

Change Management und Mitarbeiterkommunikation bei der strategischen Neuausrichtung – ein Fallbeispiel

In: „Die Zukunft der Sparkassen“ Sparkassenverlag (Hrsg.), Stuttgart 2002

Karlheinz Merzig, Dr. Georg Strasser, Andreas Walther

- 1 Wenn der Druck wächst: Die Aufgaben einer starken Veränderungskommunikation
- 2 Die richtigen Botschaften senden - Megathemen und Gegenwind
- 3 Flaschenpost oder Sektempfang - Instrumente der Kommunikation im Wandel
- 4 Change by Click – das Projektportal
 - 4.1 Softwaretools im Change Portal
 - 4.2 Die Menüstruktur
- 5 Fazit: Change Kommunikation zahlt sich aus

Abstract

Sparkassen unterliegen derzeit starkem Wandlungsdruck, der von Kunden, Wettbewerbern, vom Gesetzgeber und last but not least von der technologischen Seite her gleichzeitig kommt. Um diese Veränderungen nachhaltig und zielgerichtet zu gestalten, wird die geplante und gesteuerte Projektkommunikation immer wichtiger. Die Autoren beschäftigen sich mit der Frage, welche Rollen und Aufgaben Kommunikation in solchen Fällen übernehmen muss. Anhand der derzeit laufenden, auf mehrere Jahre angelegten Restrukturierung der Stadtparkasse Oberhausen werden wichtige Inhalte und Lösungsmöglichkeiten diskutiert und die Frage der Übertragung unserer Erfahrungen auf andere Sparkassen reflektiert. Karlheinz Merzig ist Vorstandsvorsitzender der Stadtparkasse Oberhausen, Dr. Georg Strasser und Andreas Walter vertreten die Strasser & Strasser Unternehmensberatung AG, welche in Oberhausen als externe Beratung im Teilprojekt Kommunikation tätig ist.

1 Wenn der Druck wächst: Die Aufgaben einer starken Veränderungskommunikation

Das Ziel war klar. Die Organisation - und zwar die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation - und der Vertrieb der Stadtsparkasse Oberhausen musste sich verändern, radikal. Damit steht sie nicht alleine da, im Gegenteil. Eine ganze Branche ist im Umbruch und muss sich neu positionieren. Was aber tun, um diesen radikalen Wandel auch wirklich „auf die Strasse“ zu bringen, wenn die Zeit drängt?

Ist es sinnvoll, sich angesichts dieser Herausforderungen intensiv und zeitaufwendig mit Kommunikation zu beschäftigen? Oder ist es nicht eher zeitraubend und ineffizient? Was kann Kommunikation überhaupt leisten? Unseres Erachtens kommt der Kommunikation gerade bei dringlichen Veränderungen eine Schlüsselrolle zu, weil wir von der These ausgehen:

„Gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht einverstanden, einverstanden ist noch nicht umgesetzt und umgesetzt ist noch nicht beibehalten.“ (Konrad Lorenz)

Es geht also darum, nicht nur zu reden in der Hoffnung auf Verständnis, sondern um das Bewirken von nachhaltigen Veränderungen in den Köpfen der Menschen. Sie müssen das Neue akzeptieren, müssen anders handeln als bisher, sollen mithelfen, das Neue mitzutragen und umzusetzen. Einleuchtend. Was aber bedeutet das für das Management eines Unternehmens, welches diese Veränderungsbereitschaft ernsthaft herstellen muss? Unsere Konsequenz ist, dass Kommunikation einen zentralen Platz in der Planung und Durchführung von Change Projekten einnehmen muss. Für die Stadtsparkasse Oberhausen bedeutete das, ein eigenes Teilprojekt mit dem Thema Kommunikation zu beauftragen. Und das Aufgabenpaket, das dafür geschnürt wurde, war alles andere als einfach zu erfüllen.

