Bernhard Winkler

Geschäftsführender Gesellschafter
TRESCON Betriebsberatungs-
ges.m.b.H., Linz
linz@trescon.at

Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institute of Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU)
wolfgang.guettel@jku.at

Managing Change @ TRESCON

Einblicke in einen spannenden Veränderungsprozess

Wolfgang Güttel: TRESCON hat in den letzten Jahren einen substanziellen Veränderungsprozess durchgeführt. Könntest du uns einen Überblick über die Gründe und Eckpunkte des Wandelprozesses geben?

Bernhard Winkler: Zuerst haben wir uns als „klassisches“ Personalberatungsunternehmen eine zentrale Frage gestellt: Welche Lebenserwartung haben eigentümergeführte Unternehmens- oder Personalberatungsunternehmen üblicher Weise? Meist jene ihrer Gründer, vielleicht auch noch die einer 2. Generation. TRESCON steht am Beginn der 3. Generation und hat unserer Meinung das Potenzial, nicht nur sehr alt, sondern noch erfolgreicher wie in der Vergangenheit zu werden. Allerdings mussten bzw. müssen wir dazu einiges tun.

TRESCON war und ist zu jeder Zeit Trendsetter und Vorreiter: vor 20 bis 30 Jahren waren das unter anderem die Einführung des Assessment-Centers in Oberösterreich oder die Entwicklung des „Goldfisch- Teiches“ bei einem sehr erfolgreichen OÖ. Industrie-Betrieb; heute profilieren wir uns mit Active Sourcing, der Entwicklung einer eigenen SaaS (Software as a Service) - Lösung für den öffentlichen Bereich, RPO (Recruitment Process Outsourcing), etc.

Kompetenzvision 2020 und 2022

2014 entwickelten wir unsere „TRESCON- Kompetenzvision 2020 für Personalberatung 4.0“, in deren Zentrum die Frage stand: Was wollen bzw. müssen wir 2020 für unsere Kundinnen und Kunden können? Als Leitidee zur Beantwortung dieser Frage diente TRESCON das RPO- Modell „Recruitment Process Outsourcing“. Dazu kombinierten wir innovative Ideen zu Dienstleistungen/Produkte sowie spezifische Kundengruppen bzw.

Branchen. Ziel war es unter anderem, künftig nicht mehr bloß „Innovativer Optimierer“ zu sein, sondern „Proaktiver Innovator“ zu werden.

1. Know-how: Weiterentwicklung und Qualifizierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, externe Akquisition von Schlüsselpersonen, Steigerung der Innovationskompetenz bzw. -fähigkeit (vom „innovativen Optimierer“ zum „proaktiven Innovator“).

2. Technologie: Der geplante TechnoKick 2016 (TK16) ist so zu verstehen wie die physische Übersiedlung eines Unternehmens; am Ende steht das Beziehen völlig neuer virtueller „Räume“, in denen Personalberatung 4.0 gelebt werden kann. Kernelemente unseres TK16 sind: ERP-HR, WEB-Page(es), Infrastruktur und Sicherheit, Coole Tools sowie als Klammerfunktion die TRESCON- Marke.

3. Kooperation: Wir müssen nicht alles selbst machen, sondern wir ergänzen und stärken uns durch markenidente TRESCON- Niederlassungen und Unternehmen im In- und Ausland, das weltweit agierende Partnernetzwerk CFR Global Executive Search, die Kooperation mit Universitäten, Fachhochschulen und sonstige F&E- Organisationen sowie die Zusammenarbeit mit supplementären Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen.

Seit 2015 findet jährlich ein Visionstag mit allen MitarbeiterInnen statt, deren Themen bisher waren:

- Startup- Mentalität für etablierte Unternehmen - wie können wir uns durch Innovation neu erfinden?
- Exzellentes Dienstleistungsdesign und Kompetenzvision 2020
- Kompetenz- und Digitialisierungsvision 2022

Unsere TRESCON-Kompetenz- und Digitalisierungsvision 2022 ist,

dass wir durch intelligente Digitalisierung Neues erfolgreich ausprobieren & implementieren und damit unsere Kundinnen und Kunden begeistern und noch erfolgreicher machen.

