



Baustelle agile Transformation

Die Wacker Neuson Group begleitet den Weg der agilen Transformation mit regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen. Ein Agilitäts-Index zeigt Fortschritte und Handlungsfelder im Veränderungsprozess auf.

Von Jens Hauke Wellhöner

● Die Wacker Neuson Group baut darauf, dass nur ein agil aufgestelltes Unternehmen für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet ist und weiteren Wachstum und Erfolg sichern kann. In der Zusammenarbeit mit Kunden steht ein agiler Umgang mit deren vielseitigen Anforderungen für den Konzern im Mittelpunkt. Die Basis und Garantie für den langfristigen Erfolg sind ganz klar die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns. Die gesamte Belegschaft trägt daher den angestrebten Wandel mit. Ziel ist es, auch im betrieblichen Miteinander Agilität zum integralen Bestandteil der Unternehmens- und Führungskultur sowie Denkweise zu machen. Für die Wacker Neuson Group bedeutet Agilität, je nach Anforderung zu beschleunigen, zu entschleunigen, die Richtung zu wech-

seln und dabei stets die Haltung zu bewahren. Diesen Anspruch gilt es, täglich mit Leben zu füllen.

Strategie: Die Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse im Fokus

Mit der vor zwei Jahren verabschiedeten „Strategie 2022“ will sich die Wacker Neuson Group auf Dauer als innovativer Trendsetter der Branche erweisen. Das soll sich in Zahlen niederschlagen: Demnach will das Unternehmen sich nicht nur unter den Top 3 der Branche etablieren, sondern auch doppelt so schnell wachsen wie der Markt.

Voraussetzung ist, dass das Potenzial aus talentierten Mitarbeitenden, etablierten Marken und innovativen Produkten sich optimal entfalten kann. Grundlage

dafür sind die Unternehmenswerte Kompetenz, Begeisterung, Unternehmertum und Agilität, welche den Mitarbeitern zur Orientierung dienen und dem Unternehmen im Dialog mit seinen Kunden ein unverwechselbares Profil verleihen.

Besonderes Augenmerk legt die Wacker Neuson Group auf den Unternehmenswert Agilität. Wie andere Unternehmen sieht sich der führende Hersteller von Kompakt- und Baumaschinen mit einem immer volatiler werdenden Umfeld konfrontiert. Der stetige Wandel macht sich auch bei den Beschäftigten bemerkbar: Wenn das Arbeitstempo konstant ansteigt, schießt auch der Stresspegel in die Höhe. Als Ergebnis ineinandergreifender Prozesse schrumpfen jene Phasen zusammen, die sich bisher zum Abschalten sowie zur Reflexion anboten. Vor

allem diese Arbeitsverdichtung gilt als Auslöser von Stress. Hinzu kommt, dass kontinuierliche Weiterbildung so wichtig ist wie nie zuvor. Mechaniker müssen sich in Elektronik und Pneumatik auskennen, weil zum Beispiel in einem modernen Bagger deutlich mehr Sensorik und elektrische Steuerelemente verbaut sind. Absolventen in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung setzen auf andere Arbeitsmethoden als vielleicht ihre älteren Kolleginnen und Kollegen. Und der Sachbearbeiter im Büro muss sich von gewohnten Programmen zur Datenverarbeitung auf neue Lösungen umstellen. Diese Entwicklung und die damit verbundenen Herausforderungen nimmt die Wacker Neuson Group sehr ernst.

Die Wacker Neuson Group ist überzeugt, dass es einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen nachhaltigem Unternehmenserfolg einerseits und hochqualifizierten und zufriedenen Mitarbeitern andererseits gibt. Daher müssen sie Ausgangspunkt jeglicher strategischen Überlegungen sein.

Vom Ideenreichtum, der Kompetenz und Leistungsbereitschaft der Belegschaft wird das Unternehmen getragen. Ist die Unternehmenskultur Ausdruck dieser Wertschätzung, wird auch die gesamte Organisation im Rahmen der agilen Transformation ihr volles Leistungspotenzial abrufen können.