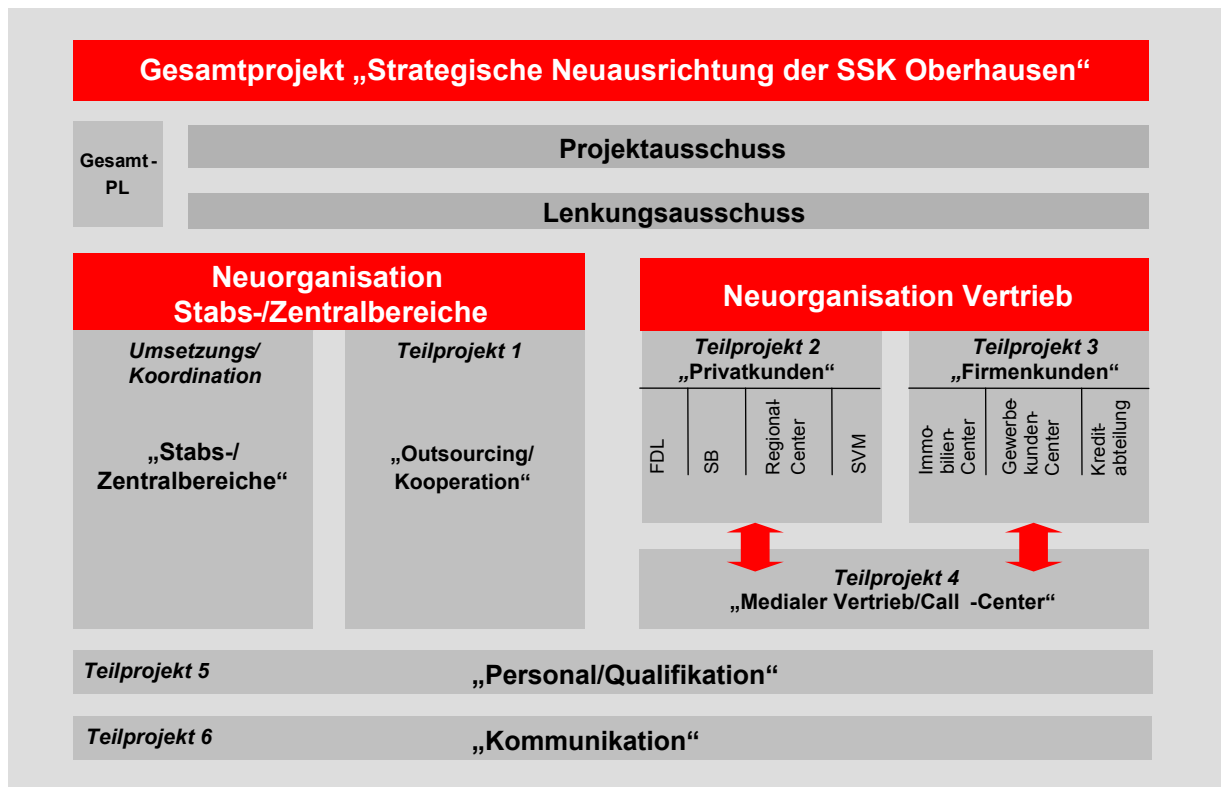


Abb. 1: Projektstruktur in der Stadtsparkasse Oberhausen

Meinung bilden ist nicht Meinungsmache

Change Kommunikation muss Meinung bilden. Daran ist nichts Gutes und nichts Schlechtes, wir können es nur gut oder schlecht tun. Immer wenn wirklich Neues auf die Menschen zukommt, müssen sie sich eine neue Meinung bilden, denn die gewohnten Denkmuster funktionieren ja nicht mehr, stehen plötzlich mit der Welt in Widerspruch. Warum aber interessiert uns das besonders im Topmanagement?

Der Grund ist, dass Menschen im Wandel in ganz überdurchschnittlicher Weise *autonom und ungesteuert* handeln können, zumindest eine Zeit lang. Unsere Führungs- und Kontrollinstrumente sorgen dafür, dass Menschen gewisse Regeln und Prozesse einhalten, unter mehr oder weniger festgelegten Bedingungen. Wie ein Kassierer, ein Servicemitarbeiter seine normale Arbeit verrichtet, das wissen seine Führungskräfte, das wird aufgeschrieben, festgehalten, kontrolliert und bewertet. Was aber ist, wenn wir wollen, dass er davon neuerdings *abweicht oder zusätzlich etwas tut*? In Oberhausen wollen wir, dass er wesentlich mehr als bisher Kunden überleitet, dass er in FDLs eine stark veränderte Rolle einnimmt, vermehrt Beiträge zum Provisionsgeschäft leistet und so fort. Immerhin wurden die Ziele im Vertrieb stellenweise mehr als verdoppelt. Dafür Geschäftsprozesse, Führung und Kontrolle zu etablieren, das dauert eine Zeit lang. Und bevor es soweit ist, können die Menschen „sich aussuchen“, wie weit sie sich schon in diese Richtung bewegen

und wie gut sie dies tun. Es hängt damit ganz einfach von ihrem Wollen, eben von ihrer ganz *persönlichen Meinung* ab. Im Wandel gilt damit mehr als sonst: Nur wenn Mitarbeiter meinen, dass Wandel gut ist und sich lohnt, wollen sie auch mitmachen. Nur wenn sie wollen, geben sie was sie können, und dies ist fast immer ungleich mehr als man denkt.

Lernen von Politik und Marketing

Wie kann Meinungsbildung auf moderne Weise betrieben werden? Gängige Konzepte und Gewohnheiten, wie wir Mitarbeiter informieren, dürften hier nicht die „bench mark“ sein. Wir müssen vielmehr vom Kommunikationswissen profitieren, das sich in Politik und Marketing etabliert hat. Wie schaffen es führende Politiker, riesige Menschenmassen für sich persönlich und ihre Ideen zu gewinnen? Wie schaffen es Marketingleute, über Produkte „vorgefasste“ Meinungen herzustellen, die durchaus rasch zu Interesse und Abschlüssen führen können?

