

Nach dem Wandel ist vor dem Wandel: Das Projekt Newton bei Vodafone

Nur Unternehmen, die sich den veränderten Bedingungen immer wieder neu anpassen und Mitarbeiter in diesen Prozessen mitnehmen, können sich in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld behaupten. Wie das gelingt, zeigt das Projekt Newton von Vodafone Deutschland, über das hier erstmals berichtet wird.

In den Jahren 2004 und 2005 kündigten sich im Mobilfunkmarkt massive Veränderungen an. In den vorangegangenen 14 Jahren war die Technik in den acht Niederlassungen von Vodafone Deutschland vor allem mit dem Ausbau des GSM-Netzes beschäftigt. Auch der Ausbau der nächsten UMTS-Netzgeneration stand kurz vor der Vollendung. Zudem hatten sich die Technologien für die Netzüberwachung geändert: Während in den 90er-Jahren die Monitorsysteme noch für eine dezentrale Überwachung ausgelegt waren, konnte das Unternehmen seine Netze nunmehr zentral überwachen. Die Folge: Die für die Netzexpansion und -überwachung in den Niederlassungen notwendigen personellen Ressourcen wurden langfristig nicht mehr im gleichen Maß gebraucht. Betroffen waren bundesweit rund 500 Stellen des Unternehmens. Dabei handelte es sich um Positionen für Planungsingenieure aus der Nachrichtentechnik, Bauingenieure, Vertragsakquisiteure, aber auch Techniker aus dem Netzbetrieb.

Das Projekt Newton

Vor diesem Hintergrund entschloss sich Vodafone Deutschland Ende 2005, das Projekt Newton aufzusetzen. Für das Unternehmen war Newton das erste größere Restrukturierungsprojekt. Das Ziel: eine neue Struktur in den acht Niederlassungen zu schaffen, die den veränderten technischen Möglichkeiten und dem ebenso veränderten Personalbedarf Rechnung trug und die einige Jahre halten sollte. Diese neue Struktur wollte Vodafone möglichst ohne Stellenabbau erreichen. Das Unternehmen bewegt sich in einem sehr dynamischen und wettbewerbsintensiven Marktumfeld und ist deshalb in besonderem Maß auf das hohe Commitment der eigenen Mitarbeiter angewiesen. Vodafone Deutschland gibt Mitarbeiter, die sich in der leistungsorientierten Kultur des Unternehmens bewährt haben, deshalb nicht leichtfertig auf und wollte die 500 Mitarbeiter für andere Aufgaben im Unternehmen einsetzen. Daher beschloss

die Geschäftsleitung, bisher mit externen Kräften besetzte Aufgaben nach Möglichkeit künftig mit eigenen Mitarbeitern zu besetzen. Das war nicht nur aus der Perspektive der Neupositionierung vorhandener Überkapazitäten sinnvoll. Eigene Mitarbeiter sind zum einen auch kostengünstiger, zum anderen gab es Schlüsselfunktionen, die langfristig unbedingt mit eigenen Kräften besetzt werden sollten, um einen entsprechenden Aufbau an Know-how im Unternehmen zu ermöglichen.

Das Projekt führte Vodafone ohne die Unterstützung externer Berater durch. Change-Kompetenz war im Human Resources Management des Unternehmens vorhanden, zum anderen hatte die Technik bei Vodafone einige Erfahrungen in kleineren Umstrukturierungsprojekten gesammelt. Die Einarbeitung externer Berater in die Gegebenheiten und die Kultur des Unternehmens hätte dagegen viel Zeit und Ressourcen verschlungen. Zum Projektleiter wurde der Autor dieses Beitrags ernannt, der damals für die Technik in allen acht Niederlassungen und auch für die gesamte Netzplanung verantwortlich war. Ihm standen vier der insgesamt neun Hauptabteilungsleiter als Teil des Projektteams zur Seite. Zudem beteiligte sich die Personalabteilung als wichtige beratende Instanz für personalwirtschaftliche Fragestellungen an dem Projekt.