Konzept: Wie die Mitarbeiterbefragung das Potenzial von Agilität identifiziert

Stehen Unternehmen vor Veränderungen, sollten sie sich unbedingt ein Bild über die Grundstimmung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschaffen. Welche Vorbehalte ruft der Wandel hervor? Hat dies Einfluss auf Engagement und Identifikation? Wie werden die eigenen Mitarbeiter motiviert und gefördert? Wie beurteilen Mitarbeiter ihre Führungskräfte: Können sie die Veränderungen erklären und in die Tat umzusetzen?

Solche Erkenntnisse fördern Mitarbeiterbefragungen in großer Breite zutage. Indem sie Motivation, Zufriedenheit und Loyalität systematisch überprüfbar erfassen, weisen sie auch den Weg zu Effizienzsteigerung. Somit sind Mitarbeiterbefragungen auch ein Vehikel, um sich im Wettbewerb besser aufzustellen.

Agilität bedeutet für uns, je nach Anforderung zu beschleunigen, zu entschleunigen oder die Richtung zu wechseln.

An der Seite der Cubia AG, einer auf strategische Organisationsentwicklung spezialisierten Unternehmensberatung, hat die Wacker Neuson Group die weltweite Konzernbelegschaft bereits dreimal um Feedback gebeten. Dienten Mitarbeiterbefragungen in den Jahren 2014 und 2017 primär dem Ziel, ein repräsentatives Bild über das Engagement von Mitarbeitern, ihre Motivation, Identifikation und Wahrnehmung von Vorgesetzten zu ermitteln, widmete sich die Befragung im Jahr 2019 zusätzlich dem Thema Agilität. Hierfür wurde in Zusammenarbeit mit Cubia ein entsprechender Agilitäts-Index entwickelt.

Anfang des Jahres waren zunächst 150 Führungskräfte zum Stand der agilen Transformation im Konzern befragt worden. Die darauffolgende globale Mitarbeiterbefragung diente dazu, das Meinungsklima der gesamten Belegschaft weltweit zu erfassen und mit dem Agilitäts-Check der Führungskräfte zu vergleichen: Wie schnell wird sich das agile Mindset entwickeln? Wie gut wird es gelingen, traditionelles Silodenken zu beenden, den Weg zu mehr Eigenverantwortung und Unternehmertum zu ebnen, zugleich aber auch Freiräume zur Selbstreflexion zu eröffnen? Diese Mentalität ist nach Überzeugung der Unternehmensführung viel wichtiger als die Beherrschung von agilen Tools und Methoden.

Agilitäts-Index zeigt Fortschritte und Handlungsfelder

Konkret drehen sich 25 Prozent der Fragen aus der jüngsten Mitarbeiterbefragung um Agilität. Aufgeteilt in die Themen agiles Mindset, Methoden und Systeme, Führung und Kommunikation sowie Strategie und Ziele sollte der auf einer Skala von 1 (stimme voll und ganz zu) bis 7 (stimme überhaupt nicht zu) erhobene Agilitäts-Index erstmals illustrieren, wo das Unternehmen mit seinem Vorhaben wirklich steht, nämlich Agilität innerhalb der Gruppe zum integralen Bestandteil der Unternehmens- und Führungskultur sowie Denkweise zu machen. Die Ergebnisse vermitteln einen durchaus positiven Eindruck. Mit einem Wert von 2,8 bewegt sich der Agilitäts-Index in einem Bereich, der rundherum zufriedenstellend ist. Vergleicht man das Feedback zur Ausprägung für agiles Mindset und für Methoden und Systeme, zeigt sich, dass es nicht an der Bereitschaft der Mit-

arbeitenden mangelt, agile Prinzipien anzuwenden oder sich für agile Arbeiten zu öffnen. In vielen Gesellschaften müssen lediglich noch die passenden Strukturen hierfür geschaffen werden. So bekunden 70 Prozent der Befragten der Wacker Neuson Group, dass sie in wichtige Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, einbezogen würden. Handlungsfeld bleibt aber, tradierte Arbeitsabläufe und Prozesse stetig auf ihren Nutzen zu hinterfragen und sie so einfach und unbürokratisch wie möglich zu gestalten. Darüber hinaus geht es darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst verstärkt mit ausgewählten agilen Methoden und Arbeitsweisen vertraut zu machen.

