

„Wir marschieren global“

Die Rogers Germany GmbH, ehemals curamik electronics GmbH, Eschenbach, hatte in den vergangenen Jahren eine turbulente Berg- und Talfahrt zu bewältigen. Im Zuge der Wirtschaftskrise 2009 musste der Markt- und Technologieführer für keramische Leiterplatten, die beispielsweise in der Automobilindustrie bei Lösungen für das Energiemanagement von Hybridautos eingesetzt werden, erheblich umstrukturieren. Es galt, sich im zunehmenden Wettbewerb zu behaupten. Das neue Management erkannte, dass die strategische Neuausrichtung des Unternehmens auch Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern erforderte – ein Praxisbeispiel für einen Veränderungsprozess, bei dem die Mitarbeiter Widerstände und kulturelle Barrieren überwinden mussten und sich heute als Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns für gemeinsame Ziele engagieren.

Wandel erfordert Umdenken und ein sich einstellen auf neue Herausforderungen. Für die rund 600 Mitarbeiter des Oberpfälzer Unternehmens war dieser Schritt eine große Kraftanstrengung. „Die Verunsicherung während der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 war groß. Häufige Wechsel in der Geschäftsführung und die Trennung von einem Großteil der oberen und mittleren Führungsebene führten unter anderem dazu, dass viele Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz bangten“, erinnert sich die Personalchefin Anette Enders. Die Firma curamik electronics GmbH gehörte damals zum Konzern der österreichischen Elektrovac AG, der in Folge der Krise verschiedene Unternehmensteile veräußert hatte. Auch die Umstrukturierung verschiedener Abteilungen brachte viel Unruhe mit sich. Enders: „Bis dato hatten wir noch keine eigene Marketing-Abteilung, merkten aber, dass der Wettbewerb, insbesondere aus preisgünstigeren asiatischen Ländern, immer stärker wurde. Gleichzeitig drohte uns, unsere Monopolstellung als Weltmarktführer zu verlieren.“

Ab 2010 ging es bergauf, das Unternehmen kam aus der Krise heraus. Intern war das Oberpfälzer Unternehmen damit befasst, sich neu zu „sortieren“: Die Geschäftsführung baute eine neue Führungsmannschaft auf, die sich aus Nachwuchskräften und der mittleren Ebene rekrutierte – zu dieser zählten zum Beispiel Teamleiter, Ingenieure, Meister oder Techniker mit noch wenig Führungserfahrung. Gleichzeitig stand man vor der Herausforderung, sich attraktiv für den Verkauf des Unternehmens von einem Private Equity Unternehmen an einen potenziellen Neuerwerber zu machen. 2011 erwarb die Rogers Corporation, ein amerikanisches Technologieunternehmen, die curamik electronics GmbH, was eine weitere große Veränderung für die Mitarbeiter bedeutete. „In 2012 beschloss das amerikanische Unternehmen, einen Teil der Fertigung nach Ungarn auszugliedern, was den Wegfall von 160 Arbeitsplätzen bedeutete; aufgrund des Wachstums konnte jedoch ein Großteil der Mitarbeiter in andere Abteilungen wechseln.“

Bedenken ausräumen

Die Amerikaner investierten in ihre neue Tochtergesellschaft, die ihr Produktportfolio ergänzte. Es wurden bereits kurz nach der Übernahme Produktionskapazitäten erhöht, die Beziehungen zu Kunden in Deutschland und Europa gestärkt und der Bereich Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung ausgebaut. Wettbewerbsfähig zu bleiben war das Ziel. „Wir brauchten eine Mannschaft, die sich dem stärker werdenden Wettbewerb stellen und die neue Herausforderung annehmen wollte. Gleichzeitig waren die Bedenken unserer Mitarbeiter zunächst groß“, erinnert sich die Personalchefin, die seit 2002 für das Unternehmen arbeitet. Eine ihrer wesentlichen Aufgaben in der

Integrationsphase bestand darin, Überzeugungsarbeit zu leisten. Es galt, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass die neue Muttergesellschaft eine langfristige Perspektive verfolgt, mit dem Ziel, die neue Tochtergesellschaft in das globale Unternehmen mit weiteren Standorten, unter anderem den USA, Belgien, Japan und China, zu integrieren und gemeinsam weiter zu wachsen.