Wir sind Dienstleisterinnen und Dienstleister, Partnerinnen und Partner, Expertinnen und Experten, Vorreiterinnen und Vorreiter, Sparringpartnerinnen und -partner, Coaches und Sprungbrett. Damit sind wir first class, high performing-Personalberaterinnen und -berater, und durch unsere Kunden die Nr. 1 im Markt-Segment. Unsere Ausstrahlung ist Kompetenz, Modernität, Professionalität, Innovation, Selbstbewusstsein und Internationalität.

Wolfgang Güttel: Das sind sehr ambitionierte Vorstellungen von der Zukunft. Wie habt ihr (bzw. hat TRESCON) dieses Zukunftsbild im Detail erarbeitet? Wer hat welche Rolle eingenommen, denn gerade bei Familienunternehmen ist die Vermischung aus familiärer und ökonomischer Logik meistens eine große Herausforderung?

Bernhard Winkler: Vorneweg gleich eine wichtige Klarstellung: auch wenn wir von Generationen sprechen sind wir kein klassisches Familienunternehmen; der bereits

verstorbene Gründer Mag. Oskar Aistleitner und wir als neue Eigentümer sind nicht miteinander verwandt; für uns ist aber in unserem eigentümergeführten Unternehmen dieses Generationendenken sehr wichtig, um immer wieder rechtzeitig die Nachfolge zu regeln. Dr. Reinhold Klinger kann als Generation 1+2 bezeichnet werden, ich als 2+3 und Mag. Bertram Klinger (der Neffe von Reinhold Klinger) als Eigentümer der 3. Generation. Somit wird es in den nächsten Jahren wichtig sein, zusätzlich einen weiteren geschäftsführenden Gesellschafter bzw. eine Gesellschafterin der 3. Generation zu gewinnen.

Anders als bei anderen Unternehmen haben wir den Übergang von Gesellschafteranteilen auch preislich genau geregelt; damit ist sichergestellt, dass es nicht zu unrealistischen Preisvorstellungen eines ausscheidenden Gesellschafters bzw. einer ausscheidenden Gesellschafterin kommen kann und umgekehrt die Beteiligung am Unternehmen zu vernünftigen Konditionen möglich ist- das erleichtert die Sicherstellung der Nachfolge. Es gibt auch noch eine ganz wichtige Regel bei TRESCON: nur wer aktiv im Unternehmen mitarbeitet, kann auch Gesellschafter des Unternehmens sein.

Unseren Visions- und Strategieprozess haben wir mit einem Teamworkshop im April 2015 gestartet, wobei wir natürlich verschiedene Vorbereitungsarbeiten geleistet haben. Eine ganz wichtige war der TRESCON Innovationscheck durch alle MitarbeiterInnen, bei dem wir das Tool von INNOLYTICS genutzt haben.