Um hier sinnvoll anzusetzen, reicht es nicht aus, von Seiten der Unternehmensführung allein notwendige Veränderungen oder Maßnahmen zu verkünden. Es sollte auch regelmäßige Statusmeldungen über agile Konzernprojekte auf verschiedenen Informationskanälen und entsprechende Handlungsempfehlungen und Initiativen, die sich praktisch im Arbeitsalltag umsetzen lassen, zu dem Thema geben.

In zehn der zwölf abgefragten Kategorien der globalen Mitarbeiterbefragung konnte sich die Wacker Neuson Group gegenüber 2017 verbessern. Besonders positiv bewerten die Mitarbeiter die Kundenorientierung, ihre direkte Führungskraft sowie ihre Aufgabe und Tätigkeit. 86,4 Prozent stimmen der Aussage zu, ihre Erfahrungen und ihr Können im Rahmen ihrer Tätigkeit voll einsetzen zu können. 84,5 Prozent heben die Orientierung an Kundenbedürfnissen in ihrem Arbeitsbereich positiv hervor. 84,1 Prozent schätzen ihre direkte Führungskraft als wertschätzend und vertrauensvoll.



JENS HAUKE WELLHÖNER ist Director Corporate Human Resources bei Wacker Neuson SE in München.

Das Unternehmen

Die Wacker Neuson Group befindet sich im Markt für Baugeräte und Kompaktmaschinen in einer komfortablen Wettbewerbssituation: In den vergangenen zehn Jahren ist das Unternehmen in rasantem Tempo gewachsen. Während die Belegschaft sich auf rund 6.000 Mitarbeiter verdoppelte, stieg der Umsatz auf knapp 1,9 Milliarden Euro an.

Mit seinem Produktportfolio greift die Wacker Neuson Group zwei Megatrends auf: Wenn nach Prognosen der Vereinten Nationen im Jahr 2050 zwei Drittel der Weltbevölkerung in Städten leben, sind kleinere, abgasfreie und geräuscharme Baumaschinen gefragt. Als weltweit erster Hersteller hat Wacker Neuson 2014 den ersten akkubetriebenen Stampfer vorgestellt. Inzwischen kann mit der „Zero Emission“-Serie eine klassische, innerstädtische Baustelle zur Instandhaltung der Infrastruktur komplett emissionsfrei und geräuschreduziert betrieben werden. Die Produktpalette, vertrieben unter den Marken Wacker Neuson und Kramer, umfasst elektrisch betriebene Radlader, Ketten- und Raddumper und Minibagger, aber auch Akkustamper, Akkuplatten und ein Innenrüttlersystem zur Betonverdichtung. Ein weiterer Megatrend ist die Versorgung der wachsenden Weltbevölkerung. Um die Ernährung zu sichern, werden auch in der Landwirtschaft fortlaufend mehr Maschinen benötigt. Auch hier befindet sich die Wacker Neuson Group mit den Marken Kramer und Weidemann in einer aussichtsreichen Position.

Damit liegt das Unternehmen auch über dem Benchmark vergleichbarer Firmen, worauf Cubia mit Nachdruck verwies. Bei Zugehörigkeit und Bindung fallen die Werte laut Cubia sogar noch besser aus. Vier von fünf Mitarbeitern sagen, sie könnten sich vollständig mit dem Unternehmen identifizieren.

Zwei Kategorien bleiben laut Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung allerdings herausfordernd. In beiden gab es laut Feedback der Belegschaft keine signifikante Verbesserung. Die Kategorie „Gesundheit, Belastung und Stress“ am Arbeitsplatz sowie allgemeine „Information und Kommunikation“ bedürfen weiterführender standortspezifischer Maßnahmen, wie zum Beispiel den verstärkten Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements als auch verstärkter Bemühungen, wirklich allen Mitarbeitergruppen die für sie relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen.

