

Laudatio

**Verleihung des Awards „Personalmanager 2000“
der Human Capital World 2000**

am 12.04.2000 in Frankfurt/Main

Jochen Kienbaum

**Vorsitzender der Geschäftsführung, Kienbaum Consultants International, Präsident des
Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU**

Sehr geehrte Damen und Herren

ich freue mich, so kurz nach der Oscar-Verleihung Live-Teilnehmer einer weiteren hochangesehenen Preisverleihung zu sein und als Vorsitzender der Jury und Laudator den Preisträger auszeichnen zu dürfen.

Nun ist der Vergleich mit dem Oscar vielleicht etwas überzogen, was die kommerzielle Bedeutung angeht. Und noch etwas ist anders: Wir vergeben den Preis nicht in verschiedenen Kategorien. Unser Preisträger/unsere Preisträgerin muss mehr können. Er/sie hat das „Beste Drehbuch“ selbst geschrieben, er – oder sie – führte auch selbst die „Beste Regie“, zeichnete für Bild, Ton und Special Effects verantwortlich, hielt sich aber darstellerisch im Hintergrund. Seine/ihre „Beste Darsteller“ waren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens. Und wenn wir hier eine Danksagung à la Hollywood erleben, würden sie an erster Stelle genannt.

Denn das zeichnet den Personalmanager 2000 aus. Für ihn ist der in vielen Unternehmensleitlinien enthaltene Grundsatz „Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital“ eben kein Lippenbekenntnis, sondern gelebte Praxis.

Meine Damen und Herren,

- das Unternehmen als lernende Organisation gestalten,
- das Mitarbeiterpotential als wichtigsten Wettbewerbsfaktor einsetzen,
- das Wissenskapital in den Köpfen der Mitarbeiter fördern, nutzen und pflegen –

diese Forderungen und Erwartungen an das Personalmanagement kennen sie alle. Ihnen wird auch kaum jemand widersprechen. Doch die betriebliche Realität zeigt immer noch erhebliche Defizite in der praktischen Umsetzung dieses Anspruches.

In einer Zeit zunehmender Innovationsgeschwindigkeit und eines wachsenden Know-how-Wettbewerbs kann dies fatale Folgen haben. Marktstellung und Erfolg eines Unternehmens basieren in immer stärkerem Maße auf dessen Wissen und Erfahrungen. Beides wird personifiziert in den Mitarbeitern. Sie verschaffen dem Unternehmen mit ihren sozialen und fachlichen Kompetenzen den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

Qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu fördern und zu halten, ist darum eine der vornehmsten Aufgaben der Unternehmenspolitik. Der „war for talents“ ist keine Erfindung auftragshungriger Personalberater, er findet hier und heute statt, und er wird sich verschärfen - nicht nur bei IT-Spezialisten oder High Potentials.

Um in diesem Wettbewerb erfolgreich zu sein, muss das Personalmanagement eines Unternehmens drei Voraussetzungen erfüllen – und zwar gleichermaßen gegenüber den Mitarbeitern wie gegenüber der Unternehmensleitung. Es muss

- Freiräume für eigenverantwortliches Handeln schaffen
- Wissenserwerb organisieren und zulassen
- Beschäftigungsfähigkeit fördern

1. Jede Organisation braucht selbstverantwortlich denkende und handelnde Mitarbeiter, die bereit sind, das Unternehmen mitzugestalten. Das aber setzt voraus, dass die Unternehmen auch willens sind, neben der zu lösenden Aufgabe auch die dazu notwendigen Freiräume zu schaffen und die erforderlichen Kompetenzen zu delegieren. Personalpolitik muß auf dem Vertrauen in die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter basieren. Nur dann nämlich kann auf die Übernahme von Verantwortung vertraut werden.

2. Mit dem Wissenserwerb in einer Organisation sollen der aktuelle und der zukünftige Qualifikationsbedarf des Unternehmens gedeckt werden. Daneben ist auf die möglichst weitgehende Erfüllung der beruflichen und persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu achten. Leitlinie erfolgreichen Personalmanagements müssen neben den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens deshalb die individuellen Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeiter sein. Qualifizierte Kräfte werden sich von einem Unternehmen abwenden, dass ihnen nicht die Voraussetzung für einen ständigen Wissenserwerb bietet.

