

ERSTKLASSIGE INSTRUMENTE

EINFÜHRUNG VON MITARBEITERGESPRÄCHEN BEIM SV WERDER BREMEN

von Chris Neuhard und Tarek Brauer

Es gab viele Analogien, als wir mit dem Projekt ‚Personalentwicklung‘ bei Werder Bremen starteten: Zum Beispiel die von der ‚grünen Wiese‘: Denn bis dato hatte weder der Verein noch die GmbH eine Personalentwicklung, die Stelle eines Direktors Personal wurde erst ein knappes Jahr nach Beginn des Projekts geschaffen.



Chris Neuhard

Auch das viel zitierte ‚Der Fußball hat seine eigenen Gesetze‘ wurde häufig bemüht – und es gab in der Tat viele Besonderheiten zu berücksichtigen – wie z. B. eine Struktur, die einerseits wie ein internationales Wirtschaftsunternehmen, andererseits mit engagierten Ehrenamtlichen arbeitet.

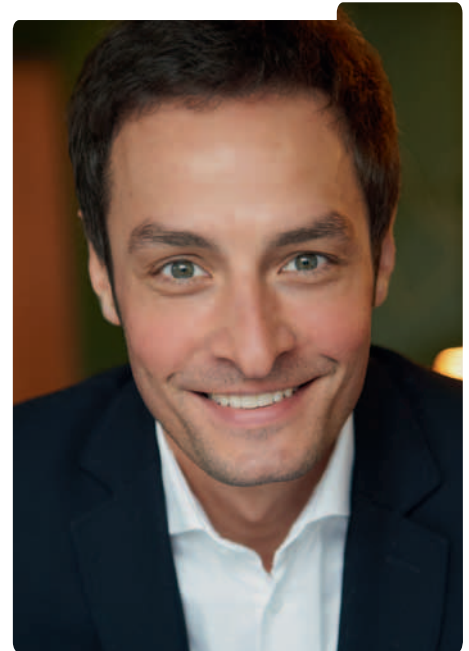
Aber zurück zum Anfang: Aus heutiger Sicht ist das Projekt zur Einführung von Mitarbeitergesprächen erstklassig gelaufen – und es gab viele Erfolgsfaktoren, die das im Zusammenspiel garantiert haben:

Die Vision: Alles begann damit, dass sich die Geschäftsführung mit der Ebene der damaligen Direktoren in einen Strategieprozess begeben hat, um eine attraktive Vision für den SV Werder Bremen für das Jahr 2016 zu erarbeiten. Das Ergebnis war die Geburt diverser strategischer Initiativen – und eine davon war die Initiative ‚Personalentwicklung‘. Die-

se Sicht ‚von oben‘ auf das Thema – also im Gesamtkontext – wirkte in beide Richtungen: sie war klare Vorgabe und Ausrichtung des Projekts einerseits; andererseits konnte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse des Projekts der Umsetzung der Vision dienen sollten.

Die Treiber: Die Geschäftsführung insgesamt hat der Initiative eine hohe Relevanz verliehen und die Wichtigkeit für das erfolgreiche Umsetzen der Vision immer wieder hervorgehoben. Sie hat sich persönlich eingebracht – sowohl durch ein Mitglied der Geschäftsführung, das als ‚Pate‘ der Initiative fungierte, als auch durch die Präsenz aller Mitglieder der Geschäftsführung an wichtigen Stellen im Prozess, wie z. B. den Implementierungs-Workshops mit allen Führungskräften. Das Sparring mit den Geschäftsführern und die einstimmigen Entscheidungen dieses Gremiums – gerade auch zu kulturelevanten Fragestellungen – haben dazu geführt, dass am Ende des Projekts kaum Nachjustieren nötig war.

Das Team: Die Projektgruppe war heterogen und hochkarätig besetzt: Der heutige Direktor Recht & Personal, Tarek Brauer, der das Unternehmen zu Beginn des Prozesses noch nicht lange kannte und daher einen unverstellten Blick einbrachte, leitete die Initiative. Er hatte den klaren Willen, das Projekt auch durch seinen persönlichen Einsatz erfolgreich zu machen. Außerdem wirkten drei Direktoren mit – alle mit langjähriger Erfahrung bei Werder Bremen, die wichtige Bereiche des Unternehmens repräsentierten. Mit ihrer Führungserfahrung und den profunden Kenntnissen der internen Prozesse und Abläufe war ein weiterer Erfolgsfaktor gesetzt. Zudem wurden Kolleginnen eingebunden, die ein wichtiges Tochterunternehmen und den Bereich Kommunikation vertraten, so dass auch rele-



Tarek Brauer

vante Schnittstellen bereits von Anfang an berücksichtigt waren. Die externe Beratung hatte das Ziel, fachlich ein professionelles und maßgeschneidertes Instrumentarium zu entwickeln, das die Führungskräfte in der Praxis wirksam unterstützen sollte. Die Beratung war aber auch gleichzeitig ein Stück Changemanagement, denn die Einführung solcher neuen Management-Tools bedeutet immer auch einen Veränderungsprozess im Unternehmen, der entsprechend begleitet werden sollte.