https://www.innolytics.de/expertise/innolytics-team/

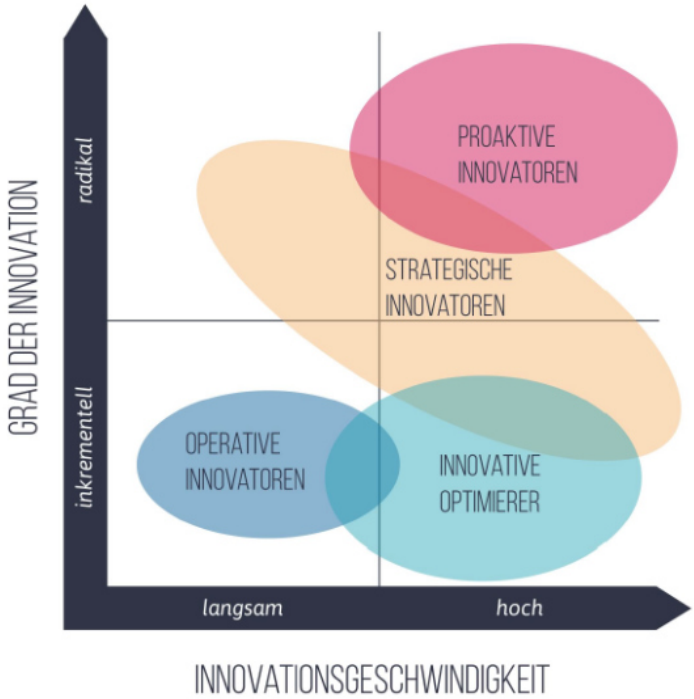

Abb. 2: Trescon Innovationscheck

Damit konnten wir sehr gut visualisieren, wo wir damals standen und wo wir in der Zukunft hinwollen.

Wir haben uns in diesem Workshop sehr intensiv mit spannenden Aussagen zur Zukunft auseinandergesetzt:

- „Die Zukunft der Beratungsunternehmen…“ „…andere verschließen die Augen vor den Veränderungen - auf diese Weise werden sie es allerdings kaum schaffen, ihre Organisation in die Zukunft zu retten.“ [1]
- „Theorie der Disruption – welche Kräfte lösen Veränderungen aus, wie wirken sie?“ „Vertraute Muster der Disruption sind: Neue Wettbewerber treten mit neuen Geschäftsmodellen auf, die die Position der langjährigen Platzhirsche untergraben.“ [2]
- „Sind wir als TRESCON selbst Disruptor oder reagieren wir auf Disruption?“
- „Der Wandel wird sich weiter beschleunigen – für Dienstleister, die dabei nicht mithalten können, hat das verheerende Folgen.“ „Sie sollten sich selbst eine Frage stellen: Verändert sich Ihre Firma mindestens so schnell, wie Ihre anspruchsvollsten Kunden?“ [3]
- „Digitaler Darwinismus – der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell.“ [4] „Wie in der Evolution gibt es auch im digitalen Darwinismus „adapt or die“ oder „survival of the fittest“. Digitaler Darwinismus tritt immer auf, wenn Technologie und Gesellschaft sich schneller verändern, als Organisationen fähig sind, sich anzupassen.“
- „Digitaler Darwinismus – sind wir als TRESCON Angegriffene oder Angreifer?“
- „Der Rekrutierungsaufwand hat sich massiv erhöht. Die Anforderungen im Beschäftigungszyklus Personal verschieben sich in Richtung MitarbeiterInnen-GEWINNUNG und –BINDUNG.“ „Statt einer selektiven und reaktiven Auswahl ist aktive Suche mit schnellen und agilen Entscheidungsprozessen gefordert.“ [5]
- „Verdrängen Innovationsmanagerinnen und -manager Personalchefs?“ „…welches Problem hätte der Geschäftsführer, wenn es die Personalabteilung nicht mehr gäbe? Lohnabrechnung, Rechtsberatung – diese Services könnten zugekauft werden.“[6]
- „Der US-Recruiting-Markt hat in den letzten 4 Jahren aufgrund des Social Webs eine völlige Neugestaltung angenommen. Unternehmen betreiben selbst viel aktiver und durch Gesetze ungebremst Active Sourcing. Konsequenterweise sanken die Budgets und Ausgaben der Unternehmen für Personaldienstleister jahrelang.“ „Nun steigen die Zahlen wieder, allerdings gibt es bei den Personaldienstleister nur einen Gewinnertyp: Die sogenannten RPO-Unternehmen!“ [7]
- „Corporate Journey – vom/von der klassischen Personalberaterin bzw. dem Personalberater zum/zur innovativen HR-Dienstleisterin bzw. Dienstleister.“

Am konkreten Referenzmodell Recruitment Process Outsourcing (RPO) wurde allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr rasch klar, wo TRESCON einerseits interessan-

te Zukunftsperspektiven, andererseits aber auch dringenden Handlungsbedarf zur Absicherung der Existenz(berechtigung) hat. Zur Konkretisierung unserer 2015 formulierten „Kompetenzvision 2020“ haben wir dann das Programm „TechnoKick 2016“ mit mehreren Projekten entwickelt.