Follow-up: Probleme lösen und Glaubwürdigkeit stärken

Die globale Mitarbeiterbefragung zeigt, dass die Beschäftigten der Wacker Neuson Group in hohem Maße loyal und

leistungsbereit sind und sich mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren. Umgekehrt wurde deutlich, dass noch verstärkt Handlungsbedarf besteht, die Gesundheit zu fördern und den Dialog an und mit der Belegschaft zu intensivieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass das Unternehmen den Dialog sucht, um Zusammenhänge zu erläutern und auf Fragen einzugehen.

Grund genug, im Follow-up-Prozess die identifizierten Stärken weiter auszubauen, beharrlich an den Handlungsfeldern zu arbeiten und entsprechende Maßnahmen konsequent umzusetzen und weiterzuentwickeln. Nur so kann die globale Mitarbeiterbefragung die Belegschaft davon überzeugen, dass ihre Meinung gehört, wertgeschätzt und vor allem ernst genommen wird.

Die Transformation hin zu mehr Agilität erfordert ein erhöhtes Maß an wirksamer Führung. So muss die Führungskraft deutlich mehr Zeit aufwenden, die eingeleiteten Maßnahmen zu begründen und die Auswirkungen für die Mitarbeiter verständlich zu gestalten.

Für den Erfolg der Transformation hin zu einem agileren Mindset innerhalb der Wacker Neuson Group ist die Rolle der

Mitarbeiterbefragung

Führungskräfte nicht hoch genug zu bewerten. Wie sie die Unternehmenswerte vorleben, sowie ihr individuelles Führungsverständnis hat großen Einfluss auf Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft von Beschäftigten und ihre Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die Erwartungen an moderne Führung werden zunehmend komplexer. Einerseits agieren Führungskräfte als disziplinarische Vorgesetzte, andererseits sollen sie als Coach mit ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Die von Wacker Neuson entwickelten agilen Führungsprinzipien helfen dabei, diese Herausforderung zu bewältigen.

Die von der Firma Cubia wissenschaftlich begleitete globale Mitarbeiterbefragung der Wacker Neuson Group ergab: Die Mitarbeiter bewerten ihre Vorgesetzten erkennbar besser als in den Befragungen zuvor. Die Initiative zur agilen Transformation innerhalb der Wacker Neuson Group ist unter anderem ein Grund für diese positive Entwicklung. Dennoch gibt es Organisationsbereiche und Teams, wo konkreter Handlungsbedarf zu erkennen ist. Ein Reportingtool, das Cubia für den Follow-up-Prozess zur Verfügung stellt, ermöglicht detailliert, notwendige Maßnahmen zu dokumentieren und deren Maßnahmen nachzuverfolgen.

Hier konsequent auf Umsetzung zu drängen, richtet sich aber keineswegs gegen die Führungskräfte. Es unterstützt vielmehr die Botschaft, dass das Feedback der Belegschaft ernstgenommen und umgesetzt wird. Nichtbeachtung führt zu Unglaubwürdigkeit und einem entsprechend schlechteren Feedback, einer geringeren Teilnahmequote und damit Aussagekraft bei der nächsten Befragung.

HR als treibende Kraft

Der Personalbereich der Wacker Neuson Group versteht sich als treibende Kraft der Agilitätsinitiative. Die mit der Firma Cubia durchgeführte globale Mitarbeiterbefragung ist hierfür ein wichtiger Bestandteil. Die Ergebnisse der Befragung und der angestrebte Follow-up-Prozess bilden die Grundlage, um gezielt die Prinzipien von agiler Führung und agilen Arbeitsmethoden im gesamten Unternehmen zu fördern. Das außerordentliche Wachstum und der damit einhergehende wirtschaftliche Erfolg der Wacker Neuson Group bestätigt diesen Weg. ■■■