Wandel vom nationalen zum globalen Unternehmen

Dass Rogers Corporation eines der ältesten DAX-Unternehmen in den USA ist, langjährige Mitarbeiter und europäische Wurzeln hat, gab den Mitarbeitern in Eschenbach Grund zur Zuversicht. Ein Integrationsmanager des Hauptsitzes im amerikanischen Bundesstaat Connecticut wurde eingesetzt, um die Mitarbeiter für ein Jahr zu begleiten. Seine Aufgabe war es, gemeinsam mit dem Management-Team Prozesse und Strukturen zu vereinheitlichen und inhaltliche Schnittstellen zwischen überregionalen Fachabteilungen, zum Beispiel Personal, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, zu koordinieren. Oberstes Ziel des Veränderungsprozesses war es, eine gemeinsame Marschrichtung zu finden. War das Eschenbacher Unternehmen zuvor hauptsächlich auf den deutschen und europäischen Markt fokussiert, galt es nun, gemeinsam mit der Mutter- und weiteren Tochtergesellschaften die Kundenbeziehungen in den USA und Asien zu verbessern und neue Kunden zu gewinnen. Das Unternehmen konnte dadurch bereits bestehende Kunden mit einem erweiterten Produktportfolio bedienen und Synergien nutzen.

Kulturelle Werte vermitteln

Ein Perspektivenwechsel wurde notwendig, damit die die Führungskräfte diese neue globale Denkrichtung verinnerlichen. Der Ansatz der Rogers Corporation war es, das Senior Management aller Gesellschaften an einen Tisch zu bringen, um die für alle Geschäftsbereiche künftig geltenden kulturellen Überzeugungen in einem zweitägigen Workshop zu erarbeiten. Wie kann man es schaffen, dass sich weltweit alle Mitarbeiter in unterschiedlichen Kulturkreisen damit identifizieren können - diese Frage stellte sich das Management. „Mit dem amerikanischen Unternehmen „Partners in Leadership“ fanden wir einen erfahrenen Partner, der bereits zahlreiche Unternehmen bei einem solchen Veränderungsprozess und kulturellem Wandel begleitet hat. Die Akzeptanz der formulierten Werte war und ist der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung und Nachhaltigkeit dieses Projektes“, macht die Personalleiterin deutlich. Überzeugungen wie zum Beispiel „sicher leben“, „Vertrauen“, „offen sprechen“, aber auch „einfach entscheiden“ oder „Ergebnisse liefern“ galt es als verständliche Botschaften zu vermitteln und zu erklären, was dies für jeden Einzelnen bedeutet. Der nächste Schritt war naheliegend. Es galt die kulturellen Überzeugungen in den einzelnen Ländern vorzustellen, zu diskutieren und alle Mitarbeiter auf die "Reise der Veränderung und des kulturellen Wandels" mitzunehmen. Darüberhinaus sollten diese allgemein gültigen Überzeugungen in eine globale Strategie, in die Ziele des Unternehmens und den persönlichen Zielstellungen eingebunden werden.

Die formulierten Werte wurden daher auf allen Ebenen „Top-Down“ ausgerollt. Gemeinsam mit dem amerikanischen Beratungsunternehmen wurde das Senior Management, also Bereichsleiter Marketing, Forschung und Entwicklung, Operations und Personal, in einem Train-the-Trainer-Seminar zu internen Trainern weitergebildet. Von November 2012 bis März 2013 fanden ganztägige Workshops weltweit an allen Standorten statt und allein in Eschenbach wurden 600 Mitarbeiter in 20 Trainingsveranstaltungen durch das Senior Management hinsichtlich der gemeinsam entwickelten kulturellen Überzeugungen geschult. Jeder Mitarbeiter sollte mit den Zielen und Werten des

Unternehmens vertraut gemacht werden und diese in seinem eigenen Arbeitsalltag integrieren. „Was heißt das zum Beispiel für unsere Mitarbeiter in der Fertigung? Sie verstehen besser, wie sie persönlich mit ihrer Tätigkeit und ihrem Engagement in ihrem speziellen Verantwortungsbereich, also zum Beispiel der Maschinenbedienung und -bestückung beim Bonden, Strukturieren, der Oberflächenveredelung und der Qualitätsendkontrolle zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen können. Sie lernen an Hand von Erfolgsgeschichten, wie man man auch mit kleinen Dingen die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, aber auch Umsatzvolumen und Cash-Generierung positiv beeinflussen kann. Uns war es wichtig, jeden Mitarbeiter auf dem Weg des Veränderungsprozesses mitzunehmen und ihn zum Beteiligten zu machen“, sagt die Personalchefin. „What else can we do“ war und ist der Slogan für die neue Marschrichtung.