3. Die schnellen Veränderungen in den Unternehmen haben die berufliche Wirklichkeit und Zukunft der Mitarbeiter nachhaltig beeinflusst. Es ist jetzt an den Unternehmen, aktiv den Strategie- und Wandlungsprozeß mit den Mitarbeitern stärker als bisher zu kommunizieren. Die frühzeitige Einbeziehung von Mitarbeitergruppen bei der Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft und der Entwicklung von Alternativen wird zu den wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements gehören.

Um diese Aufgaben wahrzunehmen, reicht es nicht aus, die gängige Forderung von der Integration der Personalentwicklung in die Unternehmensentwicklung zu wiederholen. Im Gegenteil: Der Personalmanager selbst ist in immer stärkerem Maße als Integrationsmanager gefordert. Er ist es, der gemeinsam mit allen Führungskräften und Mitarbeitern den Weg vom alten zum neuen Unternehmen bereitet, die Vision des strategischen Personalmanagements Realität werden lässt.

Einen dieser vordenkenden und beispielhaft handelnden Personalmanager wollen wir heute würdigen und mit dem erstmals vergebenen Award „Personalmanager 2000“ auszeichnen. Es ist – und das freut mich besonders – eine Personalmanagerin.

Ich darf Frau Barbara Sourisseaux, Managerin Human Resources Development bei der Sirona Dental Systems GmbH in Bensheim auf die Bühne bitten.

Die Jury hat Frau Barbara Sourisseaux zur Personalmanagerin 2000 erwählt, weil sie mit dem „Sirona ErfolgsModell“ ein einzigartiges wissensbasiertes Management-Modell zur Steuerung des Veränderungsprozesses in ihrem Unternehmen konzipiert und umgesetzt hat.

Die Sirona Dental GmbH ist ein Unternehmen der Medizintechnik mit 400 Millionen DM Umsatz und 1082 Mitarbeitern. Sie gehört heute zur Dental Systems Holding SARL. Um die Bedeutung des Projektes einzuschätzen, muss man aber kurz in die Unternehmensgeschichte abschweifen.

1962 durch die Siemens AG gegründet, erfolgte im April 1997 einer der bedeutendsten Einschnitte in der Geschichte des Bensheimer Unternehmens. Siemens gab bekannt, sich von seiner Dental-Sparte zu trennen. Für rund 700 Millionen Mark wechselte die Unternehmensgruppe den Besitzer. Benannt wurde das neue Unternehmen nach dem Produkt, das Unternehmensgeschichte geschrieben hat: dem Behandlungsplatz Sirona. Der Neuanfang war nicht ohne Schwierigkeiten. Die wirtschaftliche Hinterlassenschaft, begleitet von einer Verunsicherung des deutschen Marktes durch die Gesundheitsstrukturreform, machte die Trennung von einem Teil der Belegschaft und eine grundlegende Restrukturierung des Unternehmens unumgänglich. Angst um die Zukunft der Firma und die Arbeitsplätze machte sich breit.

Ziel des neuen Sirona Management war es, den Mitarbeitern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu vermitteln. Um die Position als einer der führenden Dental-Hersteller in der Welt zu festigen und auszubauen, galt es, alle Potentiale im Unternehmen zu heben und daraus Wettbewerbsvorteile zu ziehen. Um dieses zu erreichen, wurde ein großflächiges Veränderungsprojekt aufgesetzt, mit dem das Wissen der Mitarbeiter systematisch zur Steuerung und Messung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen genutzt werden sollte. Darüber hinaus sollte eine Neuausrichtung des Unternehmens nach dem Verkauf erreicht werden.

Der Prozeß in eine neue Wissenskultur bei Sirona startete im Januar und Februar 1999 mit insgesamt zehn Mitarbeiter-Konferenzen. 874 Mitarbeiter, d.h. 87 Prozent der Belegschaft nahmen freiwillig an den insgesamt drei Tage dauernden Konferenzen teil. Ihr Ziel war es, das Wissen der Mitarbeiter freizusetzen, von „alten Ketten“ zu befreien und die Mitarbeiter zu einer neuen Wissenskultur zu führen, ihnen Freiräume zur Entfaltung ihrer Ideen und Begabungen zu verschaffen und Mitverantwortung einzufordern.

