

PERSONAL FÜHRUNG



„Größer denken als HR“
Sylvia Borchering, Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin bei 50Hertz, über Change-Management und den Wettlauf gegen den Klimawandel

09.2023

AM ABGRUND

Wie HR einen Ökostromanbieter durch die Insolvenz gesteuert hat

BEST PRACTICE

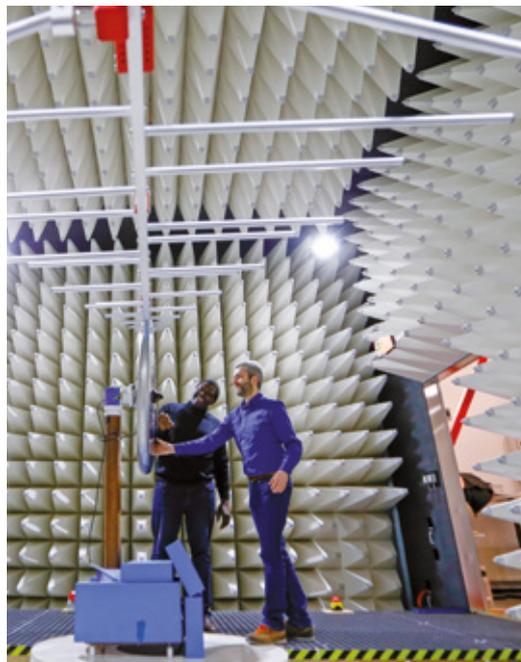
\ Abberior Instruments
\ Berliner Verkehrsbetriebe
\ Continental
\ Elobau

SCHWERPUNKT

HR für den Shopfloor Moderne Führungskonzepte betonen Eigenverantwortung, Teamarbeit und Verständigung auf Augenhöhe. Das zahlt sich im gewerblich-technischen Bereich aus.

14 Der „Faktor Mensch“ entscheidet

Um Produktionsprozesse effektiv zu steuern, setzt Shopfloor Management auf Eigenverantwortung, Teamarbeit und Transparenz. Der Servicegedanke hilft, die Mitarbeitenden auf Veränderungen in der Organisation einzustimmen.



22 Die richtige Sprache sprechen

Mit dem „Shopfloor Leadership Development Programm“ will Continental die Beschäftigten für die Mobilitätswende und die digitale Transformation qualifizieren. Dabei kommt es auf zielgruppengerechte Lernmethoden und Kommunikation an.

14

SCHWERPUNKT HR für den Shopfloor

AKTUELLES

04 Kurz gesagt

- \ Wahl des DGFP-Vorstands
- \ 40 führende HR-Köpfe: DGFP gut vertreten

08 Studien

- \ Neue Benefits in der Fach- und Führungskräftevergütung
- \ Stellenmarkt für HR-Fachkräfte stabilisiert sich
- \ Narzissmus: die helle und die dunkle Seite der Macht

12 Evidenz to go

Warum Mitarbeitende gehen



SCHWERPUNKT

14 Führung in der Produktion

Bert Leyendecker, Koblenz

22 Lernprogramme bei Continental

Natalia Tams / Michaela Vohburger, Hannover

30 Personalentwicklung im Mittelstand

Jan Bühmaier / Stefanie Birk, Leutkirch im Allgäu

36 Moderne Arbeitswelten der BVG

Denny Broßat, Berlin

42 HR für den Shopfloor

Materialien für die Personalarbeit

30 Wert(e) schaffen

Das Allgäuer Technikunternehmen Elobau passt seine Personalentwicklung auf dem Shopfloor an die aktuellen und zukünftigen Bedarfe an. Die Führungskräfte wirken als Multiplikatoren, die die Mitarbeitenden auf dem Weg zu wert(e)schaffender Arbeit begleiten.



36 Wir sind auch noch da!

Wenn von New Work die Rede ist, werden Blue-Collar-Worker oft vergessen. Die Berliner Verkehrsbetriebe, bei denen 80 Prozent der Mitarbeitenden dieser Beschäftigtengruppe angehören, erfassen systematisch die Erwartungen des Fahr- und Werkstattpersonals.

68 Auf Horchposten

Manche Unternehmen versuchen, ihre Mitarbeitenden engmaschig zu kontrollieren. Technische Möglichkeiten gibt es zuhauf: GPS-Ortung, Videoüberwachung, Spyware und E-Mail-Screening. Aber nicht alles entspricht Compliance-Regeln.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Unter Strom

Die Energiewende stellt 50Hertz vor vielfältige Herausforderungen. Für Sylvia Borchering, Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin des Netzbetreibers, heißt das vor allem, das Wachstum zu beschleunigen. Kommunikation, Digitalisierung und Diversity sind die Hebel, um die Beschäftigten mit auf die Reise zu nehmen.

Ralf Steuer / Charlotte Schmitz, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 Sechs Schlüssel zum Change

Positive Kultur- und Führungsansätze, die eng miteinander verzahnt werden, tragen zu einem erfolgreichen Change-Management bei. Fallstudien zeigen, wie vier Unternehmen dies geschafft haben – und warum ein fünftes gescheitert ist.

Markus H. Dahm / Annika Ahrens / Jiyun Bishar / Elena Eckardt / Lea Hollstein / Ann-Kathrin Carstens, Hamburg

56 Mit dem Rücken zur Wand

Droht eine Insolvenz, ist HR gefordert, im Kampf um den Fortbestand des Unternehmens Kündigungen rechtssicher und zugleich wertschätzend vorzubereiten. Ein Leitfaden für Kündigungsgespräche kann dabei unterstützen.