Auf diese Frage sind der Antworten viele. Unsere Antwort in Oberhausen beginnt mit einem ganz einfachen Grundsatz: Gute Change Kommunikation lebt davon, dass wir die Mitarbeiter viel intensiver und früher *informieren*, als dies heute noch üblich ist. Hinzu kommt das Prinzip, dass wir dies auf eine Weise tun, die *emotional intensiv und attraktiv* ist. Wir wollen Angst nehmen, ohne aber Sorglosigkeit aufkommen zu lassen. Wir möchten Zuversicht, Freude und Vertrauen wachsen lassen, ohne der Euphorie das Wort zu reden.

Neben Information und Emotionalisierung ist *Orientierung* eine weitere Leistung, die wir als Kommunikatoren zu erbringen haben. Wer Meinung bilden will, muss sagen, wohin er will, was er von Mitarbeitern erwartet und was diese von ihm erwarten dürfen.

Last but not least wird Kommunikation bei uns auch *kontrollierend* sein. Das heißt, es muss im Unternehmen öffentlich ausgesprochen werden, wie weit es um die Zielerreichung jeweils steht und mit welchen Schlussfolgerungen, die auch Sanktionen sein können, der Vorstand reagiert.

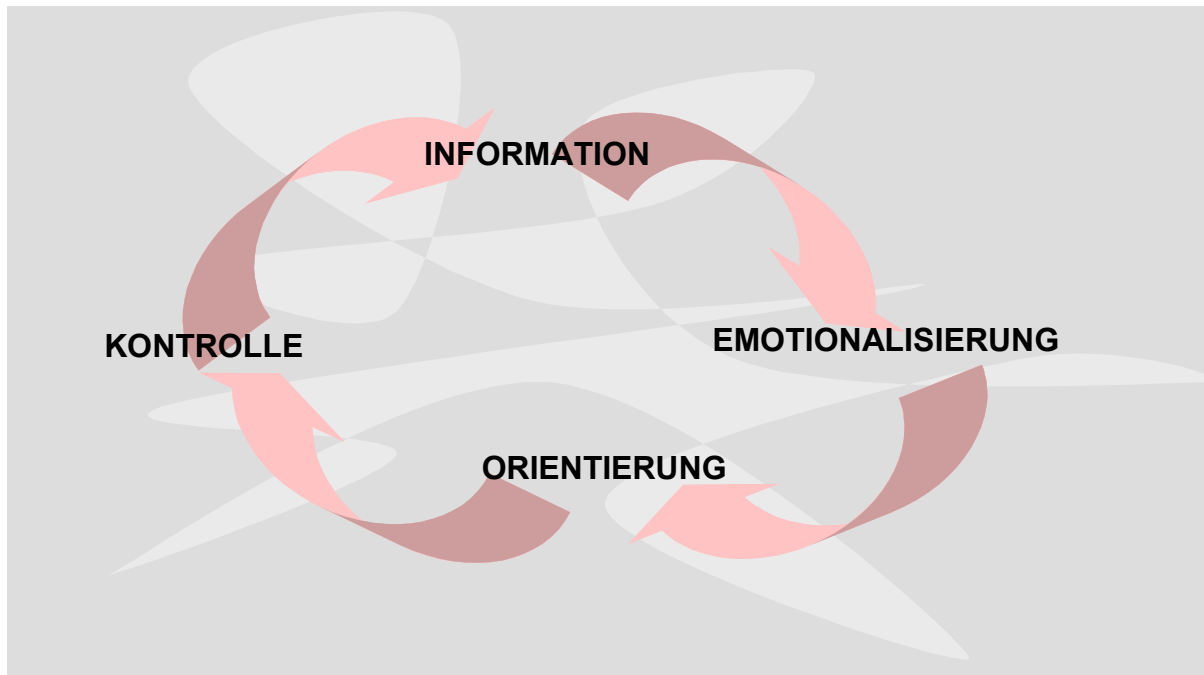


Abb. 2: Die Aufgaben der Kommunikation im Wandel

Nicht nur reden, auch reden lassen und zuhören

Wer früh und reichhaltig informiert, dies auf emotionalisierende Weise tut, wer dabei Ziele setzt und Kontrolle öffentlich sichtbar macht, der hat auf die Meinungsbildung im Unternehmen den gewünschten Einfluss.

Meinungsbildung funktioniert aber nicht nur über Mitteilungen, sondern bedarf in großem Maß des Dialogs, der Kommunikation unter den Mitarbeitern und Führungskräften. Das handlungsentlastete Räsonieren wie auch das aktive Sich Beteiligen, Einmischen und Stellung Beziehen von jedermann gehört dazu. Diese Prozesse können wir organisieren und erleichtern, oder wir können sie den Stammtischen, Kantinen und Fluren überlassen.

