



# MUSTERBANK

## Restrukturierung eines Finanzinstituts

### Interne Kommunikationskampagne auf Grund der Beendigung eines Geschäftsfeldes



#### Projektziele

- Transparente und offene Kommunikation von Hintergründen, Konsequenzen und Zielen der Restrukturierung an direkt und indirekt betroffene Mitarbeiter
- Orientierung der Mitarbeiter über ihre beruflichen Perspektiven bei der MUSTERBANK
- Retention Management von Leistungsträgern
- Kommunikationsmanagement von Personalabbau und -ausstieg

#### Ausgangssituation

Die MUSTERBANK will sich nach gescheiterten Fusionsverhandlungen mit einem anderen Finanzdienstleister neu ausrichten: Ziel ist, sich in Zukunft als schlanke und gewerbliche Immobilienbank auf dem Finanzmarkt zu behaupten und dabei das Auslandsgeschäft zu intensivieren. Im Zuge dieser Neuausrichtung beendet die MUSTERBANK die private Immobilienfinanzierung, da dieses Geschäft margenschwach und kostenintensiv ist. Die Neuausrichtung betrifft ca. ein Drittel der Mitarbeiter direkt: Entweder besteht ihr Arbeitsplatz im Zielbild der neuen Organisation nicht mehr oder sie werden als Leistungsträger in andere Geschäftsbereiche der MUSTERBANK eingegliedert.

Während dieser Zeit des Umbruchs ist die Verunsicherung der Mitarbeiter bezüglich ihrer beruflichen Weiterbeschäftigung maximal, die Fluktuationsrate steigt und die Bindung an das Unternehmen verliert rapide an Intensität.

#### Die Idee

Die Neuausrichtung der MUSTERBANK wird durch eine intensive interne Führungs- und Veränderungskommunikation begleitet. Die Mitarbeiter sollen verstehen, dass ihr Arbeitgeber sich kompromisslos auf den Kunden ausrichten muss und jeder Einzelne unweigerlich Gegenstand der Veränderung sein wird. Aus diesem Grund sollen die Mitarbeiter zeitnah und zielgruppengerecht über alle Veränderungen informiert werden. Durch einen ausgewogenen Mix aus Push- und Pullinformationen können die Mitarbeiter indirekt am Prozess der Neuausrichtung beteiligt werden und haben die Möglichkeit, aktiv eigene Veränderungsideen einzubringen.

#### Aufgabenstellung Strasser & Strasser

Gemeinsam mit dem Leiter der Kommunikationsabteilung konzipierte Strasser & Strasser über alle Phasen des Veränderungsprozesses Kommunikationsmaßnahmen, setzte diese um und unterstützte dabei die redaktionelle Aufbereitung der Veränderungsinhalte für regelmäßige Print- und Onlinekommunikation.



#### Ausgewählte Kommunikationsmaßnahmen

- Konzeption und Moderation von Präsenzveranstaltungen
  - Information der obersten Führungskräfte über Ziele und Hintergründe der strategischen Neuausrichtung
  - Gesprächstraining für Führungskräfte im Hinblick auf das Führen von Orientierungs- und Trennungsgesprächen mit betroffenen Mitarbeitern
  - Coaching der Führungskräfte im Hinblick auf das Binden von Leistungsträgern (Retention Management)
- Redaktionelle Unterstützung der internen Print- und Onlinekommunikation
  - Erstellen des Layouts und Redigieren eines wöchentlichen Newsletters an alle Mitarbeiter über relevante Informationen zur Neuausrichtung
  - Unterstützung des Top Managements bei der Kommunikation klarer und glaubwürdiger Führungsbotschaften durch persönliche Führungsbriefe
- Konzeption und Erstellen von Leitfäden und zielgruppenspezifischen Argumentarien für die Orientierungs- und Trennungsgespräche

Die transparente Führungs- und Veränderungskommunikation der MUSTERBANK unterstützt ca. 9 Monate die strategische Neuausrichtung des Unternehmens und wird auch nach dem Start der neuen Zielorganisation fortgeführt. Dann stehen intensive Abteilungs- bzw. Teambildungsprozesse sowie die verstärkte Bindung von Leistungsträgern im Mittelpunkt der Maßnahmen.

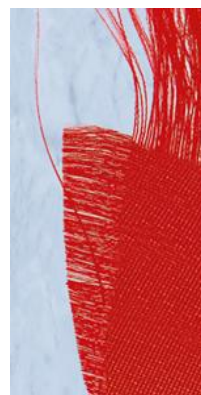
#### Erfolge & Wirkungen

- Die Mitarbeiter haben verstanden, welchen Beitrag sie zum Erfolg der neuen Organisation leisten können.
- Die verbliebenen Mitarbeiter sind motiviert und überzeugt von der strategischen Neuausrichtung der MUSTERBANK.
- Das Vertrauen in die Entscheidungen des Top Managements wurde wiederhergestellt.

#### Unser Fazit

Wird in einem Unternehmen ein gewinnschwaches Geschäftsfeld beendet, sollten die Konsequenzen der Neuausrichtung transparent gemacht und klar an direkt und indirekt betroffene Mitarbeiter kommuniziert werden.

Strasser & Strasser unterstützt die interne Kommunikation sowie das Top Management bei der Konzeption und Umsetzung aller relevanten Maßnahmen und zeigt Wege zur Stärkung der Mitarbeitermotivation und -bindung auf.



#### Ihre Ansprechpartner

STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG:  
Dr. Eva Strasser, Vorstand, Tel: (089) 30 76 69 60