Bastian Jacobsen, Hamburg

NETZWERK

76 HR persönlich

Michael Ilgner, Christian Sewing, Rupert Felder, Kristina Gerwert, Sandra Mühlhause, Elisabeth Denison, Matthias Kutzer, Natalie Matalon, Kerstin Rothermel

78 DGFP-Mitglied im Porträt

Annika Rose, Abberior Instruments

SERVICE

71 Bildnachweise

62 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Jörg Schieb

01 Editorial

71 Inserenten

66 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

13 Termine

80 Vorschau / Impressum

Eigenverantwortliche Gestaltung ist das Ziel

Shopfloor Management als Führungsansatz

Der Shopfloor hat eine zentrale Bedeutung in produzierenden Unternehmen. Hier werden die Werte geschaffen, die den Unternehmenserfolg sicherstellen. Um dies zu gewährleisten, müssen die Tätigkeiten in der Fertigung mithilfe von gezielten Managementaktivitäten organisiert werden. Shopfloor Management (SFM) ist ein (Führungs-)Ansatz zur effizienten und effektiven Steuerung von Produktionsprozessen, bei denen trotz Digitalisierung der „Faktor Mensch“ den Ausschlag gibt.





**DGFP //
Kompetenzforum**

HR für gewerblich-
technische Berufe
Online-Veranstaltung am
26. und 27. September 2023
[www.dgfp.de/
veranstaltung/](http://www.dgfp.de/veranstaltung/)

Nur im Team kann eine adäquate Lösung gefunden werden. Führungskräfte auf dem Shopfloor müssen deshalb versuchen, alle Mitarbeitenden einzubinden und sie zu guter Leistung zu motivieren.

Unter Shopfloor Management (SFM) versteht man das sichtbare und standardisierte Führen am „Ort des Geschehens“ – also in der Produktion – durch die Anwendung von Optimierungsmethoden und bestimmten Werkzeugen zur Prozessverbesserung sowie deren nachhaltige Umsetzung durch eine konsequente Disziplin über alle Hierarchieebenen hinweg. SFM kann in folgende vier Kernelemente eingeteilt werden (Abb. S. 19):

- \ Kultur und Organisation
- \ Schaffung von Transparenz für alle Beteiligten
- \ Kennzahlen zum Führen mit Zahlen, Daten und Fakten
- \ Standardisierung und Optimierung von Prozessen

Vier Kernelemente von Shopfloor Management

Kultur und Organisation Die Essenz von Shopfloor Management beinhaltet, dass Lösungen für operative Probleme direkt am Ort des Geschehens gefunden werden. Das bedeutet, dass Führungskräfte sowie die eingebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Shopfloor zusammenkommen und dort gemeinsam analysieren, welche Probleme es gibt, worin deren Ursprung liegt und wie sie gelöst werden könnten. Die Grundlage dafür ist eine gute und respekt-

volle Zusammenarbeit, bei der auf Augenhöhe miteinander kommuniziert wird. Dadurch werden Hierarchieebenen durchbrochen, und allen Mitwirkenden wird mehr Verantwortung zugesprochen.

Nur im Team kann auf dem Shopfloor eine adäquate Lösung gefunden werden. Besonders für Führungskräfte besteht eine große Herausforderung: Es liegt an ihnen, alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einzubinden und sie zu positiver Leistung zu motivieren. Der Umgang miteinander und die wahrgenommene Rolle, die jeder Einzelne einnimmt, spielen hierbei eine wichtige Rolle. Das Führungsverständnis im SFM beruht auf der vom Lean Management geprägten Sicht, nach der Führen eine Serviceleistung am Mitarbeitenden ist. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass das Team erfolgreich arbeiten kann. Der Erfolg des Teams wird so zum Hauptfokus der Führungskraft.

Mit einem solchen Führungsverständnis und den gemeinsamen regelmäßigen Treffen auf dem Shopfloor soll die Distanz zwischen Führungsebene und operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgebaut werden. Die Vorbehalte der Produktion gegenüber dem Management der verschiedenen Hierarchieebenen sind oft deutlich zu spüren. In der Praxis anzutreffende Bezeichnungen wie „Teppichabteilung“ (Büroetage) oder „Krawattensilo“ (Verwaltungsgebäude) sind Symptome für die häufig wahrgenommene Distanz. Daher ist das „Dabeisein“ der Führungskräfte auf dem Shopfloor ganz entscheidend für ein erfolgreiches SFM.

Wenn es die Hauptaufgabe der Führungskraft ist, die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Team zu schaffen, führt das zu einer Kultur der stärkeren Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zu einer stärker ausgeprägten Selbstorganisation. Teams werden ermächtigt, ihre Verantwortungsbereiche eigenständig zu gestalten.

Transparenz Im Shopfloor Management entsteht Transparenz durch Kommunikation und durch Visualisierung als zentrales Mittel der Informationsdarstellung. Visualisierung spielt eine wichtige Rolle für die Entwicklung des Shopfloor Management. Kennzahlen sollten grafisch aufbereitet und Probleme möglichst mit Bebilderung beschrieben werden.

Ein wichtiger Bestandteil des SFM besteht darin, dass Führungskräfte regelmäßig, beispielsweise im Rahmen fest eingeplanter und möglichst täglich stattfindender Termine, Zeit in der Produktion verbringen. Die Meetings an dem Ort durchzuführen, an dem Probleme auftreten und gelöst werden sollten, ist ein zentraler Aspekt von Shopfloor Management und sorgt ebenfalls für Transparenz, es werden Gelegenheiten zum Austausch geschaffen.

Kennzahlen zum Führen Jedes Unternehmen verfolgt strategische, operative und taktische Ziele, zu deren Realisierung geeignete Maßnahmen zu planen sind. Die einzelnen Maßnahmen beeinflussen sich gegenseitig und müssen aufeinander abgestimmt sein. Für die monatlichen, wöchentlichen oder täglichen Kontrollen der Strategien und Maßnahmen können Kennzahlen eingesetzt werden. Kennzahlen informieren als bewuss-



Prof. Dr. Bert Leyendecker
Professor für Produktionswirtschaft und Operations Research, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz
leyendecker@hs-koblenz.de

Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter stehen den üblichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen oft skeptisch gegenüber, weil sich der Bezug zur täglichen Arbeit schwer erkennen lässt. Beispielsweise ist der „Return on Investment“ (ROI) wenig hilfreich im Shopfloor Management.