Die Schnelligkeit: Der Vorteil von Werder Bremen – und wahrscheinlich gilt das auch für andere mittelständische Unternehmen – ist die Entscheidungsfreude und -geschwindigkeit: Von der Auftragsklärung mit der Geschäftsführung und der Projektleitung bis zum ‚Anpfiff‘ für das erste, unternehmensweite Mitarbeitergespräch verging gerade einmal ein knappes Jahr. Die Vortei-

le liegen auf der Hand: Die Projektarbeit ist zwar ein nicht unerheblicher, aber ein kompakter Zusatzaufwand für die Beteiligten, der nicht dauerhaft geleistet werden muss. Nichts zerfasert, die Projektarbeit und die Entscheidungen werden zeitnah bearbeitet und niemand kann zwischendurch ‚hoffen‘, dass das Thema sich vielleicht doch durch Zeitablauf erledigt. Die Übertragung der Ergebnisse in die Praxis und das (positive) Feedback – aber auch die kritische Auseinandersetzung – waren Motivation für alle Beteiligten, am Ball zu bleiben und die Zwischenergebnisse weiter zu verfeinern.

Im Ergebnis entstand das **‚Werder Mitarbeitergespräch‘**: Es basiert auf für Werder Bremen anhand der strategischen Anforderungen entwickelten Kern-Kompetenzen. Diese werden für die jeweiligen Stellen gewichtet und dienen als Maßstab sowohl für die Beurteilung als auch für Entwicklungspläne für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Die Besonderheiten eines Fußballvereins spiegeln sich auch in den Kompetenzen:

ungen zwischen sportlichem Bereich und Verwaltung sind deutlich größer als die Unterschiede.

Auch bei der Frage, mit wem Mitarbeitergespräche geführt werden, war der Tenor schnell klar: Eine Beurteilung ist eine Standortanalyse, die jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin einmal jährlich mit ihrer Führungskraft durchführt. Der Entwicklungsplan bildet die Grundlage für eine strategische Personalentwicklung – um gemeinsam mit Werder zu wachsen: Auch diese Komponente wird vom Direktor bis zum Mitarbeiter durchgeführt. Bei den Zielvereinbarungen sind zunächst nur die Führungskräfte mit individuellen Zielvereinbarungen einbezogen. Alle anderen Mitarbeiter definieren mit ihren Führungskräften Teamziele, zu denen dann jeder einen entsprechenden Beitrag leisten sollte.

Und die Ehrenamtlichen? Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungsinstrument mit dem Ziel, Mitarbeiter zu fordern und zu för-

in einem jährlichen Mitarbeitergespräch deutlich. Die Motivation, die aus solchen Gesprächen entsteht, ist somit auf allen Ebenen nutzbar.

Und jetzt?

Die erste Halbzeit ist gespielt: Die Führungskräfte wurden geschult, die Mitarbeiter informiert, es gibt eine Broschüre, einen Leitfaden und entsprechende Formulare für die einzelnen Bausteine des Gesprächs. Zurzeit laufen die Mitarbeitergespräche; in einem Geschäftsbereich ist bereits das Gros der Gespräche geführt. Und die Rückmeldungen sind sehr positiv: Die strukturierten und intensiven Gespräche geben viel Raum für Dialog – und auch für klarere Ausrichtung des Handelns auf die Ziele von Werder.

Jetzt beginnt die 2. Halbzeit, in der aus den Ergebnissen der Mitarbeitergespräche eine passgenaue Personalentwicklung konzipiert und umgesetzt wird. Aus der Bedarfsanalyse werden Seminare und Workshops entstehen, aber auch eine spezifische Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus werden auch interne Maßnahmen wie Hospitationen oder Projektarbeiten zur Entwicklung vereinbart. Als Verein und Mittelständler entwickeln wir hier kluge Lösungen: Kooperationen mit Partnern vom Standort Bremen oder solchen, die uns auch im sportlichen Bereich begleiten.

Und noch eine Analogie: ‚Abgerechnet wird nach dem 34. Spieltag‘: Natürlich kann man jetzt noch nicht sagen, wie sich das Mitarbeitergespräch bei Werder langfristig etabliert und welchen Beitrag es konkret zum Erreichen der Ziele der Strategie 2016 leisten wird. Aber eines ist klar: Je stärker die ‚Mannschaft hinter der Mannschaft‘ agiert, desto besser können die hohen Ziele erreicht werden. Die notwendigen Trainingsmaßnahmen werden bei Werder Bremen jetzt für alle Bereiche entwickelt. —

Kontakte:

Chris Neuhard: cn@neuhard-consulting.de
Tarek Brauer: tarek.brauer@werder.de



Zunächst war das Projekt gestartet mit der Maßgabe, diese müssten für den sportlichen Bereich ‚vollkommen anders‘ sein als für die Funktionen in der Geschäftsstelle. Im Rahmen der Entwicklung und nach intensivem Austausch war dann klar: Ja, es gibt zwei Kompetenzkataloge; aber die Überschnei-

ern. Bei Ehrenamtlichen scheint der Teil des ‚Forderns von Mitarbeitern‘ unangemessen. Aber der Teil des ‚Förderns der Mitarbeiter‘ ist sicher möglich: Die Wertschätzung für den Einzelnen, für seine Arbeit und seinen Anteil am Gelingen des Ganzen wird auch für einen ehrenamtlich Tätigen

Chris Neuhard ist freiberufliche Beraterin mit ihrer Firma Neuhard Consulting.

Tarek Brauer ist Direktor Recht & Personal der SV Werder Bremen GmbH & Co KG aA