Phase 1: Erste Kommunikation und freiwillige Fluktuation

Von Anfang an legte das Projektteam die offene Kommunikation gegenüber Mitarbeitern und Betriebsräten als wichtigstes Prinzip des Change-Projekts fest. Gleich zum Start von Newton berichtete die Projektleitung den Betriebsräten über die Hintergründe sowie die Ziele von Newton. Die grundlegende Botschaft: „Der Wandel ist



*Dr. Klaus Kindler,
Director Business HR,
Vodafone D2
Kindler@vodafone.com*

Change

zwingend, wir brauchen eine neue Organisationsstruktur. Sie wird dazu führen, dass weniger Mitarbeiter in den Regionen gebraucht werden. Wie viele, wissen wir noch nicht. Wir verpflichten uns aber dazu, jedem dieser Mitarbeiter eine neue Stelle im Unternehmen anzubieten. Diese neuen Arbeitsplätze werden sich allerdings in den meisten Fällen nicht in den Niederlassungen befinden, sondern in der Zentrale in Düsseldorf.“ Die Devise hieß also „Beschäftigungssicherung gegen Mobilität“.

Ein solches Vorgehen ist ungewohnt. Üblicherweise wird den Betriebsräten bei Restrukturierungen eine fertige Organisation präsentiert. Entsprechend widerwillig fällt in der Regel deren Reaktion aus. Bei Newton war es der ausdrückliche Wunsch der Geschäftsführung, hier einen neuen Weg zu gehen und die Betriebsräte früh einzubinden. Neben dem Gesamtbetriebsrat in der Zentrale in Düsseldorf waren das auch die Betriebsräte in den acht Niederlassungen. Sie waren bei den Gesprächen immer dabei. Bewusst stellte die Projektleitung bei der ersten Vorstellung des Projekts die Frage: „Wie findet ihr das, habt ihr einen anderen Vorschlag?“ Anfangs waren die Betriebsräte überrascht, nutzten dann aber die

Crossfunctional Moves

Als Crossfunctional Move bezeichnet man den Wechsel von einer Funktion des Unternehmens in eine andere, also zum Beispiel von der Technik ins Marketing. Solche Entwicklungsschritte sind in vielen Unternehmen krasse Ausnahmefälle. Bei Vodafone gehören Crossfunctional Moves von Spezialisten und Führungskräften zum ganzheitlichen Entwicklungsverständnis und zur Kultur des Unternehmens. Solche Entwicklungsschritte

verschaffen dem Unternehmen auch außerhalb von Change-Projekten die Möglichkeit, horizontale Karriereschritte anzubieten. Zudem fördern sie den Wissenstransfer zwischen den Bereichen und die Flexibilität beim Einsatz von Mitarbeitern. Führungskräfte erweitern dadurch ihren Horizont und lernen, sich auf Managementaufgaben zu konzentrieren. Crossfunctional Moves sind ein Gegenentwurf zu Silo-Karrieren (einmal HR, immer HR) und sollen die Employability von Beschäftigten fördern.

Gunst der Stunde und brachten etliche Vorschläge ein.

Die frühe, noch wenig detaillierte Kommunikation löste aber auch eine Fluktuationswelle aus. Etwa 150 Mitarbeiter entschieden sich in den ersten Monaten dafür, sich neue Jobs außerhalb von Vodafone zu suchen, ohne auf die Stellenangebote des Unternehmens zu warten oder Abfindungen sowie Outplacement-Angebote in Anspruch zu nehmen. Zudem stieg die Zahl der Bewerbungen auf interne Ausschreibungen, und hundert

Mitarbeiter bewarben sich auf diese Positionen im Unternehmen.

Phase 2: Angebot offener Stellen im Unternehmen

Vodafone begann nach dieser ersten Phase, den verbleibenden Mitarbeitern Positionen anzubieten, die zum Teil noch mit externen Beratern besetzt waren. Zum Beispiel gab es Aufgaben im Marketing und in der Produktentwicklung. Führungskräfte aus diesen Bereichen der Zentrale kamen in die Niederlassungen und erklärten den Mitarbeitern aus der Technik, worum es sich handelte und welche Qualifikationen dafür nötig waren. Der Wechsel bedeutete für viele Mitarbeiter nicht nur eine Änderung des Arbeitsorts, sondern auch einen Wechsel in der Funktion, also einen sogenannten Crossfunctional Move (siehe Kasten). Allein durch diese Informationsveranstaltungen und durch sie ausgelöste Bewerbungen wurden rund hundert Positionen mit ehemaligen Mitarbeitern aus der Technik in den Niederlassungen ohne aktiven Transfer besetzt.