Wolfgang Güttel: Ich bin beeindruckt von eurer Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen! Vielleicht könntest du die Eckpunkte eurer Zukunftsperspektiven beschreiben und dann einen Einblick geben, mit welchen Initiativen ihr die Vision nun konkret in die Umsetzung gebracht habt?

Bernhard Winkler: Strategisch streben wir zusätzlich zu unserer Zukunftsfitness eine stärkere Ausgewogenheit unserer Geschäftsfelder bzw. unseres Geschäftsverlaufs an.

Unsere Leistungsfelder gliedern sich aktuell in

- Führungskräfte und Spezialistinnen bzw. Spezialisten finden
- Recruitment Process Outsourcing (RPO)
- Unternehmensperformance steigern
- Management stärken
- Eigentümer, Aufsichtsräte und Stiftungsvorstände beraten/besetzen

Dominant ist hier das Geschäftsfeld „Führungskräfte und Spezialistinnen bzw. Spezialisten“ finden, also die klassische Personalsuche mit modernen Methoden. Damit hängen wir aber auch stark an den Konjunkturzyklen der Wirtschaft insgesamt, wovon wir uns aber etwas entkoppeln wollen; dafür ist es aber notwendig, stabilere und mittelfristig wenig schwankende Leistungsbereiche aufzubauen. Wir haben daher im kommunalen Bereich eine Software as a Service (SaaS)- Lösung entwickelt, mit der wir einen Großteil unseres Know-hows und unserer Beratungskompetenz digitalisiert haben; gemeinsam mit 2 Partnerunternehmen haben wir am 26.06.2018 die KOMMUNOS GmbH gegründet und werden damit im gesamten deutschsprachigen Raum tätig sein. Auch unser RPO (Recruitment Process Outsourcing)- Modell ist auf zumindest jährliche Verträge ausgelegt, einen RPO-Kunden betreuen wir mittlerweile bereits das 3. Jahr. Im Mai 2018 konnten wir unser TRESCON TestCenter eröffnen, in dem wir kompetenzfokussierte Eignungsdiagnostik für Auswahl, Entwicklung und Coaching anbieten- und das mit Partnern österreichweit. Wichtig ist für uns auch unser Business Partners- Modell, mit dem es uns gelingt, für unsere Kundinnen und Kunden neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und professionell anzubieten; Beispiele dafür sind die Zusammenarbeit mit TEAMECHO, dem KONFLIKTNAVIGATOR oder die Fachhochschulen Oberösterreich bei GLOBAL TALENTS; aktuell sind wir bei 2 weiteren Themen dran, die wir vielleicht schon im Herbst 2018 realisieren können.

Mit unserem Programm „TechnoKick 2016 (TK16)“ und dem Kick-off-Workshop am 09.09.2015 haben wir den wesentlichen Grundstein für unsere dynamische Veränderung gelegt. Parallel zu den Projekten ERP/HR, Coole Tools, Marke TRESCON, Homepage und Infrastruktur/Sicherheit arbeiteten wir mit Unterstützung eines externen Experten auch an unserer IT- Strategie, um eine mittel- bis langfristige Roadmap für

unsere Digitalisierung zu entwickeln. Wesentliche Ergebnisse des TK16, die vor allem 2016 und 2017 realisiert werden konnten, sind:

- Neuer Markenauftritt von TRESCON mit moderner Website und dynamischen Landingpages (TRESCON Internet- Welten)
- Evaluierung, Entscheidung und Implementierung eines neuen ERP/HR- Systems (DSGVO konform und rechtssicher)
- Etablierung einer eigenen TRESCON Cloud
- Modernisierung der gesamten IT- Infrastruktur sowohl Server- als auch Client-seitig, laufende Implementierung neuer bzw. Aktualisierung bestehender Apps
- Kooperationsvereinbarungen mit mehreren Business Partners
- Konzeption und Umsetzung des TRESCON TestCenters
- Entwicklung einer SaaS (Software as a Service)-Lösung für den kommunalen Bereich in der DACH- Region (Vertriebsstart von KOMMUNOS wird mit 09/2018 erfolgen)
- Etablierung regelmäßiger IT Micro- Trainings für das TRESCON- Team