Wohin die Reise geht

Wer alles bisher Gesagte auch nur in etwa beherzigen will, dem steht einiger Aufwand bevor, das lässt sich spätestens jetzt nicht mehr verheimlichen. Wir haben in der Mitarbeiterkommunikation nicht nur das, was wir bisher getan haben, besser zu tun. Wir müssen diesen ganzen Komplex auf vollkommen neue konzeptionelle und instrumentelle Beine stellen. Es beginnt damit, dass Kommunikation in der Gesamt-Projektorganisation seinen Platz als ebenso wichtiges Teilprojekt wie die anderen bekommt. Dazu gehören personelle und finanzielle Ressourcen. Dazu gehören auch vollkommen neue Medien,

Massenmedien eben. Es wird nicht mehr lange dauern, dann werden Vorstände wie Präsidenten und Kanzler im Fernsehen auf den Bildschirmen der Arbeitsplätze zu sehen sein und persönlich Flagge zeigen, Vertrauen schaffen und Führung ausüben können.

In Oberhausen sind wir noch nicht ganz soweit. Allerdings haben wir ein elektronisches Changeportal eingerichtet, das im Intranet die Mitarbeiter tagtäglich informiert, befragt, in der Changearbeit unterstützt und steuert. Zudem gibt es mehrmals jährlich Mitarbeiterveranstaltungen mit dem Vorstand.

2 Die richtigen Botschaften senden - Megathemen und Gegenwind

Das alles sind nur Instrumente. Wichtig ist, zu wissen, wofür man sie einsetzt. Die erste Arbeit des Projektteams Kommunikation in Oberhausen war es, „Megathemen“ zu identifizieren und Kommunikationsziele zu planen.

Aktuelle Geschäftsentwicklung

Ein zentrales Thema ist, die aktuelle *Geschäftsentwicklung* in allen möglichen Facetten viel breiter zu kommunizieren, als dies klassisch in Sparkassen oder auch anderen Banken üblich ist. Alle können damit sehen, wie ihre Anstrengungen sich lohnen bzw. wann noch „nachzulegen“ ist. Fazit aus der Geschäftsentwicklung in Oberhausen: Drastische Senkung der Personalkosten und deutliche Steigerung der Provisionsergebnisse in den nächsten Jahren.

Marketing

Zudem steht das *Marketing gegenüber Privatkunden* beständig im Fokus der Projektkommunikation. Nicht, dass Mitarbeiter über Marketingkampagnen nicht auch schon vor unserem Projekt informiert worden wären. Es ist nur so, dass für uns in Oberhausen „Verkaufen, verkaufen, verkaufen“ eines der ganz wesentlichen Themen des Reformprojekts insgesamt ist. Marketing bildet deshalb einen ganz wesentlichen Kern der Projektanstrengungen und bekommt in diesem Sinn noch einmal besonderen „Rückenwind“.

Kundenbetreuungskonzept

Ebenso steht als elementares Thema ein neues Kundenbetreuungskonzept im Mittelpunkt des Interesses. Da dieses Konzept durch eine externe Beratung mitgestaltet wurde, musste systematisch für Vertrauen in Bezug auf diese Beratung geworben werden. Gerade

Erfahrungen und Lernerkenntnisse mit dem Konzept aus anderen Sparkassen sollen den Mitarbeitern nahegebracht werden, um das Beratungsunternehmen bei der Realisierung systematisch zu unterstützen.

Stationärer Vertrieb

Das Thema FDL (Finanzdienstleistungs-Center), Änderungen im stationären Vertrieb überhaupt sind ein weiteres Megathema. Auch hier ist wichtig, den Mitarbeitern die Notwendigkeit dieser extremen Veränderung klarzumachen. FDL's und die Idee der Regionalcenter und eines Immobiliencenters sind Inhalte, für die Vertrauen und Commitment der Mitarbeiter zunächst einmal ja Mangelware sind.

Medialer Vertrieb

Vertriebsorientiert ist auch das nächste „Megathema“, der sogenannte mediale Vertrieb. Die Projektkommunikation berichtet damit also beständig über aktuelle Ziele und Aktivitäten in diesem Bereich. Mitarbeiter sollen damit mehr und mehr mit einem Vertriebsweg vertraut gemacht werden, von dem wir uns in Oberhausen mittelfristig sehr viel erhoffen.

Restrukturierung Zentralbereiche

Die bisherigen Themen waren alle mehr oder weniger darauf gerichtet, Möglichkeiten zur Ertragssteigerung zu fokussieren. Das letzte Megathema beleuchtet genau die andere Seite des Gesamterfolgs, nämlich die Kosten und die Effizienz unserer Strukturen und Arbeitsweisen in den Stabs- und Zentralbereichen. Die Veränderungen, die hier im Laufe des Projekts umgesetzt werden, geben nicht minder Stoff für intensive Kommunikationsanstrengungen.

