

BRANCHE >>	Produktion und Dienstleistungen im Bereich Oberflächenmesstechnik
LEISTUNGSPROFIL >>	Standard Oberflächenmessgeräte, Messsysteme als Sonderbauten, Analysesoftware, Auftragsmessungen
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	26
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliches Engagement zur systematischen Organisations- und Personalentwicklung

FRT – FRIES RESEARCH & TECHNOLOGY GMBH BERGISCH GLADBACH

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die auf Oberflächenmesstechnik spezialisierte FRT GmbH hat seit ihrer Gründung 1995 eine für die jungen High-Tech-Branchen nicht unübliche Unternehmensentwicklung durchlaufen. Quasi als kleine „Garagenfirma“ gestartet, forderte das stetige Wachstum eine zunehmende Ausdifferenzierung und Formalisierung der Prozesse und Strukturen. Zwei Sachen jedoch machen FRT zu einem Vorzeigebispiel guter Personalmanagement-Praxis: Zum einen wurde recht früh die Bedeutung einer systematischen Begleitung der Organisations- und Personalentwicklung erkannt und eine eigens dafür verantwortliche Stelle geschaffen. Eine Investition, die sich letztlich auch wirtschaftlich bezahlt gemacht hat. Zudem ist es auf diese Weise gelungen, das Unternehmen zu einer Lernenden Organisation werden zu lassen, die ihre Strategien und Strukturen schnell und flexibel auf die jeweiligen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein- und umstellt.

In der Erwartung eines anhaltenden Wachstums wurden in einer ersten Reorganisation Anfang 2000 mehr Hierarchien und Abteilungsgrenzen eingezogen. Als das Wachstum stagnierte und die neuen Strukturen zunehmend zu Reibungsverlusten führten, wurde im Jahr 2003 eine erneute Umstrukturierung vorgenommen.

Aufbau- und Ablauforganisation wurden vereinfacht und auf die zwei Säulen Vertrieb & Produktion konzentriert. Dass dieser Prozess trotz heikler Maßnahmen, wie etwa den Abbau von Führungsstellen, sehr zügig und verhältnismäßig undramatisch vonstatten ging, ist vor allem das Ergebnis einer um Interessenausgleich bemühten Personalpolitik.

FRT: Ein pragmatisches Beispiel für eine Lernende Organisation

Wenn sich ein kleiner Mittelständler mit nicht mal 30 Beschäftigten einen eigenen „Personaler“ hält, ist das schon ziemlich ungewöhnlich. Die nach ihrem Inhaber benannte FRT, Fries Research & Technology GmbH tut dies bereits seit über drei Jahren und niemand in dem derzeit 26 Mann bzw. Frau starken Unternehmen bezweifelt, dass sich das lohnt.

Stetig gewachsen, beschäftigte das kleine start-up fünf Jahre nach Gründung bereits 15 hochqualifizierte Mitarbeiter/innen. Mit der Unternehmensgröße hatten jedoch auch die organisatorischen Ineffizienzen und die Spannungen im innerbetrieblichen Miteinander zugenommen. In dieser beginnenden Organisationskrise stellte der geschäftsführende Inhaber eine Personal- und Organisationsentwicklerin ein, die sich professionell um die sog. Humanressourcen kümmern sollte. Die Verschneidung der personalpolitischen Aufgaben mit der kaufmännischen Leitung des Unternehmens verlieh der neuen Stelle ein notwendiges Gewicht.

Bemerkenswert ist, wie seit dem Einstieg in eine systematische Organisations- und Personalentwicklung nicht nur Rationalisierungseffekte und Verbesserungen im Betriebsklima erreicht wurden, sondern zugleich auch die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt gestärkt wurde. Inzwischen hat FRT die zweite grundlegende Strukturanpassung bewerkstelligt und damit schnell und flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagiert.

Um die steigende Komplexität der Produktpalette und Geschäftsprozesse besser zu beherrschen und die Organisation für weiteres Wachstum zu rüsten, wurden in 2000 klare Abteilungs- und Führungsstrukturen geschaffen. Als jedoch das große Wachstum ausblieb, konnte die neue Aufbauorganisation ihre Effizienzvorteile nicht entfalten. Als sich stattdessen Abteilungs-egoismen entwickelten und sich die betriebliche Leistungsfähigkeit und das Betriebsklima verschlechterten, wurde die Organisation 2003 erneut umgebaut. Ausgehend von einer Strategie der Zwei Säulen erfolgte nun eine Re-Orientierung der betrieblichen Strukturen und Abläufe auf die beiden Kernfunktionen Vertrieb & Produktion. Sämtliche Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Stellen wurden entsprechend neu geordnet. Zugleich wurde die Personalführung wieder mehr auf die oberste Managementebene sowie einige wenige dafür kompetente Abteilungsleiter konzentriert.

Die geplante Umstrukturierung wurde in Betriebsversammlungen und Einzelgesprächen mit allen Betroffenen ausführlich erläutert und zwischen Geschäftsführung und Belegschaft intensiv diskutiert. Dies erforderte einiges Fingerspitzengefühl; insbesondere galt es auch, die Akzeptanz der um Titel und Funktion gebrachten Abteilungsleiter zu gewinnen. Hierzu hat neben der Entgeltsicherung nicht zuletzt eine geschickte organisatorische Lösung beigetragen, nämlich die Trennung zwischen fachlichen Entscheidungsbefugnissen und Personalverantwortung. Nachdem innerbetrieblicher Konsens über die Umsetzung erzielt war, wurden das Organigramm, der Raumplan und die Stellenbeschreibungen entsprechend geändert.

Das Konzept der Zwei Säulen wird mittlerweile im Betriebsalltag gelebt; Kundenaufträge werden schneller und effizienter bearbeitet, die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen hat sich spürbar verbessert, das verloren gegangene Wir-Gefühl stellt sich allmählich wieder ein.

Mehr noch als die kurzfristigen Erfolge zählt jedoch, dass Reorganisation bei FRT kein einmaliger Kraftakt geblieben ist. Vielmehr ist es gelungen, die Unternehmensentwicklung zu einem Lernprozess für die Organisation und ihre Beschäftigten zu machen, in dem Veränderungskompetenz aufgebaut und als stabile Fähigkeit verankert wird. Damit ist FRT für die künftigen Herausforderungen am turbulenten Markt gut vorbereitet.

New Deals

Das aus einem innovativen Gründerteam schnell zu einem kleinen Mittelständler gewachsene Unternehmen erkannte sehr früh die Notwendigkeit einer systematischen Organisations- und Personalentwicklung. Jemanden von außen in die Geschäftsführung zu holen, der bzw. bei FRT die sich professionell um diesen Bereich kümmert, ist für ein Unternehmen dieser Größenordnung dennoch ein recht ungewöhnlicher Weg. FRT ist es jedoch auf diese Weise gelungen, ein optimales Zusammenspiel von Organisation und Personal zu gewährleisten. Das Unternehmen hat inzwischen eine gute Balance aus Rahmen gebenden Strukturen sowie offener Veränderungs- und Innovationskultur gefunden. Die neu gewonnene Sensibilität für personalbezogene Belange hat maßgeblich dazu beigetragen, Spannungen und Konfliktpotenziale im betrieblichen Sozialgefüge abzubauen und einen angemessenen Ausgleich zwischen den Interessen der Firma und denen ihrer Angestellten zu schaffen. Dies stärkt auch die Identifikation mit dem Unternehmen und bringt die im Laufe des Wachstums geschwundene Arbeitsbegeisterung zurück.