Tägliche Meetings am Shopfloor Board dienen dazu, Probleme früh zu erkennen und eine Verbesserungskultur zu etablieren.

te Verdichtung komplexer Realitäten über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte. Mit Vergleichswerten beziehungsweise Benchmarks und gesetzten Zielen können die Kennzahlen in vollem Umfang genutzt werden.

Eine oft vorhandene Vielzahl noch ungefilterter Daten zu aussagekräftigen Informationen zu komprimieren, ist die größte Herausforderung bei der Definition von Kennzahlen. Es gilt also, geeignete Kennzahlen für den jeweiligen Anwendungsbereich zu definieren. Beispielsweise haben Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter eher ein geringeres Interesse an den üblichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, weil auf den ersten Blick nicht erkennbar ist, wie diese Kennzahlen in Zusammenhang zu ihrer täglichen Arbeit gebracht werden können. So ist zum Beispiel der „Return on Investment“ (ROI) wenig hilfreich im SFM.

Das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt vielmehr den eigenen Leistungsdaten, beispielsweise der Ausschussquote oder der tatsächlich produzierten Mengen pro Schicht. Natürlich wirken sich diese Kennzahlen am Ende aus, etwa auf den ROI. Es gilt also, die Unternehmensziele mithilfe der Kennzahlen auf die jeweiligen Ebenen zur besseren Verständlichkeit über sachlogische Zusammenhänge herunterzubrechen. Dies ermöglicht es jedem Mitarbeitenden, den eigenen Beitrag zum gesamten Unternehmenserfolg zu erkennen.

Führungsinstrument Shopfloor Board

Die definierten Kennzahlen werden an einem Shopfloor Board (SFB) zusammen-

getragen und dargestellt. Am SFB kann abgelesen werden, wie erfolgreich eine Abteilung oder ein Prozess ist. Das Shopfloor Board wird als eines der entscheidendsten Instrumente des SFM angesehen, da es letztlich dazu dient, jeden oder jede zu informieren, Prozesse zu organisieren, Handlungsfelder schnell zu erkennen oder Fehler im eigenen Prozess zu reduzieren.

Man kann davon sprechen, dass das SFB ein Hilfsmittel ist, Probleme zeitnah zu identifizieren. Es eignet sich hervorragend zur Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weiterhin kann es als zentraler Punkt der Visualisierung von Informationen und zur Ablaufsteuerung angesehen werden. Durch täglich stattfindende Meetings am SFB wird es zu einem zentralen Kommunikationspunkt, es dient zum Austausch wichtiger Managementinformationen. Des Weiteren spielt es eine zentrale Rolle bei der Etablierung einer Verbesserungskultur. So kann es dazu genutzt werden, Informationen für die Führungskräfte zu hinterlassen oder in Form etwa von farbigen Karten auf Probleme aufmerksam zu machen.

Standardisierung und Optimierung Klar definierte Standards gelten bereits seit den Anfängen des Qualitätsmanagements nach William Edwards Deming als weiterer entscheidender Erfolgsfaktor. Ohne Standards werden oftmals Probleme verschleiert oder bleiben unentdeckt. Standards werden beispielsweise in Arbeitsanweisungen „gegossen“ oder mit T-Cards umgesetzt.

Optimierungen werden je nach Umfang und Aufwand mithilfe einer To-do-Liste

oder einem kleineren oder auch größeren Projekt umgesetzt. Zum Zweck der Optimierung kommen auch zahlreiche Werkzeuge aus dem Qualitätsmanagement, dem Lean Management oder anderen Prozessoptimierungsmethoden (wie Six Sigma) zum Einsatz. Beispielhaft seien das Ishikawa-Diagramm, der A3-Report und die 8D-Methode genannt. Der Fortschritt bei allen definierten Aufgaben oder Projekten wird ebenfalls am SFB regelmäßig abgefragt und diskutiert.

Vorgehen bei der Einführung von SFM

Ein standardisiertes Shopfloor Management versetzt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedenster Abteilungen in die Lage beziehungsweise ermächtigt sie dazu, unabhängig von Führungskräften Aufgaben und Probleme direkt an die jeweils betroffene Abteilung weiterzuleiten, da bei den Shopfloor Meetings alle relevanten Ansprechpartner zusammenkommen. Dies schafft nicht nur mehr Transparenz über alle Abteilungen hinweg, sondern optimiert auch die Kommunikation.

SFM steigert die Handlungsfähigkeit der Produktion und die Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; beides Voraussetzungen, um komplexe, sich schnell verändernde Aufgaben erfolgreich meistern zu können. Das Selbstmanagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als unterste Hierarchieebene einer Organisation ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen nachhaltig Erfolg hat. SFM unterstützt die Mitarbeitenden dabei, sich selbst zu managen, indem bei-



Unternehmen müssen sich von einer klassischen Struktur in Abteilungen zu einer Organisation entwickeln, die in Prozessen denkt. Das setzt voraus, dass Schnittstellen überwunden werden.

Führen ist Service am Mitarbeiter. Die Beschäftigten auf dem Shopfloor wollen respektiert und geschätzt werden.

Vier Kernelemente im Shopfloor Management



Abb. | Quelle: eigene Darstellung

spielsweise mit selbst geführten To-do-Listen am Shopfloor Board gearbeitet wird. Wichtig ist, dies zu ermöglichen und zum eigenverantwortlichen Handeln zu befähigen.

Hat sich ein Unternehmen entschlossen, Shopfloor Management einzuführen und damit Zeit und Kapital in diesen Veränderungsprozess zu investieren, gilt es folgende kritische Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- ∨ Die Umsetzung von SFM erfordert die Unterstützung des Managements. Ein Top-down-Ansatz kann nachhaltig erfolgreich sein.
- ∨ Das Unternehmen muss sich von einer klassischen Struktur in Abteilungen zu einer Organisation entwickeln, die in Prozessen denkt. Schnittstellen müssen überwunden werden, damit Informationen in den Prozessen schnell und unbürokratisch fließen können und so Probleme in der Produktion zügig und nachhaltig gelöst werden können.
- ∨ Mitarbeiterbefähigung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen die für SFM nötige Methodenkompetenz vermittelt.
- ∨ Mitarbeiterermächtigung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können als „Führungsressource“ in ihrem Prozess, in dem sie arbeiten, am Management des gesamten Betriebs teilhaben.
- ∨ Teamarbeit bildet die Basis des Shopfloor Management.