3 Flaschenpost oder Sektempfang - Instrumente der Kommunikation im Wandel

Das erste, was Eroberer tun, ist das Besetzen der Kommunikationszentralen. Warum? Weil das „Alte“ außer Kraft, das Neue aber noch nicht an seinem Platz ist. Und weil sich nur dadurch breite Öffentlichkeiten erreichen und deren Meinungsbildung beeinflussen lassen. Der Vergleich ist in sofern richtig, als auch im radikalen Unternehmenswandel Kommunikation zur Schaltzentrale aller Projektaktivitäten wird. Hier wird jede veränderungsrelevante Kommunikation noch einmal auf den Prüfstand gestellt, sie fungiert sozusagen als Filter für alle wichtigen Botschaften des Managements.

Welche Vehikel sind dafür die geeignetsten? Mit dem Vorstand direkt sprechen, schön und gut. Aber dessen To Do Liste lässt dafür verschwindend wenig Raum. Zudem heißt Mitarbeiterkommunikation nicht nur, Botschaften von ganz oben nach ganz unten zu tragen. Das Gespräch im ganzen Unternehmen, zwischen den verschiedensten Ebenen und Menschen ist insgesamt in Gang zu bringen. Förderliche Ergebnisse und Effekte sind wahrscheinlich zu machen. Das ist viel wichtiger, weil es unvergleichlich mehr an Beschleunigung und Zielausrichtung bringt.

Plattformen des Dialogs schaffen - Veranstaltungen

Aus keinem Veränderungsprojekt wegzudenken sind Veranstaltungen, in denen die Führung der Mannschaft die Richtung vorstellt, in die es gehen soll. Gerade die direkte Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern birgt große Chancen. Gefährlich wäre es aber, solche Veranstaltungen als Einweg-Kommunikation zu organisieren. Da kann die Stimmung schnell umschlagen, wenn die Mitarbeiter sich nicht äußern können und deshalb mit dem Gefühl gehen, keiner interessiert sich für ihre Meinung. In den Veranstaltungen wird in Oberhausen deshalb jeweils systematisch geplant, Raum für Fragen, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter zu schaffen. Diese können direkt dem Management mitgeteilt werden. So entsteht Dialog und die Möglichkeit, die Veränderung und die unterschiedlichen Perspektiven dazu intensiv zu thematisieren.

Werben für den Wandel – ein Namenswettbewerb

Mobilisieren geht nicht ohne Emotionen. Das bedeutet, dass für Veränderung geworben werden muss wie wir das auch im Marketing nach aussen, bei unseren Kunden tun. Den Wandel attraktiv zu machen, die Emotionen nicht zu ignorieren, sondern aktiv mit zu gestalten, das ist die Idee der „Veränderungsmarke“. Veränderung geht eben auch durch's Herz. Die Idee, diesen Markenaufbau durch einen Namenswettbewerb zu unterstützen, fand beim Vorstand große Zustimmung. Im Rückblick eine extrem gute Entscheidung. Denn dadurch wurde bereits vor dem offiziellen Projektstart ein Großteil der Mitarbeiterschaft mobilisiert. Die Resonanz war überwältigend. Über 300 der 700 Mitarbeiter beteiligten sich. Was für ein Erfolg allein deshalb schon. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter einen Namen fanden, für den wir auch viel Geld hätten ausgeben können. Er heißt „step by step“, „Veränderung als gemeinsamer Weg in die Zukunft“, und gibt unsere Projektphilosophie in Oberhausen, eben den Kern unserer „Veränderungsmarke“ brillant wieder: Niemand will bei uns Revolutionen auslösen, Bisheriges unsensibel einreißen, nicht einmal wenn dies wirtschaftlich geboten wäre. Niemand soll aber auch Zweifel darüber hegen, dass diese Haltung alles andere als Stillstand ist. Wir bewegen uns kontinuierlich, wir nehmen jeden mit,

der seine Chance nutzt, aber wir bleiben zu keinem Zeitpunkt wirklich stehen. Wir gehen eben „step by step“.

Führung im Change

Aus Sicht der Veränderungsberater spielt die Führung für den Wandel eine Schlüsselrolle. Warum? Im direkten Führungsdialog werden Veränderungen erheblich beeinflusst. Denn in der Führung zeigt sich, wie wichtig dem Unternehmen der Wandel ist, die Auseinandersetzung jedes einzelnen und wie jeder auch daran gemessen wird, was er zum Wandel beiträgt.

Ein eigens dafür konzipiertes Training macht in Oberhausen das Management fit für diese Aufgaben. Leitfragen für das Training sind:

- Was wird bei Ihrem Filialteam und /oder einzelnen Mitarbeitern leicht sein in Bezug auf die anstehenden Veränderungen, wo erwarten Sie Schwierigkeiten?
- Mit welchen Ängsten und Sorgen Ihrer Mitarbeiter werden Sie bereits heute konfrontiert?
- Wie reagieren Sie als Führungskraft darauf?
- Welche Veränderungen bringen die Ziele 2002 und die anstehenden Projekte für Ihre Filiale?
- Wie begleiten Sie heute schon als Führungskraft diesen Prozess?

