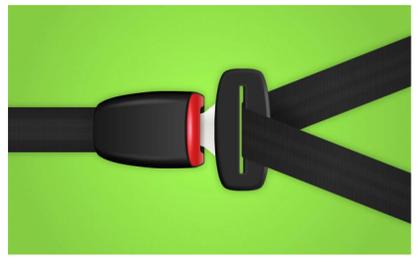


Anpassung der HR-Arbeit nach einem Merger

Betriebsrat / Digitalisierung / Unternehmenskultur



Das Projekt in Stichworten:

- Anpassung der HR-Arbeit nach einem Merger
- Kultureller und organisatorischer Wandel weckt Sorgen bei den Beschäftigten
- Gehaltsabrechnung und Reisekostenabrechnung geprüft und überarbeitet
- Zusammenarbeit mit neu gegründetem Betriebsrat auf gesunde Basis gestellt
- Betriebsrat proaktiv als betrieblichen Partner in Entscheidungen eingebunden

Ein börsennotierter und global agierender Erstausrüster der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie hatte ein mittelständisches deutsches Unternehmen gekauft, um ein Segment innerhalb des Produktportfolios strategisch zu stärken. Im Zuge der Integration sollte die mittelständisch geprägte deutsche Linienorganisation hin zu einer integrierten, globalen und modernen Matrixorganisation verändert werden.

Daraus ergaben sich auch weitreichende Änderungen in der Unternehmenskultur und im generellen Fokus der HR Arbeit. Unter anderem bildete sich am Standort sehr schnell ein Betriebsrat, der das Personalmanagement um die Komponente Arbeitnehmervertretung erweiterte. Zudem wurden Teile des HR Managements in internationale Prozesse und Systeme integriert und an globale Standards adaptiert.

Der HR Interim Manager wurde befristet als Abteilungsleiter HR beauftragt, den Veränderungsprozess zu unterstützen. Dabei wurden die folgenden Kernaufgaben in den Mittelpunkt gestellt:

- Aufbau einer tragfähigen und pragmatischen Zusammenarbeit mit dem neuen Betriebsrat im Sinne einer vertrauensvollen Kooperation zur Sicherung des Standorts
- Überprüfung von Prozessänderungen auf Effizienz und Begleitung notwendiger Änderungen innerhalb von HR

Kultureller und organisatorischer Wandel weckt Sorgen bei den Beschäftigten

Der kulturelle und organisatorische Wandel von einem familiär geführten mittelständischen Unternehmen zu einem Teil einer globalen Matrixorganisation führte bei den Beschäftigten erwartbar zu Verunsicherungen und Ängsten. Denn dadurch änderten sich Funktionen, Aufgaben, Ziele und das Führungsverständnis bzw. die Entscheidungsprozesse mitunter stark. In diesem Fall kam erschwerend hinzu, dass auch die internationalen Prozesse sich in einem stetigen Wandel hin zu mehr Digitalisierung und Harmonisierung befanden.

Gehaltsabrechnung und Reisekostenabrechnung geprüft und überarbeitet

Der Interim Manager begann sein Mandat, indem er den Ist-Stand der HR Prozesse eruierte. Anschließend entwickelte er in Zusammenarbeit mit der unternehmensweiten HR Organisation pragmatische Lösungen für den Standort. Beispielsweise identifizierte, adressierte und änderte der Interim Manager inkonsistente Abläufe innerhalb der Gehaltsabrechnung im Kontext der Zeitwirtschaft. Dies geschah jeweils im Zusammenspiel mit einem Dienstleister, der deutschen HR Organisation und anderen relevanten Schnittstellen. Zudem überarbeitete er die bislang unvollständig funktionierende Reisekostenabrechnung.

Zusammenarbeit mit neu gegründetem Betriebsrat auf gesunde Basis gestellt

Nach dem Merger formierte sich – erstmals und sehr rasch – ein Betriebsrat am Standort. Die kommenden organisatorischen und prozessualen Änderungen hatten bei den Beschäftigten das Bedürfnis nach einer Interessensvertretung geweckt. Der Betriebsrat bestand aus einem repräsentativen Querschnitt der Belegschaft. Produktionsnahe Bereiche waren ebenso vertreten wie Management-Positionen.

Der sehr betriebsratserfahrene Interim Manager setzte in der Zusammenarbeit von Anfang an auf schlanke und pragmatische Lösungsfindungen. Im täglichen Miteinander entwickelten er und die Arbeitnehmervertretung gemeinsam die Ansätze für Mitbestimmung und Mitwirkung. So entstand eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Auf dieser Basis wurde es möglich, dass der Betriebsrat lösungsorientiert mit Personal- und Geschäftsleitung diskutierte und konsensorientiert Entscheidungen getroffen werden konnten.

Betriebsrat proaktiv als betrieblichen Partner in Entscheidungen eingebunden

Oberstes Gebot in der Zusammenarbeit war es, den Betriebsrat in die Verantwortung für Standortfragen einzubeziehen und proaktiv als betrieblichen Partner in gemeinsame Entscheidungsfindungen einzubinden. Das bedeutete auch, den Betriebsrat frühzeitig zu Fragen der Unternehmensorganisation ins Boot zu holen.

Daher legte der Interim Manager besonderen Wert darauf, alle Seiten durch intensive Kommunikation stets informiert zu halten. Im Ergebnis wurde während des Mandates die erfolgreiche Grundlage für ein faires und zielorientiertes Miteinander am Standort und innerhalb der neuen Organisation gelegt.