Wolfgang Güttel: Wie haben Mitarbeiter und Kunden auf diese Veränderungen reagiert bzw. was haben Sie davon bemerkt?

Bernhard Winkler: Während bei den Kundinnen und Kunden erste (sehr positive) Reaktionen und Feedbacks erst nach Sichtbarwerden bzw. Kommunikation der Ergebnisse unserer Veränderung registriert wurden, war das im TRESCON- Team ganz anders: wir haben verschiedene Phasen erlebt- von einer sehr positiven Aufbruchsstimmung bis zu Verunsicherung, Aufregung und teilweise auch Demotivation; die jetzige Phase möchte ich als positive Konsolidierung beschreiben, da die Sinnhaftigkeit und Richtigkeit unseres Wandels für alle MitarbeiterInnen nicht nur nachvollziehbar ist, sondern auch die positiven Ergebnisse spürbar sind.

Die Kundinnen und Kunden haben sicherlich als erstes unseren neuen Markenauftritt, unsere moderne und userfreundliche Website sowie unsere inhaltlich und gestalterisch gut aufgemachten Newsletter bemerkt; umgekehrt sehen wir auch, dass wir durch unseren professionellen WEB- Auftritt immer öfter als Personalberater von neuen potentiellen Kunden „gefunden“ und angefragt werden. Etwas zögerlicher finde ich die Reaktion zu unserer Kompetenz im Themenfeld HR- Digitalisierung, da fällt unsere Teamgröße sicherlich schon mehr auf. Für uns sind ja auch die Bewerberinnen und Bewerber sowie Kandidatinnen und Kandidaten Kunden - hier bekommen wir immer wieder positive Reaktionen zu unseren userfreundlichen und niederschwelligen Bewerbungsmöglichkeiten- Stichwort „One Click - Bewerbung“. Auch die räumliche Erweiterung mit moderner Gestaltung und innovativer Infrastruktur fällt auf.

Stichwort Erweiterung unserer Büroräume: „Räume schaffen Wirklichkeit“ ist nicht nur bloß so dahingesagt, sondern weist darauf hin, dass plötzlich eine Veränderung der bisher geübten und internalisierten Realität passiert- und genau das ist auch bei uns eingetreten; plötzlich verändern sich gewohnte Abläufe, Planungsroutinen, Notwendigkeiten in der Abstimmung und Kommunikation, etc. Es müssen neue Hard- und Software angeschafft werden und die Benutzung unseres Smartboards im „Creative Room“ trainiert werden.

„Die Verdoppelung unserer Belegschaft in den letzten 2-3 Jahren bringt nicht nur Mehrwert hinsichtlich Ressourcen und Kompetenzen, sondern auch neue Herausforderungen in Bezug auf Unternehmenswerte und Kultur

Plötzlich irritieren neue Verhaltensweisen und Sichtweisen das „Stammpersonal“, auch die Geschäftsführung hat für den oder die Einzelne/n gefühlt weniger Zeit. TRESCON wurde definitiv bunter und vielfältiger und auch die Ergebnisse in dem von uns eingesetzten Stimmungsbarometer „Teamecho“ zeigen dieses Auf und Ab.

Wolfgang Güttel: Wo steht ihr nun konkret und welche Erfolgsgeheimnisse kannst du aus eurem Changeprozess generell ableiten?