Auf diesen Konferenzen wurde in insgesamt 221 Workshops mit der Open Space Technology gearbeitet. Dieses von Harrison Owen entwickelte Großgruppendedesign wurde hier erstmals in Deutschland unter Einbeziehung aller Mitarbeiter angewendet. (Zur Erläuterung: Das Prinzip von Open Space Technology ist relativ einfach: Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit über Dinge zu sprechen, die ihn beschäftigen – über alle Abteilungen und Hierarchien hinweg. Wer für ein bestimmtes Thema Verantwortung oder Leidenschaft entwickelt, kann selbst einen Workshop initiieren und Kollegen einladen, über das Thema gemeinsam zu diskutieren. Dabei herrscht keinerlei Zwang: Wenn jemand der Ansicht ist, in dem Workshop wird nicht über das diskutiert, was ihn dringend interessiert, kann er jederzeit gehen und einen anderen Workshop aufsuchen oder einen Kaffee mit Kollegen trinken.)

Das Wissen aus diesen Workshops ist in ein Management-Modell zur Steuerung von bereichsübergreifenden und unternehmensweiten Veränderungsprozessen eingeflossen. In Anlehnung an das Business Excellence Modell wurde das Wissen der Organisation über notwendige Veränderungsprozesse und Verbesserungspotentiale auf Grundlage der dokumentierten Ergebnisse, den Open Space Reports, entlang von sechs Dimensionen - Führung, Personalmanagement, Geschäftsprozesse, Kunden- und Marktorientierung, Informationen und Methoden, Geschäftsergebnisse - und 28 Unterkriterien klassifiziert. Für jedes Kriterium wurden der erwünschte Zielzustand, die beteiligten Prozesse und Meßkriterien definiert. So entstand das Sirona Erfolgsmodell.

Dieses Modell ist die Basis für die jährliche Standortbestimmung, die in Form von Self-Assessments durch die Mitarbeiter selbst durchgeführt wird. 152 Mitarbeiter haben in ihren Geschäftsbereichen self-assessments auf Grundlage des Modells durchgeführt. Auch die Nutzung dieser Methoden - Business-Excellence Modell und Standortbestimmung mit self-assessment - ist als innovativ zu bezeichnen.

Anhand der Ergebnisse leitet das Sirona Management seine jährlichen Ziele für das Unternehmen ab und steuert die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Alle Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungsziele sind in einem Sirona-Kursbuch für jeden Mitarbeiter transparent.

Frau Barbara Sourisseaux war von Anfang an Projektmanagerin dieses Projektes. Sie hat – um das Bild vom Anfang aufzunehmen - das Drehbuch geschrieben, Regie geführt, sich um Licht und Ton gekümmert und für das richtige Casting gesorgt.

Sehr geehrte Frau Sourisseaux: „Der hohe Innovationsgrad dieses Projektes, die Umsetzungskonsequenz – ausgedrückt in dem fast vollständigen Erreichen aller Mitarbeiter und der Ziel- und Maßnahmen-dokumentation, die sorgfältig kontrollierte Zielerreichung und Messbarkeit durch self-assessments, eine Mitarbeiterbefragung und die wissenschaftliche Begleitforschung“ haben die Jury überzeugt, Ihnen den Award „Personalmanagerin 2000“ zuzuerkennen. Herzlichen Glückwunsch.

Die Jury

Jochen Becker, Geschäftsführer Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main

Ralf-Dieter Brunowsky, Chefredakteur Capital, Gruner + Jahr AG & Co, Köln

Jürgen Fuchs, Mitglied der Geschäftsleitung, CSC Ploenzke AG, Kiedrich

Jochen Kienbaum, Kienbaum Consultants International GmbH, Gummersbach

Matthias Möllene, Mitglied der Geschäftsleitung, Swiss Air, Zürich, Schweiz

Prof. Dr. Torsten Gerpott, Lehrstuhl Planung und Organisation, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg

Prof. Dr. Gilbert Probst, Lehrstuhl für Organisation und Management, Universität Genf, Schweiz

Prof. Dr. Artur Wollert, Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt am Main