Führen ist Service am Mitarbeiter. Dies bedeutet unter anderem, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Shopfloor respektiert und geschätzt werden. So ist das Shopfloor Board mehr als eine Informationstafel, SFB ist ein Führungsinstrument. Dieses macht – ausgehend von Informationen – Abweichungen erkennbar, um sie zu beseitigen.

Fehler bilden die Basis für Verbesserungen und sind nicht von vornherein negativ zu bewerten. Die Priorität bei Fehlern ist nicht, Schuldige zu suchen, sondern das Problem aus der Welt zu schaffen. Die Präsenz von Führungskräften vor Ort ist eine elementare Voraussetzung dafür, dass Probleme erkannt und abschließend nachhaltig beseitigt werden können. Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften besteht darin, die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

30 Minuten sind genug: Shopfloor Meetings sollten kurz und knapp sein, es geht um schnelle, zielgerichtete Kommunikation. Dabei hilft eine Standardagenda, die konsequent durchmoderiert wird.



Führungsinstrument Shopfloor Meeting

Zentrales Element des SFM sind die täglichen Shopfloor-Runden am SFB. Ein Shopfloor Board mit veralteten Informationen, vergilbten Zetteln oder nicht abgearbeiteten Aufgabenlisten ist kontraproduktiv. Es ist ein Signal, dass SFM gescheitert ist. Daher besser klein anfangen. Ein SFB später weiter auszubauen und weitere Informationen aufzunehmen, ist kein Problem. Festzustellen, dass man sich zu viel vorgenommen hat, kann indes für die gesamte Akzeptanz von SFM problematisch werden.

Führungskräfte sollten für das Shopfloor Meeting eine Standardagenda festlegen, die gut und konsequent durchmoderiert wird. Wenn das Shopfloor Meeting deutlich länger als 30 Minuten dauert, sollte sich die Führungskraft fragen, was geändert werden muss. Das Meeting sollte kurz und knapp sein, es geht um schnelle, zielgerichtete Kommunikation. Führungskräfte sollten eine Standardabfolge der Shopfloor Meetings auf den verschiedenen Hierarchieebenen definieren. Die Werksebene kommt dabei üblicherweise am Schluss. Es sollte ein täglicher Meeting-Rhythmus mit festen Zeiten und ein, was den Umfang angeht, sinnvoller Teilnehmerkreis festgelegt werden. Wenn an einem Meeting mehr als 15 Personen teilnehmen, wird dessen Umsetzung schwierig. Täglich vereinbarte Aktionen sollten von der jeweiligen Führungskraft festgehalten (wer macht was bis wann) und deren Abarbeitung überprüft werden.

Digitales Shopfloor Management

Das konventionelle – oder analoge – SFM findet sich seit annähernd 30 Jahren im Methodenkoffer vieler Industrieunternehmen wieder und bildet nun auch die Grundlage für die Entwicklung seiner digitalen Variante. Das digitale Shopfloor Management entsteht durch die Erweiterung des konventionellen um digitale Informations- und Kommunikationstechnologien.

Die im Rahmen des konventionellen Shopfloor Management in analoger Form dargestellten Informationen und Prozesse werden im Zuge der digitalen Variante in digitaler Form visualisiert. Damit wird der Gebrauch von Prozessdaten erleichtert und verbessert, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte bei ihren täglichen Aufgaben zu unterstützen. Die Digitalisierung des SFM schafft potenziell (noch mehr) Transparenz, erhöht die Reaktionsfähigkeit und ermöglicht es infolgedessen, Effektivität und Effizienz in der Produktion zu erhöhen.

Die digitale Variante des Shopfloor Management zeichnet sich durch die digitale Abbildung aller relevanten Informationen und Prozessdaten aus und setzt im Idealfall eine zeit- und ortsunabhängige Datenerfassung und -verarbeitung in Echtzeit sowie die systematische Analyse der erhobenen Daten durch moderne Informations- und Kommunikationstechnik voraus. Prozess- und Produktionsdaten werden in Echtzeit auf interaktiven Monitoren oder Tablets visualisiert und den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Das digitale Shopfloor Board dient als Grundlage für die im Rahmen des SFM stattfindenden Besprechungen.

Der „Faktor Mensch“ bleibt das entscheidende Erfolgskriterium. Denn ohne die Einbindung der Mitarbeitenden in die Prozesse sind Akzeptanzprobleme unausweichlich – und ohne Akzeptanz lassen sich Veränderungen in einer Organisation nie nachhaltig umsetzen.



Effizientes Talent Management

Motivieren Sie Ihre Talente.
Fördern Sie gezielt Weiterbildung.
Holen Sie Beurteilungen ein.
Binden Sie langfristig Personal.

Sparen Sie Zeit, Ressourcen & Geld durch die innovative und zertifizierte Talent Management Software von rexx systems.

Jetzt kostenlos testen!
www.rexx-systems.com

Mehr Information:



Das digitale SFM erleichtert den Zugang zu Datenflüssen im Unternehmen, verbessert die Datenverfügbarkeit und ermöglicht unter anderem durch die Reduzierung des Aufwands zur Datenerhebung, weitere relevante Auswertungen in das SFM zu integrieren. Am digitalen Shopfloor Board wird auf bestehende Prozessabweichungen mithilfe von definierten Kennzahlen und visuellen Elementen, etwa farblichen Hervorhebungen, hingewiesen.