Synergien nutzen

Im Sinne einer langfristigen Zukunftsperspektive und einem stärkeren Fokus auf den Kundenmehrwert fanden darüber hinaus 2014 Trainings zum Thema „Market driven Organisation“ für die Mitarbeiter im angestellten Bereich statt. Hierbei stand und steht die Veränderung von einer Inside-Out zu einer Outside-In getriebenen Organisation im Vordergrund, um sich noch besser mit den Markt- und Kundenanforderungen auseinanderzusetzen und damit künftigen Erfolg und Wachstum abzusichern. Enders: „Auch hier fand das Train- the- Trainer- Konzept Anwendung und Anerkennung bei den geschulten Teilnehmern. Um Synergien bei globalen Projekten zu nutzen, sind Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Fachabteilungen im regen Austausch rund um den Globus. Mitarbeiter in Deutschland, Belgien und USA trugen zum erfolgreichen Transfer der Endkontrolle und dem Aufbau eines neuen Werkes in Ungarn bei.“ So kamen zum Beispiel die neuen ungarischen Kollegen für mehrere Monate zum Training nach Deutschland, und deutsche Mitarbeiter begleiteten ihre Kollegen nach deren Rückkehr in die Heimat bei der Einführung produkt- und unternehmensspezifischer Qualitätsstandards. Auch diese Veränderung war ein Prozess, bei dem es interkulturelle Barrieren zu überwinden galt: „In vielen Gesprächen haben wir unsere Führungskräfte und Mitarbeiter für die Zusammenarbeit mit den ausländischen Kollegen sensibilisiert. Entscheidend ist, dass sie ihren Mitarbeitern vermitteln, wie wichtig jeder einzelne Schritt bei einem Kundenprojekt oder Fertigungsprozess ist und damit die Leistung jedes Einzelnen am Gesamtergebnis ist“, erläutert Enders. Die fehlerfreie Endkontrolle als letzter Prozess-Schritt und anschließende termingerechte Auslieferung der Substrate an die Kunden sei von immenser Wichtigkeit für die Kundenzufriedenheit. Auf Basis eines erfolgreichen Trainingskonzeptes konnte dieser wichtige Verantwortungsbereich an die Kollegen in Ungarn übergeben werden „Gehen Führungskräfte als Vorbilder voran und wertschätzen auch die Arbeit ihrer ungarischen Kollegen, können sie dazu beitragen, Vorbehalte abzubauen. „Synergien entstehen zudem durch regelmäßige Produktschulungen, die zum Beispiel deutsche Mitarbeiter für ihre chinesischen und japanischen Kollegen durchführen. Themen sind unter anderem bestehende und neue Anwendungsbereiche, Design Rules, einheitliche Qualitätsstandards und die Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit.

Verhaltensänderungen erfordern eine Feedback-Kultur

Für erfolgreiche Veränderungsprozesse braucht man Führungskräfte, die Richtungsgeber sind und in einem Unsicherheitsumfeld empathisch auf Bedenken ihrer Mitarbeiter reagieren. Im Jahr 2011 beschloss die curamik electronics GmbH in die Sozialkompetenz ihrer Führungsmannschaft zu investieren. Die bundesweit tätige Personalberatung Heiden Associates wurde beauftragt, auf

