

Marketing bei der Unternehmensveränderung – Zielgruppe Mitarbeiter

Der Modernisierungsdruck in Sparkassen hat in den vergangenen Jahren dramatisch zugenommen. Sparkassen reagieren mit weitreichenden Veränderungsprojekten. Dabei wächst die Einsicht, dass solche Projekte auch nach innen immer aufwendiger kommuniziert bzw. „vermarktet“ werden müssen. Das Projektbeispiel *step by step* aus der Stadtparkasse Oberhausen zeigt, wie moderne Formen der Kommunikations- und Veränderungs politik gegenüber allen Mitarbeitern die Restrukturierung einer Sparkasse begleiten und vor allem beschleunigen können.

Der Wegfall der Gewährträgerhaftung in 2006 setzt ein Datum, nach dem das Unterschreiten gewisser Wirtschaftlichkeitsgrenzen für Sparkassen unmittelbare Folgen für die Refinanzierung hat. Damit ist die „Aufholjagd“ vieler Institute in Richtung der allseits bekannten Marken 70% CIR, 1,2% Ergebnis, 15% EK-Rendite einer enormen Beschleunigung ausgesetzt. Dort wo in kürzerer Zeit größere Effekte als bisher erzielt

werden müssen, wird die Bereitschaft zur Kooperation und Übernahme von Belastungen seitens möglichst vieler Mitarbeiter erfolgsentscheidend.

Bei der Stadtparkasse Oberhausen war genau dies Wunsch und Auftrag des Vorstands an das Teilprojekt „Kommunikation“ und den hinzugezogenen Change Management Berater. Sie wählten für Ihre Arbeit einen Ansatz, bei dem Information und Kommunikation gegenüber der Gesamtheit aller Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielte. Daraus wurde ein ganzheitliches „Marketingkonzept“, welches die Verankerung einer „Veränderungsmarke“ mit den Ideen der neuen Sparkasse als *Markenkern* zur Aufgabe hatte.

Bedürfnisorientierung auch beim Mitarbeitermarketing

Am Anfang galt es, das Bedürfnis der Mitarbeiter hinsichtlich dreier „Kommunikationslücken“ zu schließen, die auch für Sparkassen andernorts mehr oder weniger symptomatisch sein dürften. Die *Informationslücke* betraf die nackten Zahlen, welche in die Zukunft fortgeschrieben ein düsteres Bild ergaben. Genauestens hierüber Bescheid zu wissen, war für die Mitarbeiter neu. Die *Glaubwürdigkeits- und Vertrauenslücke* wiederum war vorhanden, weil das Thema der Zukunftsfähigkeit noch niemals bisher in Frage stand und überdies

bisher in Frage stand und überdies von einem neu in die Sparkasse eingetretenen Vorstandsvorsitzenden auf die Tagesordnung gesetzt wurde. Die dritte Lücke betraf die „*Dringlichkeit*“ aller angestrebten Veränderungsideen. Sparkassenkulturen zeichnen sich nicht eben dadurch aus, dass Wirtschaftlichkeitsüberlegungen im eigenen Hause überaus große Bedeutung haben. Ein Szenario also, welches im Jahr 2005 recht schlechtes Wetter erwarten lässt, verleitet im Normalfall nur Wenige dazu, schon heute die Löcher im Dach zu flicken.

Informationskampagnen und Change Management

Informationen verständlich transportieren, Glaubwürdigkeit herstellen und entsprechendes Handeln auslösen ist – im Fall des Gelingens – Effekt erfolgreichen Change Managements. Schon die ersten kommunikativen Anstrengungen machten sich in Oberhausen sehr bezahlt. Kurz nach der Startveranstaltung für die Umsetzung der Maßnahmen aus insgesamt 7 Teilprojekten antworteten 85% der Mitarbeiter auf die Frage, ob sie hinter den Zielen des Vorstands stünden, mit einem „voll und ganz“ am oberen Ende der betreffenden Skala. Nota bene angesichts eines Programms, das in Stab und Zentrale etwa 130 Stellen überflüssig machte, dem Vertrieb ein ehrgeizi-

ges Mobilisierungsprogramm aufbrumpte und den Sozialkatalog um etwa 40% schrumpfen ließ.