In der Produktion auftretende Störungen werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über mobile Endgeräte unmittelbar erfasst und in Echtzeit in den Visualisierungen auf dem digitalen Shopfloor Board angezeigt. Die Besprechung solcher Störungen und die gemeinsame Ausgestaltung von Problemlösungsprozessen durch die Mitarbeitenden und ihre Führungskraft im Rahmen von Shopfloor Meetings wird digital unterstützt und kann beispielsweise durch die standortübergreifende Einbindung von Expertinnen und Experten mittels Videotelefonie ergänzt werden. Die ortsungebundene und mobile Verfügbarkeit aktueller Daten über das Internet erlaubt insgesamt im Unternehmen eine standortübergreifende Zusammenarbeit im digitalen Shopfloor Management.

„Faktor Mensch“ als Konstante

Beim (auch digitalen) SFM bleibt jedoch der „Faktor Mensch“ das wichtigste Erfolgskriterium. Denn ohne die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einführungs- und späteren Umsetzungs- und Regelprozess sind Akzeptanzprobleme vorprogrammiert, ohne Akzeptanz sind

Veränderungen in einer Organisation nie nachhaltig umsetzbar. Folgende Fragen können bei der Selbstreflexion vor, während und nach der Einführung von Shopfloor Management helfen:

- ∨ Haben wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genügend informiert?
- ∨ Verstehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, worum es geht?
- ∨ Haben wir uns Mühe gegeben, das Warum vernünftig zu vermitteln?
- ∨ Finden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Frage „Was bringt mir das?“ eine passende Antwort?
- ∨ Haben wir vereinbart, ab wann wir was von einer Person oder einem Team erwarten?
- ∨ Können die Mitarbeitenden umsetzen, was wir von ihnen erwarten?
- ∨ Haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen?
- ∨ Bringen die Aktionen, für die wir unsere Mitarbeitenden mobilisieren, wirklich etwas?

Fazit

Shopfloor Management kann für die Produktion und deren Management ein echter Fortschritt sein. Mit SFM wird ein faktenbasierter Führungsansatz etabliert, der auf Eigenverantwortung, Teamarbeit und Diskussionen auf Augenhöhe setzt. Shopfloor Meetings mit den Mitarbeitenden sorgen für klare Absprachen und erhöhen die Verbindlichkeit. Beim SFM gilt es jedoch, einige kritische Erfolgsfaktoren zu beachten, allen voran den „Faktor Mensch“.



„Größer denken als HR“

Sylvia Borchering, Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin bei 50Hertz, über Change-Management, Diversität und die übergeordnete Rolle von HR





Schneller werden und wachsen: Sylvia Borchering ist mit dafür verantwortlich, den Netzbetreiber 50Hertz fit für die Energiewende zu machen. Auch deshalb prüft sie regelmäßig die Nachfrage nach Hafermilch in der Kantine.

Frau Borchering, die Energiebranche steht unter Strom. Mit neuen und häufig wechselnden politischen Vorgaben soll die Energiewende umgesetzt werden. Was bedeutet das für 50Hertz?

Sylvia Borchering Das bedeutet vor allem, mehr Kapazitäten aufzubauen. Und zwar schneller. Außerdem verfolgt 50Hertz das Ziel, bis 2032 übers Jahr gerechnet hundert Prozent erneuerbare Energien sicher ins Netz und ins System zu integrieren. Das ist auch eine technologische Herausforderung. Das schwankende Angebot der erneuerbaren Energien muss etwa durch Speicherlösungen abgepuffert werden, und da ist die Technologie noch nicht ausgereift. Für uns als Unternehmen bedeutet das schnellere Bauen auch mehr Wachstum. Seit zwei Jahren stellen wir zwischen 15 und 20 Prozent zusätzliche Mitarbeitende jährlich ein.

Wie gelingt es Ihnen, die geeigneten Mitarbeitenden zu finden?

Borchering Es liegt in der Verantwortung von HR, eine Kultur zu beschreiben und aufzubauen, die Mitarbeitende anspricht, von der sie sich angezogen fühlen und wo sie auch bleiben wollen.

Wie würden Sie diese Kultur beschreiben?

Borchering Diversität ist die Ausgangssituation für eine gute Unternehmenskultur. Wir wollen eine sehr bunte Organisation werden im Hinblick auf alle Diversitätskriterien, weil wir davon überzeugt sind, dass Diversität uns besser und schneller macht. Diversität zeigt sich nicht nur darin, dass bei uns viele Frauen oder Mitarbeitende aus unterschiedlichen Nationen beschäftigt sind, sondern auch darin, dass unterschiedliche Meinungen gehört und diese Perspektiven in Entscheidungen einbezogen werden.

Um jährlich bis zu 20 Prozent neue Mitarbeitende zu finden, und das auf einem

leer gefegten Markt für Fachkräfte, ist eine gute Unternehmenskultur sicher nicht ausreichend. Was machen Sie noch, um geeignete Kandidat*innen zu finden?

Borchering Ein Drittel der Belegschaft ist über Empfehlungen zu uns gekommen. Wenn wir Mitarbeitende haben, die stolz auf ihre Tätigkeit sind, dann gelingt es uns, darüber neue Kolleg*innen zu gewinnen. Außerdem haben wir uns durch eine klare politische Positionierung für erneuerbare Energien einen Namen gemacht. Und nicht zuletzt gewinnen wir viele potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten über LinkedIn.

Sie gewinnen stetig neue Mitarbeitende hinzu. Wie klappt die rasche Integration in die bestehende Belegschaft?

Borchering Diese Frage bekomme ich in letzter Zeit häufig gestellt, insbesondere auch in Bezug auf die generationenübergreifende Zusammenarbeit. Aber intern haben wir uns das noch nie gefragt, weil wir gar keinen kulturellen Clash bemerken. Die Kolleginnen und Kollegen mit langer Erfahrung profitieren von dem flexiblen, agilen Arbeitsverständnis der jüngeren Menschen, und diese ziehen Nutzen aus der Erfahrung der Älteren.

Aus dem Perfektionismus rauskommen

Das klingt nach einer heilen Welt. Wo liegen die Herausforderungen?

Borchering Dass wir nicht schnell genug sein können. Das stellt angesichts der Klimakrise ein gesamtgesellschaftliches Problem dar. Wir stehen vor der großen Herausforderung, dass wir nicht schnell genug dabei sind, Bürokratie abzubauen, Genehmigungsverfahren zu beschleunigen, die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen und so weiter.

