

# Heute den Erfolg von morgen sichern

Lafarge Dachsysteme startete Changemanagement-Projekt um Marktführer zu bleiben

**OBERURSEL.** Der Markt für Dachbaustoffe ist von einem Verdrängungswettbewerb geprägt. Deshalb startete das Unternehmen Lafarge Dachsysteme ein Programm, seine Effizienz in seinen vier deutschen Tondachziegelwerken zu steigern. Damit einher ging ein Changemanagement-Projekt. Es sollte in den Werken eine neue Kultur verankern und die Mitarbeiter für das Arbeiten unter den veränderten Rahmenbedingungen qualifizieren.

„Der Wettbewerb ist heute so scharf, dass die Unternehmen ihre Strategien, Abläufe und Verfahren selbst dann regelmäßig überprüfen müssen, wenn sie - auf den ersten Blick - topp im Markt stehen“, sagt Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. „Nur so können sie dafür sorgen, dass sie auch morgen noch Spitze sind.“ In dieser Situation befand sich 2004 auch das zur Lafarge-Gruppe zählende Unternehmen Lafarge Dachsysteme, Oberursel, das unter dem Markennamen Braas unter anderem Dachziegel und -steine produziert und vertreibt. Analysen der Kostenstruktur und der künftigen Kapazitätsanforderungen zeigten, wie Dr. Gerburgis Weßling-Lünnemann, Leiterin Personalentwicklung, erläutert, „dass das Unternehmen seine Effizienz steigern muss, um seine marktführende Position zu halten oder gar auszubauen“. Deshalb entschied die Unternehmensleitung in den vier Dachziegelwerken von Lafarge Dachsysteme in Deutschland ein Projekt zur Erhöhung der Produktivität, kurz PEP genannt, zu starten. „Schließlich schläft“, so Weßling-Lünnemann, „auch unsere Konkurrenz nicht. Und sie kann im Ausland teils wesentlich günstiger produzieren als wir im Hochlohnland Deutschland.“

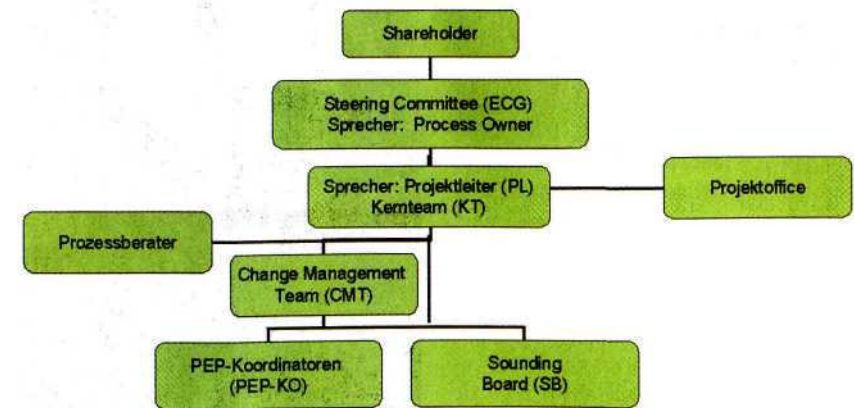
Das Projekt wollte nicht nur das Bestehende optimieren, vielmehr sollte ein grundsätzlicher Wandel vollzogen werden. In den vier Dachziegelwerken sollten zahlreiche Abläufe und Verfahren

neu strukturiert sowie neue Technologien eingeführt werden. Außerdem galt es in ihnen eine neue Kultur der Zusammenarbeit zu verankern; eine Kultur, die stärker auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter setzt. Dies schien der Unternehmensführung, laut Weßling-Lünnemann, wichtig, „weil Veränderungen heute ein fester Bestandteil des Unternehmensalltags sind. Also müssen die Mitarbeiter hierfür gewappnet sein“.