Bernhard Winkler: Zur eigenen aktuellen Standortbestimmung ziehe ich das Modell der deutschen Initiative „Mittelstand 4.0- Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ zur Ermittlung des digitalen Reifegrads als Unternehmen heran. Durch die Bewertung von 6 Dimensionen- MitarbeiterInnen, Unternehmenskultur, Technologien, Kundenerlebnis, Leadership und Strategie - kann man feststellen, wo man als Unternehmen steht; ist man „Digitaler Anfänger“, „Digitaler Intermediär“, „Digital Fortgeschrittener“ oder schon „Digitaler Experte“. Ich persönlich schätze uns mittlerweile schon als digital fortgeschrittenes Unternehmen ein, da wir nicht nur mehrere Projekte bereits implementiert, sondern Digitalisierung auch in unserer Strategie festgeschrieben haben. Darüber hinaus ist es uns bereits gelungen, erste neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu implementieren. Ich empfinde das als wirklichen Erfolg, da unsere ursprüngliche Ausgangsbasis die eines digitalen Anfängers war.

Sicher ist nur, dass wir noch nicht am Ziel sind und es überhaupt fraglich ist, ob wir ein Ende unseres Wandels erwarten können oder anstreben sollen, denn: Permanent Change- Das einzig Beständige ist der Wandel!

i TRESCON Erfolgsgeheimnisse

Unsere „Erfolgsgeheimnisse“ sind recht offensichtlich- man muss nur daran denken und sie auch konsequent einsetzen:

- Für ausreichend Ressourcen sorgen: Wir haben eine eigene Projekt- und Prozessmanagerin eingestellt, die der zentrale Dreh- und Angelpunkt unserer vielfältigen Aktivitäten wurde („Change Agent“); wichtig war es, die Ressourcenauslastung der in den Projekten involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steuern- eine permanente Herausforderung!
- Einbeziehung aller MitarbeiterInnen, laufende Kommunikation und „Auszeiten“ für das Team, um sich voll auf den Changeprozess fokussieren zu können: dazu haben wir sowohl eigene Projektstatus- Meetings mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemacht aber genauso immer wieder im wöchentlichen Jour fixe über wichtige Entwicklungen informiert; im Frühjahr gibt es regelmäßig einen 1,5- tägigen Teamworkshop und im Herbst den eintägigen Visionstag.
- Monitoring der Stimmung und des Klimas im Unternehmen: durch die Nutzung des agilen Feedback-Tools TEAMECHO erhalten wir laufend wichtige Informationen zur Stimmung und zur Zufriedenheit im TRESCON- Team; so können wir rechtzeitig auf relevante Veränderungen und Feedbacks reagieren, mit den Ereignis-Markern können wir unsere Interventionen oder Maßnahmen festhalten und überprüfen, wie sich die Stimmung danach entwickelt.
- Entscheidungen nachvollziehbar machen und konsequent umsetzen: nicht alle Veränderungen und Entscheidungen sind für alle MitarbeiterInnen gleichermaßen positiv und erwünscht; in jedem Fall ist es wichtig, Entscheidungen transparent und nachvollziehbar zu machen und so zumindest eine Akzeptanzbasis zu schaffen; ebenso wichtig ist es aber, auch bei Gegenwind gut überlegte Entscheidungen konsequent umzusetzen.
- Die innere Haltung unserer MitarbeiterInnen zur Veränderung („TRESCON- Gen“)
- Positives Feedback unserer Kundinnen und Kunden als Motivation und Unterstützung
- Zähne zusammenbeißen und durchhalten- auch wenn der notwendige Einsatz und Zeitaufwand zeitweise mehr als „sportlich“ ist
- Und nicht zuletzt unsere eigene Geschäftsführer- Rolle als „Change Leaders“, in der wir den Veränderungsprozess sowohl treiben als auch unterstützen

Literatur

[1] Harvard Business Manager 11/2013
[2] Harvard Business Manager 11/2013
[3] Harvard Business Manager 11/2013
[4] Karl-Heinz Land
[5] Workforce Management 2012: Recruitment Process Outsourcing / RPO im Fokus
[6] OÖN, 27.09.2014
[7] intercessio, 07/2014