Meine Frage zielte auf die Herausforderungen für den HR-Bereich.

Borchering Das Tempo, mit dem wir die Energiewende umsetzen müssen, bedeutet auch, dass wir uns ein Stück weit vom Perfektionismus verabschieden müssen. Doch da stehen wir vor einem Dilemma, denn beim Umgang mit Strom darf es nur hundert Prozent Perfektionismus geben, genauso beim Thema Arbeitssicherheit und bei der Compliance.

Dennoch müssen Sie auch intern Vorgänge beschleunigen?

Borchering Genau. Ein Beispiel: Früher haben wir alle Waren bei Projektbeginn bestellt. Die Verfügbarkeit bei den Lieferanten ist aber nicht mehr immer gegeben. Heute beginnen wir das Projekt, das durchaus eine Laufzeit von sechs bis 15 Jahren hat, und bestellen parallel die notwendigen Teile wie etwa Kabel, Transformatoren et cetera. Dadurch werden wir schneller. Wo wir es uns leisten können, agieren wir weniger bürokratisch, aber niemals weniger auf Sicherheit bedacht.

Viele Ihrer Mitarbeitenden sind jedoch an das herkömmliche Vorgehen gewöhnt. Wie gelingt die Umstellung?

Borchering Wir verlagern zunehmend Verantwortung auf die Menschen, die näher an den Projekten dran sind. Mehr Verantwortung führt häufig zu höherer Motivation.

Die Änderung muss also in den Köpfen stattfinden?

Borchering Ganz genau. Das gelingt durch intensive Kommunikation. Dazu gehört die Botschaft, dass wir schneller werden müssen. Da lassen wir die Mitarbeitenden nicht alleine, das wird innerhalb der Projekte diskutiert. Wir erörtern es auch in der Geschäftsführung, weil wir Weichen stellen müssen, etwa um unsere eigenen Governance-Regeln an die sich verändernden

den Rahmenbedingungen anzupassen. HR muss früh mit am Tisch sitzen.

Was kann der HR-Bereich dazu beitragen?

Borcherding Unsere HR-Consultants gehen sehr früh in diese Transformationsprozesse mit rein, damit HR gleich mitgedacht wird. Da stellen sich Fragen wie „Müssen wir Mitarbeitende besonders schulen?“, „Was bedeutet das für die Abstimmung im Betriebsrat?“, „Was bedeutet das für die Abstimmung mit der Gesamtgruppe in Belgien?“ und so weiter. Man muss sagen, das ist in den letzten zwei, drei Jahren stärker entstanden, früher war es anders. Da gab es fertige Konzepte in den Köpfen der Führungskräfte, und dann haben sie HR nur für die Umsetzung dazugeholt. Wir haben gemerkt, das funktioniert nicht mehr, sondern HR muss von Anfang an mit am Tisch sitzen.

Welche Methoden nutzen Sie, damit das gelingt?

Borcherding Wir machen sehr viele partizipative Workshop-Formate. Wir haben ein Leadership-Modell, das auf heutige und zukünftige Kompetenzen setzt, etwa Kommunikationsfähigkeiten, Netzwerkfähigkeiten, visionäres Denkvermögen, Ambiguitätsmanagement, die dazu dienen, Komplexität zu managen. In den letzten zwei Jahren haben wir gelernt, dass von uns mehr Beschleunigung erwartet wird, das spiegelt sich in unserem Projektportfolio wider. Aber das Wie entscheidet im Wesentlichen darüber, wie schnell wir sind und wie reibungslos alles funktioniert. Dahinter steckt viel harte Arbeit.

Gemeinsame Ziele in der Mitbestimmung

Sie sind außerdem Arbeitsdirektorin bei 50Hertz. Wie schwierig ist es, das Vertrauen beider Seiten zu gewinnen, um Veränderungen umzusetzen?

Borcherding Die Mitbestimmung spielt eine wesentliche Rolle im Betrieb und im Aufsichtsrat. Wenn es uns gelingt, mit der Mitbestimmung ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln, ist nachher der Weg dorthin nur noch ein Aushandlungsthema. Wenn ich aber vorher über das Wie streite und das Zielbild nicht klar habe, verkämpfe ich mich im Klein-Klein. Inzwischen ist das gemeinsame Zielbild formuliert: „Wir sind eine schnelle, flexible Organisation, die den Anforderungen der Energiewende gerecht wird.“ Diese gemeinsame Zielbildentwicklung ist ein Schlüssel, weil sie zeigt, wir sitzen in einem Boot, ziehen an einem Strang, vergessen dabei aber nie, dass es unterschiedliche Interessen gibt. Na klar, der Betriebsrat will auch finanziell das Maximale für die Mitarbeitenden rausholen. Da sind wir in Bezug auf die Möglichkeiten sehr transparent und sagen, dies geht, jenes nicht.



Sylvia Borcherding, 57, hatte nach einer Ausbildung zur Datenverarbeitungskauffrau sowie einem M.A.-Studium in Business Coaching und Change Management leitende Positionen in mittelständischen Unternehmen sowie Konzernen inne. Seit 2020 verantwortet sie bei 50Hertz als Mitglied der Geschäftsführung das Personalressort und den Bereich Corporate Governance. Ehrenamtlich ist sie im Vorstand der Hans-Böckler-Stiftung tätig.

Kommen wir noch einmal auf die Beschleunigung der Prozesse zurück. Welche Rolle spielt die Digitalisierung dabei?

Borcherding In meiner Rolle stelle ich mir häufig die Fragen: Welche Rolle spielt die Digitalisierung für die Organisation, und welchen Beitrag leistet HR dabei? Wie werden wir durch Digitalisierung schneller? Wir nutzen Formate wie Hackathons und Citizen Development, um Mitarbeitende schnell Erfolge sehen zu lassen. Davon abgesehen habe ich natürlich ein großes Interesse daran, möglichst viele HR-Pro-

zesse zu automatisieren, um sie einfacher und schneller zu machen. Ich habe für mich aber noch nicht entdeckt, wie man allein durch Digitalisierung qualitative Sprünge hinbekommt. Das liegt vielleicht aber auch daran, dass bei einem mittelständischen Unternehmen wie unserem aufgrund der Größe kaum Skalierungseffekte entstehen. Im Recruiting spielt Digitalisierung in Form von Künstlicher Intelligenz hingegen eine große Rolle bei der Identifikation potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten.