mehreren Ebenen zu unterstützen: Ein Schwerpunkt war die Entwicklung von rund 35 Führungskräften, unter anderem Teamleiter, Schichtführer und deren Stellvertreter aus der Produktion. Mittels halbstrukturierter Interviews ermittelten die beiden Berater Dr. Thomas K. Heiden und Sabine Westermann den Entwicklungsbedarf in Bezug auf fachliche und soziale Kompetenzen; dabei kristallisierten sich unter anderem die Themen „Konflikte erfolgreich lösen“, „Feedback geben“ und „Führen durch typspezifische Kommunikation“ heraus. Ein besonderes Augenmerk lag auf der Verbesserung der Zusammenarbeit im Team. Dazu stellten die Berater individuelle Kompetenzprofile mit den vier Grundverhaltensweisen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Konformität auf und setzten die so genannte Teamfit-Analyse ein, um unter anderem reale und potenzielle Konflikte in der Zusammenarbeit verschiedener Teams aufzuzeigen, nachvollziehbar zu machen und konstruktiv durch Spielregeln zu lösen: „Konflikte entstehen laut Dr. Thomas K. Heiden, weil Menschen unterschiedliche Kommunikations-, Entscheidungs- und Informationsstile haben, entsprechend denen sie agieren. Wenn man seine eigenen Präferenzen und die der anderen kennt – beides lässt sich aus dem Kompetenzprofil ableiten -kann man sein Verhalten auf den Einzelnen entsprechend einstellen. Zur Erklärung: Wenn eine Führungskraft zum Beispiel weiß, dass einem Mitarbeiter Lob und Anerkennung wichtig ist (das lässt sich häufig bei Menschen mit einer ausgeprägten „Initiative“-Präferenz feststellen), sollte man als Führungskraft darauf achten, dessen Leistung zu würdigen. Wie man dem Einzelnen entsprechend seiner Präferenzen Feedback geben kann und wie man im Sinne der gewaltfreien Kommunikation klar und konsequent kommuniziert, ohne den anderen dabei persönlich anzugreifen, waren weitere Trainingsthemen.

Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter in ihrer Führungsrolle gestärkt werden. Dr. Heiden: „Hier ging es für die Führungskräfte auch darum, den Rollenwechsel zu verinnerlichen und die eigene Erwartungshaltung klar zu kommunizieren. Für viele war das eine neue Lernerfahrung. Der reale Praxisbezug im Unternehmenskontext stand bei allen Trainingseinheiten im Vordergrund. In den Einzelcoachings brachten die Führungskräfte ihre Fälle aus dem Führungsalltag mit: „Wie kann ich einen Konflikt frühzeitig erkennen, und wie kann ich eine neutrale Haltung zwischen zwei Konfliktparteien einnehmen, waren zum Beispiel Themen, für die der Coach Feedback gab. Insgesamt nahmen bisher sechs Führungskräfte auf freiwilliger Basis an diesem Einzelcoaching-Programm teil.

Wie die interkulturelle Zusammenarbeit gelingt

Das Unternehmen will weiter daran arbeiten, eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung zu stabilisieren. Regelmäßige Feedback-Gespräche und Spielregeln für eine offene Kommunikation sind wichtige Tools. Auch werden den Mitarbeitern „Thank You Awards“ und so genannte „ Gezielte Anerkennungskärtchen“ verliehen, wenn sie unter Berücksichtigung der neuen Werte durch Ihr Verhalten zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Erfolgsgeschichten, zum Beispiel Teamleistungen, werden unter anderem auf dem lokalen Rogers Germany TV ausgestrahlt. Enders: „Bei vielen deutschen Unternehmen stellt man im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten fest, dass man häufig immer noch der in der Oberpfalz viel zitierten Devise folgt: `Nicht geschimpft, ist gelobt genug` und daher setzen oft Mitarbeiter Feedbackgespräche mit negativer Kritik gleich. „Diese Erfahrungen galt es umzukehren und die neue Art des Feedbacks wurde daher während der Trainings zum kulturellen Wandel mehrfach geübt und versucht zu vermitteln, dass gezieltes Feedback etwas Positives ist und der Entwicklung der Mitarbeiter dient. Dabei sollte man nicht nur passiv auf Feedback warten, sondern aktiv um Feedback bitten. Die Umsetzung dieser Form des Feedbacks war eine weitere Herausforderung in einem globalen Unternehmen und insbesondere im asiatischen Kulturkreis. In der Zusammenarbeit mit unseren interkulturellen Kollegen erleben wir,

wie individuelles Loben motiviert und zum „Wir“-Gefühl beitragen kann. Kollegen in Asien und USA können von uns lernen, Dinge offen und direkt anzusprechen. Andererseits können wir lernen, bei der Kommunikation sensibler und weniger konfrontierend auf das Gegenüber einzugehen und dessen Interessenlage zu verstehen. Die interkulturelle Zusammenarbeit ist für beide Seiten sehr befruchtend und bietet für den einzelnen Mitarbeiter tolle Entwicklungschancen. Die geringen Fluktuationsraten zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

Annette Neumann