Phase 3: Sozialauswahl und aktiver Transfer

Auch die zweite Phase beruhte noch auf dem Prinzip des freiwilligen Wechsels und der aktiven internen Bewerbung. Nach dieser Phase verblieben etwa 150 Mitarbeiter, die ihre Positionen in den

Während des Change-Prozesses wechselten viele Mitarbeiter in die Düsseldorfer Zentrale



Vodafone

Change

Niederlassungen aufgeben mussten. Um eine maximale Fairness bei der Frage zu erreichen, wer von den verbleibenden Mitarbeitern gehen sollte, wurde mit den Betriebsräten eine Sozialauswahl vereinbart. Die Mitarbeiter wurden daher nach einem bestimmten Kriterienkatalog (Betriebszugehörigkeit, Alter, Familienstatus et cetera) ausgewählt. Den auf Grundlage dieser Auswahl identifizierten Mitarbeitern wies Vodafone Stellen im Unternehmen zu – meist in der Zentrale. Sie erhielten ein Schreiben, in dem ihnen die neue Stelle angeboten und ein Termin genannt wurde, zu dem sie die neue Position antreten mussten. Das weckte zum Teil heftige Gegenreaktionen, da einige Betroffene ihre alte Position nicht aufgeben wollten. Bei anderen führte es aber auch dazu, sich der Tatsache zu stellen, dass sie nun einen anderen Job im Unternehmen akzeptieren oder Vodafone verlassen mussten.

Phase 4: Abfindungen und Outplacement

Nach dem aktiven Transferangebot beschlossen einige Mitarbeiter, das Unternehmen zu verlassen, weil sie etwa nicht von Hannover nach Düsseldorf ziehen wollten. Auch mit ihnen wollte Vodafone fair umgehen. Daher gab es eine umfassende Abfindungsregelung, die im Rahmen eines Sozialplans mit dem Betriebsrat verhandelt worden war. Auf freiwilliger Basis bot Vodafone auch ein Outplacement an. Hierbei wurden die Mitarbeiter so lange beraten, bis sie eine neue Stelle außerhalb des Unternehmens gefunden hatten. Im Durchschnitt dauerte die Vermittlung rund fünf Monate.

Phase 5: Qualifizierungen

Die 250 Mitarbeiter, die eine neue Stelle an einem anderen Standort von Vodafone antraten, mussten nachqualifiziert werden. Wie schon erwähnt brachte der Standortwechsel in vielen Fällen zugleich einen Wechsel der Funktion mit sich. Wer aus der Technik zum Beispiel ins Marketing wechselte, beschäftigte sich in seiner neuen Rolle in der Regel mit technikaffinen Aufgaben. Dennoch brauchte er

dafür auch Know-how im Marketing. Hier erhoben Kollegen aus dem HR in Einzelgesprächen zunächst den individuellen Bedarf, der sich aus der neuen Aufgabe und den jeweiligen Vorkenntnissen und Erfahrungen ergab. Dann erhielten die Mitarbeiter einen individuellen Schulungsplan – mit entsprechenden Seminaren und anderen Weiterbildungsmaßnahmen. In der Regel waren das externe Trainings. Das verursachte erhebliche Kosten. Wenn man das Prinzip „hire for attitudes, train for skills“ bei Vodafone ernst nahm, hieß das: Es ist besser, in einer solchen Phase langjährige Mitarbeiter für neue Aufgaben nachzuqualifizieren, als neue Mitarbeiter einzustellen, die zwar über die gewünschten Skills verfügen, bei denen aber unsicher ist, ob sie tatsächlich zu Vodafone passen. Zudem brachten die langjährigen Mitarbeiter aus der Technik natürlich auch wichtige unternehmensspezifische Qualifikationen mit: Sie kannten die Strukturen und das Marktumfeld von Vodafone bestens und waren sehr gut im Unternehmen vernetzt.

Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Bei der Kommunikationsstrategie erhielten die Projektverantwortlichen Unter-

stützung durch die Unternehmenskommunikation von Vodafone. So gab es relativ schnell einen Kommunikationsplan, in dem Zielgruppen, Botschaften, Informationen und Termine festgelegt wurden. Dieser Plan wurde während der gesamten Laufzeit des Projekts immer wieder angepasst.