Die Weiterentwicklung von HR darf kein Selbstzweck sein, sondern muss sich an den tatsächlichen Unternehmensaufgaben orientieren. Wir können ganz tolle Systeme wie etwa Success Factors haben, aber wenn es den Leuten nichts nutzt und nicht auf die eigentlichen Kernprobleme eingeht, dann habe ich keinen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet. Daher finde ich es so wichtig, dass HR in alle relevanten

Entscheidungen einbezogen werden muss – und nicht nur soll. Denn es geht genau um die wertschöpfende Rolle von HR in der Transformation. Es gibt HRler, die sehen das anders, aber mein Blick ist: „Ich muss größer denken als HR.“

Digitalisierung vorantreiben

Ein Aspekt ist die Digitalisierung von HR, ein anderer, dass HR die Kompetenzen sicherstellen muss, um die Digitalisierung im Gesamtunternehmen

voranzutreiben. Dabei sind IT-Fachkräfte schwer zu haben. Wie finden Sie Mitarbeitende mit den entsprechenden Kenntnissen?

Borcherding Die Frage ist: Müssen wir sie immer finden, oder können wir nicht unsere bisherigen Mitarbeitenden weiterentwickeln? Wir glauben, dass ein Großteil unserer Mitarbeitenden ein Interesse hat, eigene Digitalisierungsfähigkeiten auszubauen. Wenn jemand digitale und innovative Ideen hat, kann er diese im „Nest“, einem unternehmenseigenen Inkubator, umsetzen. Die Kolleg*innen können sich für eine bestimmte Zeit aus dem Kerngeschäft rausziehen und ihre Ideen in einem Piloten umsetzen oder einen Prototypen entwickeln. Dabei sind schon tolle Lösungen entstanden. Was in der Vergangenheit auch von uns unterschätzt wurde, ist die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, sich in Bezug auf Digitalisierung zu engagieren. Da gibt es viel Potenzial. Und wir schauen auf weitere Kernkompetenzen der Zukunft, um sie weiterzuentwickeln.

Wie genau gehen Sie vor?

Borcherding Wir entwickeln entsprechende Learning Journeys. Wir erklären Digitalisierungsphänomene in Trainings und stellen uns die Frage: Wie gewinnen wir diese Menschen, die rar am Markt sind, für uns? Die finden wir auf gleichen Wegen wie andere auch. Es gelingt uns durchaus, Menschen mit viel Erfahrung in Digitalisierung und Innovation von Unternehmen wie etwa Amazon zu uns zu holen. Ich wiederhole mich: Das hat etwas mit unserer Kultur zu tun und mit den Möglichkeiten und Perspektiven bei uns. Und was man nicht unterschätzen darf: Gerade bei den jüngeren Generationen spielt das Thema Purpose oder Sinnstiftung und Unternehmenskultur eine Riesens Rolle.

Woran machen Sie das fest?

Borcherding Ein Beispiel: Mit den vielen neuen Mitarbeitenden ist auch der Anteil der vegetarischen Mittagsgesichte in unserem Mitarbeitenden-Restaurant gewachsen. Alle zwei Wochen etwa erkundige ich mich in unserem „Netzcafé“, wie viel Hafermilch im Vergleich zu Kuhmilch nachgefragt wird, und merke auch dort, da gibt es eine Veränderung. Es reicht eben nicht, auszusagen, wir sind Bestandteil der Energiewen-

Sichere Stromversorgung für 18 Millionen Menschen

50Hertz betreibt das Stromübertragungsnetz in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen sowie in den Stadtstaaten Berlin und Hamburg. Anteilseigner des Unternehmens mit Sitz in Berlin sind die börsennotierte belgische Holding Elia Group (80 %) und die KfW Bankengruppe (20 %). Das Übertragungsnetz von 50Hertz hat eine Länge von circa 10 500 Kilometern. Derzeit sichern rund 1700 Mitarbeitende die Stromversorgung von 18 Millionen Menschen. Der Name des Unternehmens bezieht sich auf die Frequenz, also die Geschwindigkeit, mit der der Strom in Deutschland und Europa durchs Netz fließt: Diese beträgt 50 Hertz.



de, sondern wir müssen auch an anderen Stellen dem Bedürfnis nach mehr Nachhaltigkeit gerecht werden.

Diversity in einer Männerbranche

Neben der Nachhaltigkeit wird Diversity bei 50Hertz großgeschrieben. Dennoch haben Sie bisher erst einen Frauenanteil von 25 Prozent. Ist die Energiebranche immer noch eine Männerbranche?

Borcherding Die Branche ist in der Tat immer noch stark männerdominiert. Das liegt auch an dem sehr geringen Anteil an Frauen, die in den MINT-Fächern und speziell in den Elektroingenieursberufen von den Hochschulen abgehen. Es gelingt

uns allerdings, überproportional viele dieser Frauen für uns zu gewinnen. Das ist harte Arbeit, um es ganz ehrlich zu sagen, und der Markt ist eng. Als ich hier anfang, hieß es immer: „Es gibt keine Frauen in der Energiebranche.“ Das ist natürlich Quatsch. Aber ich muss aktiv und viel dafür tun, dass mehr Frauen zu uns kommen. Was haben wir gemacht, und zwar frühzeitig? Wir haben alle Stel-

lenausschreibungen weiblich ausgeschrieben, und zwar schon vor irgendwelchen Gender-Debatten. Das gab Riesendiskussionen. Mitarbeiter habe sich bei mir beschwert, dass Kollegen anderer Netzbetreiber sie auslachen, weil 50Hertz nur noch Frauen einstellt.