Aus einem solchen Wandel erwachsen auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter - nicht nur hinsichtlich ihrer Qualifikation, sondern auch der Einstellung. Dies löst bei Mitarbeitern oft Ängste und Bedenken aus. Was wird aus mir? Verändert sich mein Job? Bin ich den neuen Anforderungen gewachsen? Dies sind nur einige der Fragen, die sich Mitarbeiter in solchen Situationen stellen. Deshalb kam die Unternehmensführung von Lafarge Dachsysteme überein, parallel zu PEP ein Changemanagement-Projekt durchzuführen, das die Mitarbeiter beim Meistern des Wandels unterstützt und sie für die Arbeit in der neuen Struktur qualifiziert. Dies erschien dem Unternehmen auch wichtig, weil die Lafarge-Mitarbeiter sich stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren — das belegt unter anderem ihre im Schnitt recht lange Betriebszugehörigkeit. „Diesen Erfolgsfaktor“, betont Weßling-Lünnemann, „wollten wir nicht gefährden.“

## Fairness und Integrität wahren

Deshalb kontaktierte Lafarge Dachsysteme die Unternehmensberater Dr. Kraus & Partner, ein solches Changemanagement-Projekt zu konzipieren. Mit den Verantwortlichen bei Lafarge entwarfen die Berater ein solches Konzept. Mehrere Abstimmungsrunden folgten. Dann verabschiedete man das Konzept. Es beruhte im Wesentlichen auf den drei Säulen „Kommunikation“, „Qualifizierung“ und „Changebegleitung“. So sollten die Mitarbeiter zum Beispiel, so früh und umfassend wie sinnvoll und möglich über die Ziele und den Verlauf des Projekts informiert werden. Außerdem sollte eine umfassende Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie der verschiedenen Mitarbeitergruppen erfolgen. Auch eine intensive individuelle Betreuung und Unterstützung aller Mitarbeiter beim Meistern der Veränderungen, sah das Konzept vor - auch der Mitarbeiter, die aufgrund der Umstrukturierung ihren Job verlieren würden. Sie sollten dabei unterstützt werden, die schlechte Nachricht zu verarbeiten und sich eine neue berufliche Perspektive zu erarbeiten. Damit sollte den verbleibenden Mitarbeitern signalisiert werden: Das Unternehmen muss zwar diesen schmerzhaften Schritt vollziehen; es fühlt sich aber für das weitere Schicksal der Noch-Kollegen mitverantwortlich. „Denn bei Entlassungen registrieren die verbleibenden Mitarbeiter genau“, betont Weßling-Lünnemann, „wie das Unternehmen mit ihren Ex- oder Noch-Kollegen verfährt, zu denen sie oft enge persönliche Bande haben. Hieraus leiten sie auch ab: Wie wird sich das Unter-



Gremienlandschaft des Changemanagement-Prozesses beim „Projekt zur Erhöhung der Produktivität“ (PEP).  
Grafik: Lafarge

nehmen eventuell irgendwann in Zukunft mir gegenüber verhalten? Das prägt wiederum ihre Einstellung zum Unternehmen.“

Geschaffen wurde für das Changemanagement-Projekt auch eine Gremienlandschaft, die unter anderem sicherstellt, dass die Aufgaben und Kompetenzen klar geregelt sind und jeder weiß, wer für welche Entscheidungen zuständig ist. Eine zentrale Funktion spielte dabei das so genannte Change Management Team (CMT). Es sollte den Changeprozess steuern - unterstützt von externen Prozessberatern. Außerdem wurden in den vier Werken so genannte PEP-Koordinatoren implementiert. Sie sollten als Assistenten der Werksleiter das Umsetzen der Ideen und Konzepte des CMT begleiten und die technischen Maßnahmen koordinieren. Sie sollten aber auch dafür sorgen, dass in den Werken die nötige Kommunikation über das Effizienzsteigerungs- und das Changemanagement-Projekt erfolgt. Außerdem wurde als eine ihrer Aufgaben definiert, dass die Mitarbeiter über das Changemanagement-Wissen

verfügen, das sie aufgrund ihrer Funktion brauchen. Bei den PEP-Koordinatoren handelte es sich um von ihren sonstigen Aufgaben freigestellte Mitarbeiter der Werke. Sie wurden bei ihrer Arbeit von zwei externen Changeberatern von Dr. Kraus & Partner unterstützt.