4 Change by Click – das Projektportal

Was kann man tun, um nach den erwähnten Veranstaltungen, dem Namenswettbewerb und dem Training der Führungskräfte die Kommunikation mit allen Mitarbeitern am Laufen und die Energie des Prozesses hoch zu halten? Veränderungsprozesse verbessern die Wettbewerbsposition eines Unternehmens ja nur, wenn alle Mitarbeiter die Ziele der Führung mit vollem Einsatz nachhaltig umsetzen. Und wenn sie das auch schnell tun. Direkte Führungskommunikation ist deshalb nicht das einzige Instrument der Wahl. Vielmehr müssen Führungskräfte entlastend durch weitere Instrumente dabei unterstützt werden. Ein sinnvolles Instrument stellt da das Mitarbeiterportal dar, das im Projekt Oberhausen eingesetzt wird. Zweck dieses IT-Tools ist es, an jedem Arbeitsplatz, auf jedem Bildschirm täglich aufzuklären, zu emotionalisieren, Orientierung zu geben, Maßnahmen zu steuern und Ergebnisse nachzuhalten. Kurzum: es geht um die Kommunikation, Steuerung und Beschleunigung von Veränderungsprozessen durch die neuen Medien und die Möglichkeiten des Intranet.

Redaktionsarbeit – eine neue Herausforderung für Change Agents

Elektronische Medien unterstützen inzwischen ja in vielen Organisationen die Kommunikation. Firmen wie die Deutsche Bank oder Bahn haben für sich bereits vor Jahren diese Möglichkeiten entdeckt, breit angelegt zu kommunizieren und zunehmend auch Geschäftsprozesse auf dieser Basis zu steuern. Jahr für Jahr investieren solche Unternehmen enorme Summen in neue Medien. Wer glaubt, dabei ginge es um ein paar Emails an die gesamte Belegschaft, täuscht sich allerdings gewaltig. Es geht um die Nutzung aller Möglichkeiten moderner Technologie.

Webbasierte Lösungen bilden da allerdings noch die Ausnahme, obwohl die Potenziale solcher webbasierter Portale enorm sind und sich vor allem fast monatlich dramatisch verbessern. Heutzutage werden beispielsweise nicht mehr Informationsseiten auf dem Intranet „programmiert“, es wird vielmehr sogenanntes „Content Management“ betrieben. An sich keine neue Idee, denn weite Teile des Internet funktionieren bereits seit Jahren so. Am deutlichsten kennen wir als Alltagsmenschen dies von den Websites aller großen Zeitungen und Zeitschriften. Neu ist aber, diese technischen Möglichkeiten für Veränderungsprojekte zu nutzen. Was sind die Chancen, die sich bieten? Die sicherlich bestechendste Möglichkeit ist das schnelle Bereitstellen von Informationen in einer Weise, die emotional attraktiv ist und ein rasches, aber oberflächliches Informieren ebenso ermöglicht wie die profunde Beschäftigung mit einem Thema. Wie auf Homepages von Zeitungen können Artikel, Informationen, Inhalte, Projektfortschritte in Text, Bild und Ton (wenn gewünscht sogar wie im Fernsehen)

ins System eingespeist und so öffentlich gemacht werden. Die redaktionelle Arbeit wird zur Aufgabe eines Redaktionsteams, das wie ein Zeitungsverlag organisiert ist: mit einem Chefredakteur, Ressortleitern für die verschiedenen Megathemen und einem Stab von Korrespondenten, die in den Bereichen das Ohr am Puls der Veränderung haben.

4.1 Softwaretools im Change Portal

Stimmungsbarometer – Umfragen

Am Puls des Wandels zu sein, bedeutet auch, sich immer wieder vergewissern, ob das, was man tut, auch den erhofften Erfolg hat. Da ist es gut, wenn man sich als Führung der Kritik der Mitarbeiterschaft stellt und sich vergewissert, wie es um die Mannschaft gerade steht. Mit dem Portal lassen sich Mitarbeiterumfragen in beliebiger Weise konzipieren und durchführen. Wie im Internet klickt man auf einem Fragebogen die Antworten an, die Auswertung erfolgt im Handumdrehen automatisch.

Forum

Nicht nur in der Führungskommunikation soll der Dialog gefördert werden. Das Portal bietet auch die Chance, sich in Diskussionsforen über brennende Themen auszutauschen, andere an den eigenen Gedanken teilhaben zu lassen. Das Portal wird so zur Plattform des permanenten Kommunizierens über den Wandel.