Was haben Sie geantwortet?

Borcherding Die Kollegen sagten häufiger: Durch die neuen Ausschreibungen bauen wir keinen Kilometer Leitungsnetz mehr. Das Gegenteil ist natürlich schwer zu beweisen. Wir dürfen uns nicht beirren lassen und machten einfach weiter. Das fanden einige nicht so toll, glaube ich, aber niemand hat es mir verboten.

Konnten Sie denn durch die neuen Ausschreibungen mehr Kolleginnen gewinnen?

Borcherding Natürlich, der Frauenanteil bei den Bewerbungen ist gestiegen. Außerdem habe ich in den Trainee-Sessions junge Männer sitzen gehabt, die sagten: „Das fand ich super, dass ihr die Stelle weiblich ausgeschrieben habt. Das hat mir gezeigt, dass ihr ein modernes Unternehmen seid.“ Das sind die Effekte, die unser Vorgehen erzielt. Und genau darauf kommt es an, denn der Erfolg gibt uns recht.

Abgesehen von den neuen Formulierungen in den Ausschreibungen – was tun Sie noch, um den Frauenanteil zu steigern?

Borcherding Man muss ein bisschen experimentieren und, was immer wichtiger wird, auch auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Kollektivvereinbarungen reichen nicht mehr aus, ich muss sehr individuell fragen: Zielgruppe A, Zielgruppe B, was braucht ihr genau? Frauen sind eben auch eine besondere Zielgruppe. Und ich muss eine klare Botschaft senden, dass ich sie in der Organisation haben will. Für mich persönlich gab es eine peinliche Begebenheit bei der letzten Gesamtbetriebsversammlung...

Was ist passiert?

Borcherding Eine Elektrotechnikerin – wie wir sie händeringend suchen – ist aufgestanden und hat gesagt, ich finde das ja toll mit eurem Diversity Approach, aber dass wir immer noch keine Sicherheitsbekleidung speziell für Frauen haben, das ist bitter. Ich habe gedacht, wie wenig umsichtig sind wir eigentlich, dass wir das noch nicht beachten. Das haben wir sofort nachgeholt und Sicherheitsbekleidung für Mitarbeiterinnen beschafft; die ist anders geschnitten. Das klingt trivial, aber man muss diese Dinge unbedingt beachten.

Was unternehmen Sie außerdem, um Frauen den Weg zu bahnen?

Borcherding Wir haben uns intern eine Zielquote von 30 Prozent Mitarbeiterinnen gegeben bis zum Jahr 2030. Da ist noch ein langer Weg zu gehen, aber wir verbessern uns kontinuierlich. Die Rahmenbedingungen stimmen, Teilzeit, mobiles Arbeiten sind möglich und heutzutage Basis für die Gewinnung von jungen und weiblichen Talenten. Was macht das so schwer in einem Unternehmen wie dem unseren? Wir haben kaum Fluktuation. Sie liegt unter fünf Prozent, und da wir keine männlichen Führungskräfte aus Führungspositionen rausnehmen, um Frauen auf diese Stellen zu setzen, geht es eben langsam. Ich kann nicht jede Führungsstelle, die frei wird, automatisch mit einer Frau besetzen. Wir nutzen einen Auswahlprozess und achten darauf, dass dieser sehr gleichgestellt ist. Das heißt, der Frauenanteil in Führungspositionen wächst bei uns kontinuierlich, aber nicht so schnell wie in anderen Unternehmen, die eine höhere Fluktuation haben.

Plattform für offene Diskussionen

Sie sind auch in der DGFP aktiv.

Warum engagieren Sie sich dort?

Borcherding Die DGFP leistet einen ganz, ganz wichtigen Beitrag zur Entwicklung von HR in und bei Unternehmen, die selbst noch Professionalisierungsbedarf haben. Unternehmen, die teilweise keine eigenen Personalabteilungen haben, Unternehmen, die vielleicht gar nicht so aufgestellt sind, dass sie tagesaktuelle Themen aufgreifen können. Ein Beispiel: das Zuwanderungsgesetz. Da ist man sehr stolz auf das, was erreicht wurde. Meine Wahrnehmung ist, dass wir noch gar keine Willkommenskultur haben für eine Zuwanderung. Solange wir die nicht haben, wird es schwierig. Es braucht einfach mehr Debatten dazu,

auch in der HR-Community. Dafür ist die DGFP eine geeignete Plattform. Das ist der eine Grund, der andere Grund sind Themen wie die Mitbestimmung.

Zu dem Thema engagieren Sie sich stark.

Borcherding Ich finde diese Haltung, da sind zwei Parteien, die Gegenpositionen einnehmen müssen, nicht zeitgemäß. Das funktioniert nicht mehr. Wir müssen miteinander Dinge bewegen. Ich finde es wichtig, auch ein bisschen Systemsprenger zu sein im HR und zu sagen, das haben wir bisher zwar so gemacht, aber zukünftig müssen wir Sachen ein bisschen anders machen und auch Menschen mehr partizipieren lassen. Für solche Diskussionen bietet die DGFP unternehmensübergreifend gute Formate.

Außerdem sind Sie auch in der Hans-Böckler-Stiftung aktiv. Wie kriegen Sie das alles unter einen Hut?

Borcherding Ich nehme es nicht als zusätzlichen Aufwand wahr. Für mich ist es eine persönliche Weiterentwicklung. Der Moment, in dem ich mit DGFP-Mitgliedern oder auch mit Vorstandskolleginnen und -kollegen interagiere, bedeutet für mich jeden Tag Wachstum. Ich lerne etwas Neues, und das ist total wertvoll. Das ist eine Bereicherung, die ich auch ins Unternehmen transportieren kann. Das Gleiche gilt für die Hans-Böckler-Stiftung. Da geht es darum, zu verstehen, wie Mitbestimmungsarbeit professionell und institutionalisiert funktioniert. Diese Erfahrungen nehme ich dann wiederum mit ins Management des Kerngeschäfts.

Vielen Dank für das Gespräch. ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Dr. Charlotte Schmitz.