Am Anfang von Newton stand die Frage nach dem „Warum?“. Die Überlegung dahinter: Nur wenn die betroffenen Mitarbeiter verstehen und akzeptieren, warum der Wandel notwendig ist, können sie diesen Weg auch mit dem Unternehmen mitgehen. Die Kommunikation ging vom Projektleiter aus, der dazu in den Niederlassungen vor den Führungskräften referierte. Die Kommunikation in den Niederlassungen erfolgte grundsätzlich nicht über gedruckte oder computergestützte Medien, sondern über die Führungskaskade. Zuerst informierte die Projektleitung die Führungskräfte und gab ihnen Präsentationen an die Hand. Dann trugen die Führungskräfte diese Informationen persönlich an die Mitarbeiter weiter. Warum diese Kommunikation im direkten Gespräch? In den Niederlassungen war der Umbruch ein Thema, das mit vielen persönlichen Ängsten und Erschütterungen verbunden war, auch bei den Mitarbeitern, die nicht direkt betrof-

bleiben oder gehen? Diese Frage beantworteten die Vodafone-Mitarbeiter unterschiedlich



fen waren wie im Vertrieb vor Ort. Denn für diese Mitarbeiter handelte es sich um geschätzte Kollegen, mit denen man seit Jahren zusammengewachsen war. Für die nicht betroffenen Mitarbeiter der Zentrale war das Thema dagegen eher abstrakt. Die Kommunikation lief hier ausschließlich über das Intranet des Unternehmens.

Wichtige Lernerfahrungen aus dem Projekt

Die Projektverantwortlichen haben wichtige Lernerfahrungen mit dem Projekt Newton gemacht. Das gilt auch für Vodafone Deutschland als Organisation:

- Die wichtigste Lektion: Offenheit von Anfang an zählt sich aus, von einer „Salamitaktik“ ist dringend abzuraten. Zumindest in ihren groben Zügen gehört die für viele bittere Wahrheit ganz zu Beginn des Projekts aufs Tablett. Dabei müssen die Verantwortlichen die schlechten Nachrichten zuerst nennen. Das bietet unter anderem den Vorteil, dass die Projektleitung anschließend die Details zum durchdachten und fairen Umgang mit den betroffenen Mitarbeitern als gute Nachrichten verkünden kann. Zu dieser Transparenz gehört auch die laufende Kommunikation zu den Zwischenständen im Projekt. Bei Newton wurden die Personalleiter und die Führungskräfte in den Niederlassungen wöchentlich per Telefonkonferenz über den Stand der Dinge unterrichtet.
- Für viele Mitarbeiter sind Veränderungsprozesse, von denen ihr langjähriger Arbeitsplatz betroffen ist, eine Grenzerfahrung. Das gilt auch dann, wenn diese Stellen nicht einfach abgebaut werden, sondern sie gezwungen sind, sich innerhalb des Unternehmens zu verändern. Entsprechend heftig sind zum Teil die Reaktionen. Diese Reaktionen sollten die Verantwortlichen ernst nehmen und bei Veranstaltungen sowie in Einzelgesprächen immer wieder darauf hinweisen, dass es für die Mitarbeiter wichtig ist, auch ihre persönlichen Ziele neu zu definieren. Das heißt, den Change-Prozess im Unternehmen



Vodafone

Ob gute oder schlechte Nachrichten: Die Mitarbeiter sollten informiert sein

zu nutzen, um auch über einen persönlichen Neuanfang nachzudenken.

- Nicht alle Mitarbeiter können und möchten bei Veränderungsprozessen mitgehen. Das muss den Projektverantwortlichen und den Führungskräften in der Linie klar sein, und sie müssen auch diesen Entscheidungen mit Wertschätzung begegnen. Für die Unternehmenskultur, das interne wie externe Employer Branding sowie die Motivation aller Mitarbeiter bei Vodafone war es extrem wichtig, auch mit diesen Mitarbeitern fair umzugehen und sie nach Kräften bei ihrer Neuorientierung zu unterstützen.

Mitarbeiter berichten von persönlichen Erfahrungen

Mit Newton hat Vodafone Deutschland den ersten größeren Veränderungsprozess in der noch jungen Geschichte des

Unternehmens in Deutschland erfolgreich abgeschlossen. Im Intranet stellte die Unternehmenskommunikation nach erfolgreichem Projektabschluss immer wieder Mitarbeiter vor, die von ihren persönlichen Erfahrungen berichteten. Auch die schwierigen Aspekte, zum Beispiel der Umzug mit der Familie von der Niederlassung in die Zentrale, kamen hier mit großer Offenheit zur Sprache. Grundlegende Veränderungen im Unternehmen – so die Botschaft – sind nicht immer einfach, aber machbar. Für Vodafone ist diese Erfahrung besonders bedeutsam. Denn für die innovative Telekommunikationsbranche ist Change-Management kein Sonderprozess, den man einmal „bewältigen“ und danach abhaken kann. Ein produktiver Umgang mit Veränderungen muss Teil der Unternehmenskultur sein, wenn Vodafone im Wettbewerb die Nase vorn haben möchte. Denn nach dem Wandel ist vor dem Wandel.