Projektmanagement

Ein Projekt wird initiiert. Viele kleine Teilprojekte entstehen daraus und machen sich auf den Weg der Veränderung. Maßnahmen werden eifrig entwickelt und die Ideen, was konkret zu tun ist, entstehen nach und nach. Ist das Gesamtprojekt klein und überschaubar, sind solche Einzelvorhaben noch zu überblicken. Bei groß angelegten Veränderungen ist das schon schwieriger. In Oberhausen arbeiten allein 50 Mitarbeiter in der Anfangsphase in allen Teilprojekten. Deren Ergebnisse umsetzen werden wir nur, wenn nach und nach alle Mitarbeiter der Bank in dieser Weise „Projektteilnehmer“ werden. Das bedeutet, dass nach spätestens einem Jahr hunderte von Einzelmaßnahmen und Aktivitäten in der Bank besprochen, dokumentiert, geplant und einem Kontrollmechanismus unterzogen sein müssen. Anders, mit weniger „Bürokratie“ geht es auch, aber es geht langsamer und mit mehr „Versandungstendenz“. Auch hier hat unser Portal einen ganz entscheidenden Beitrag zu leisten. Wir verfügen damit über ein webgestütztes, bankeinheitliches Projektmanagement-

system, innerhalb dessen alle Dokumentations-, Steuerungs- und Kontrollbedürfnisse realisiert werden. Der Vorstand kann darüber, an seinem Bildschirm, zu jeder Tages- und Nachtzeit sehen, was im hintersten Winkel der Bank in Bezug auf welches Thema auch immer der Planungs- und Umsetzungszustand ist.

Dies klingt fast abenteuerlich, aber es geht. Und es bedeutet nicht einmal mehr Arbeit vor Ort. Wenn eine Führungskraft mit einem Mitarbeiter eine bestimmte Aktivität vereinbart, dann wurde dies bisher auch schon aufgeschrieben, „notiert“. Präzise Führung geht nur so. Allerdings hat jedermann dies auf andere Weise gemacht und es war für andere nicht nachvollziehbar. Das haben wir mit dem Portal geändert.