Eingeführt wurde in jedem Werk auch ein Steuerkreis. Er sollte den technischen und organisatorischen Veränderungsprozess steuern. Ihm gehörten neben den Führungskräften des Werks, der PEP-Koordinator und Mitglieder des Betriebsrates an. Implementiert wurden zudem PEP-Gesprächsrunden. In ihnen sollte unter anderem regelmäßig erörtert werden: Wie ist die Stimmung im Werk? Wie reagieren die Mitarbeiter auf die Veränderungen? Wie verarbeiten sie diese? Welche zusätzliche Unterstützung sollte ihnen geboten werden? Auch an diesen Gesprächsrunden nahm der Betriebsrat teil.

## Stimmungsbarometer regelmäßig erstellt

Im Frühsommer 2004 startete das Pro-

duktivitäts- und somit auch das Change-Management-Projekt. Zum Auftakt besuchte die Geschäftsführung von Lafarge Dachsysteme die vier Werke und informierte in einer Kick-off-Veranstaltung deren Mitarbeiter über die Gründe für das Programm, dessen Ziele und das geplante Vorgehen. Damit wollten sie demonstrieren, dass sie den Dialog mit den Mitarbeitern suchten - sei es im persönlichen Gespräch oder zum Beispiel über die Mitarbeiterzeitung. „Die Veränderung ist nötig, aber das Unternehmen lässt euch hierbei nicht allein“, diese Botschaft war laut Dr. Gerburgis Weßling-Lünnemann für den Erfolg sehr wichtig. „Wenn eine Organisation einen so tiefgreifenden Wandel vollzieht, dann müssen neben den unmittelbaren Vorgesetzten auch die obersten Führungskräfte hierfür werben, denn für die Mitarbeiter bedeutet er auch ein Abschiednehmen von gewohnten Denk- und Verhaltensmustern sowie Routinen, die ihnen Sicherheit vermitteln. Entsprechend schwer fällt ihnen zuweilen der „mentale Turn-around“. Also benötigten sie in dem Prozess auch Halt und Orientierung. Diesen müssen ihnen - soweit möglich - die Führungskräfte geben.“

Bereits vor Beginn des eigentlichen Projekts bereitete Lafarge Dachsysteme auch die PEP-Koordinatoren auf ihre künftigen Aufgaben vor. Dabei spielte unter anderem die Frage, welche Unterstützung die Führungskräfte auf Meisterebene — zum Beispiel die Schichtführer und Technischen Leiter - benötigen und wie sie ihnen zuteil werden kann, eine wichtige Rolle. Vor allem vor dem Hintergrund, dass sie im Unternehmensalltag vielfach für das Umsetzen der gewünschten Änderungen sorgen und sicherstellen müssen, dass sie die gewünschten Früchte tragen. Zugleich sind sie die direkten Ansprechpartner für die Produktionsmitarbeiter. Folglich werden sie auch am häufigsten und direktesten mit deren Fragen, Ängsten und Bedenken konfrontiert. Hieraus erwächst neben einer hohen Arbeitsbe-

lastung auch eine starke emotionale Belastung. Deshalb hatten die operativen Führungskräfte auch bei den Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen, die im Rahmen des Projekts erfolgten, eine tragende Funktion.

Um einen möglichst reibungslosen Verlauf des Projekts zu sichern, wurden vom Mai 2004 bis zum offiziellen Projektende im Dezember 2005 zweimal pro Quartal „Stimmungsbarometer“ in allen vier Werken erstellt. Das heißt, alle Mitarbeitergruppen wurden differenziert nach ihrer Funktion und Position unter anderem danach gefragt, wie sie den Informationsfluss über das Projekt und die Kommunikation über das Projekt erleben. Erhoben wurde auch, wie die Mitarbeiter ihre eigene Einstellung zum Projekt und die Unterstützung, die sie von Kollegen und Vorgesetzten, PEP-Koordinatoren und externen Beratern erfahren, beurteilen. „Durch diese Befragungen konnte“, so Personalentwicklerin Weßling-Lünnemann, „sehr zeitnah ermittelt werden, wo sich eventuell Probleme ergeben könnten, die den Erfolg des Projekts teilweise gefährden.“ Somit war ein Gegensteuern möglich - beispielweise durch zusätzliche Informations-, Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen. Dies trug laut ihrer Einschätzung entscheidend dazu bei, dass Lafarge Dachsysteme bei Projektende im Dezember 2005 konstatieren konnte: Alle Ziele wurden erreicht. Die Effizienz ist wie geplant gestiegen, und der gewünschte Kulturwandel wurde vollzogen.