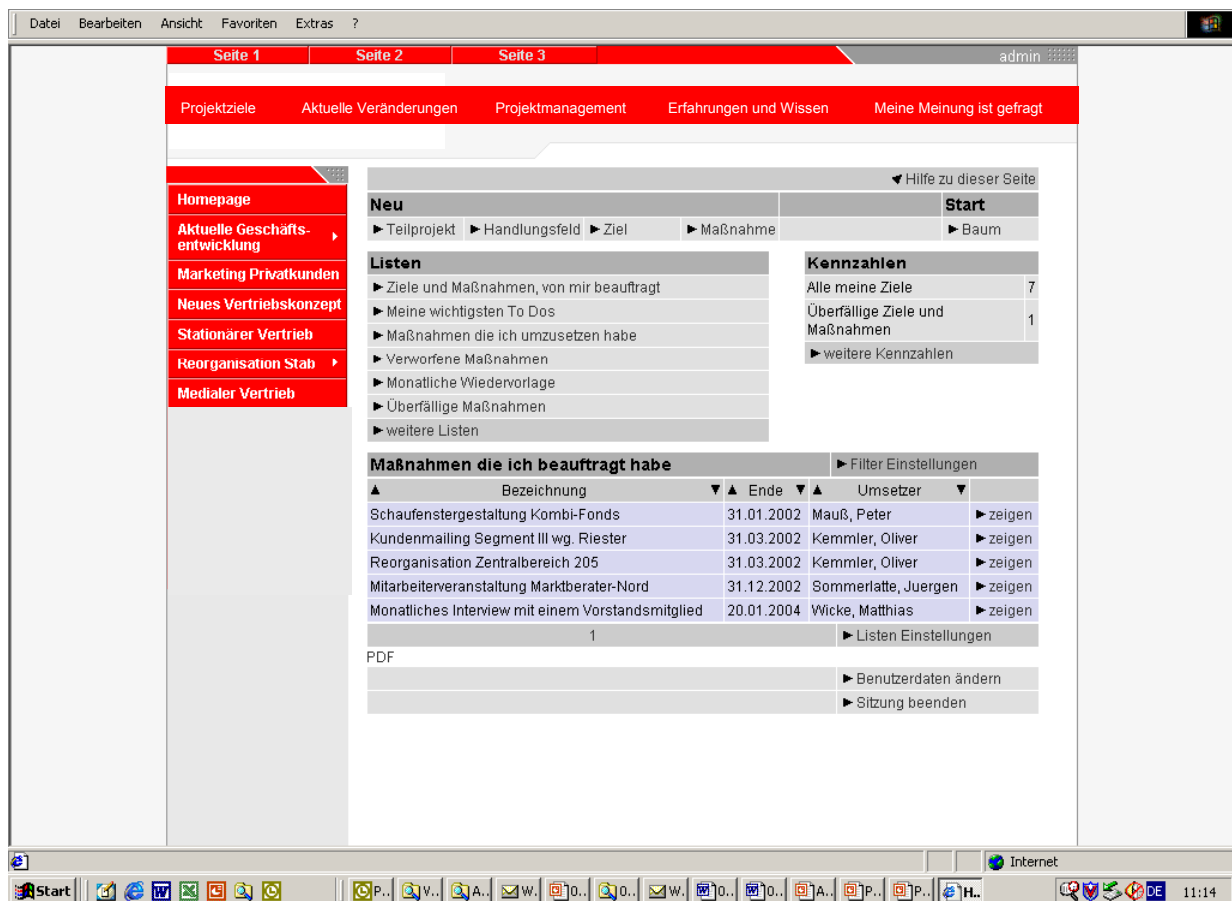


Abb. 3: Das Projektcockpit im Change Portal der Stadtparkasse Oberhausen

4.2 Die Menüstruktur

Die flexible Oberfläche des Change Portals macht es möglich, die Menüstruktur den konkreten Anforderungen genau anzupassen. Für das Projekt in Oberhausen sind die

Megathemen (Geschäftsentwicklung, Marketing, Vertriebskonzept, Stationärer Vertrieb, Medialer Vertrieb, Restrukturierung der Stabs- und Zentralbereiche) deshalb zur primären Menüstruktur definiert.

Die sekundäre Menüstruktur bildete der sogenannte Projektmonitor:

- **Projektziele:** Hier sind die übergeordneten Projektziele zu finden, jeweils in Kurzübersichten und vertiefenden Information bis hin zu weiteren Dateien, die jeder für sich downloaden kann.
- **Projektmanagement:** Hier finden sich das Projektcockpit für Controllingzwecke, eine für jedermann zugängliche Übersicht über alle Projektziele und Maßnahmen aus der gesamten Bank sowie sämtliche Eingabemasken für Teilprojekte, Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen.
- **Erfahrungen und Wissen:** Auf dieser Seite des Portals steht vor allem die Suchmaschine im Vordergrund. User können über alle Einträge in der Projektdatenbank, über alle Text- und Bilddateien hinweg eine Volltextsuche fahren und sich so jedes Wissensfragment suchen, welches im Datenbestand vorhanden ist.
- **Meine Meinung ist gefragt:** Dort befinden sich Umfragen, die aktuell gerade laufen, sowie das Forum des Portals, welches Mitarbeiter zum Teil selbst managen, für welches Themen und Beiträge aber natürlich auch vorgegeben werden können.

5 Fazit: Change Kommunikation zahlt sich aus

Change-Portal, Führungskräfte training, Veranstaltungen und Namenswettbewerb stellen tragende Elemente der Veränderungskommunikation in der Reorganisation der Sparkasse Oberhausen dar. Der Aufwand mag auf den ersten Blick erheblich erscheinen. Verglichen mit den Auswirkungen einer missglückten Reorganisation halten die Kosten sich aber in Grenzen. Bei tiefen Einschnitten in sensible Gebiete der Organisation ist es eben nicht so, dass man beliebig nach dem Motto „trial and error“ verfahren kann. Man hat nur einen Versuch und muss im Fall des Scheiterns lange Zeit warten, bis die Schäden behoben sind und Widerstand sich wieder gelegt hat. Deshalb sollte man gut überlegen und Kommunikation strategisch dafür nutzen, dass man das Ziel sehr genau kennt und auch die Reaktionen dort kalkulierbar und ganz einfach ruhiger werden. Außerdem zeigt sich in Oberhausen, dass nachhaltige Vertriebserfolge eine intensive und abgestimmte Kommunikation voraussetzen.

Lassen sich solche Erfahrungen auch auf andere Veränderungsprojekte im Sparkassenmarkt übertragen? Wir können tatsächlich empfehlen, vergleichbare Instrumente und Vorgehensweisen auch anderswo einzusetzen. Ein Namenswettbewerb kann die Mannschaft enorm mobilisieren – auch emotional. Richtig gestaltete Veranstaltungen vermitteln den persönlichen Kontakt zum Topmanagement. Neben solchen „events“ verfügt das Management mit dem Portal auch über eine „Tagespresse“, mit der sich nicht nur senden, sondern auch hören lässt, was jenseits von Zahlen und Berichten passiert. Das richtige Handeln und Entscheiden, Führen und Überzeugen wird dadurch nicht wirklich zur leichten Aufgabe. Dies zu hoffen, wäre falsch. Was durch Kommunikation allerdings wächst, ist Zeit und Wissen. Vom Vorstand bis hin zu allen Mitarbeitern wissen die Menschen mehr darüber Bescheid, was Akteure und Adressaten des Wandels wollen und warum. Und sie wissen es bedeutend früher. Überall dort, wo dieses Wissen Erfolg befördern kann, lohnt es sich, in Kommunikation zu investieren.