Namenswettbewerb

Diesen zunächst einmal „politischen“ Erfolg verdankt die Sparkasse einer generalstabsmäßig geplanten Change Management Kampagne, die sich im wesentlichen klassischer Marketinginstrumente bedient. Nach der strategischen Planungsarbeit des Vorstands (vergleichbar mit der Entwicklung des neuen „Produkts“) ist ihre vordringlichste Aufgabe die Suche nach Sinnbildern, die den Kern für die künftig angestrebten Identifikations- und Überzeugungsprozesse bilden können. Einfach gesagt: Man muss gedankliche Bilder bzw. Metaphern haben, die nach wenigen Augenblicken klar machen, was gemeint ist. So fanden am Abend der ersten Informationskonferenzen sämtliche Mitarbeiter Bücher auf ihren Stühlen mit dem Titel „Die Mäusestrategie“. Der amerikanische Autor Spencer Johnson beschreibt recht eindrücklich die unterschiedlichen Strategien von Menschen, wenn im Leben nicht mehr alles so läuft wie bisher und Veränderung und Aufbruch gefragt ist. Vor diesem Hintergrund folgte in der Sparkasse dann ein Namenswettbewerb für das Gesamtprogramm. Alle Mitarbeiter waren aufgerufen, sich in kleinen Gruppen einen

griffigen und inhaltlich passenden Namen auszusuchen. In den Wettbewerbsunterlagen mussten Sachargumente für den eigenen Vorschlag erarbeitet werden, was wiederum für alle eine erste Beschäftigung mit den tatsächlichen Veränderungsthemen nötig machte. Über 300 Mitarbeiter machten mit, die Jury wählte schließlich den Vorschlag „step by step“ mit dem dazugehörigen Logo aus.

Mitarbeiterkonferenzen

Nächster Meilenstein der Kampagne waren Betriebsversammlungen, auf denen der Vorstand sein Programm präsentierte. Moderierte Arbeitsgruppen von maximal 15 Personen erarbeiteten sich erste Stellungnahmen hierzu und brachten sie im Plenum vor. Viele Gesichtspunkte wurden sofort kommentiert, der Rest blieb einer Beantwortung in den kommenden Wochen überlassen.

Change Portal im Intranet

Nicht nur hierfür wurde ein attraktives und dabei rasch aktualisierbares Kommunikationsmedium gebraucht. In Oberhausen entwickelte man das sogenannte „Change Portal“, welches seither als Softwareprodukt allen Sparkassen angeboten wird und bereits in zwei weiteren Sparkassen eingesetzt wird. Mitarbeiter werden über dieses Medium tagesaktuell über den Projektfortgang informiert. Für den Vorstand ist dieses On-

line-Magazin zudem wichtiges Kommunikations- und damit Führungsinstrument. Neben diesen Leistungsbereichen wird über das Portal die gesamte Projektsteuerung abgewickelt. Insgesamt wurden dort an die 1500 Maßnahmen dokumentiert und bis heute bereits weitgehend abgearbeitet.

Nicht zuletzt kann das Portal via Online-Befragungen und Abstimmungen Auskunft darüber geben, wie sehr die Mitarbeiter hinter den Veränderungen tatsächlich stehen und ggf. was sie bisher daran hindert.

Aufbruch in die Zukunft im Gasometer

Ein erster Höhepunkt der Kampagne war ca. ein Jahr nach dem Start erreicht. Eine Zukunftskonferenz aller ca. 800 Mitarbeiter fand im sogenannten „Gasometer“ in Oberhausen statt. Der Vorstandsvorsitzende Karlheinz Merzig stellte die Ergebnisse von insgesamt 7 Projektgruppen persönlich vor. Auf Infoständen wurden die Details vertieft. Bis lange in die Nacht hinein wurde debattiert, gefeiert und getanzt.

Marketing und Change

Kampagnen wie in Oberhausen lassen sich als Aufeinanderfolge von Teilschritten beschreiben, deren Ähnlichkeit zum Kundenmarketing nicht zu übersehen ist. Auch im Change Management geht es um Informieren, überzeugen, Akzeptanz messen.

Im Marketing informieren wir den Kunden in der Absicht, dass er unsere Angebote schätzt und nützt. Im Change Management informieren wir die Mitarbeiter in der Absicht, dass sie bei Veränderungen „mitziehen“ und der Sparkasse damit auf einen neuen Weg helfen. Der Schwerpunkt liegt generell im Kommunizieren von neuen Botschaften, für deren Akzeptanz und Wertschätzung geworben werden muss. Das Pendant zur Markenpolitik im Marketing sind „Veränderungsmarken“, die den Identifikationskern für die Veränderung im Unternehmen bilden. Wie in der Kommunikation mit Kunden ist auf verbale und bildliche Darstellung penibel zu achten. Es kommt an auf Wortwahl, auf das Image neuer Ideen und gegebenenfalls neuer Personen. Welche Medien verwenden wir am besten, mit wem treten wir auf welche Weise in Kontakt? Und nicht zuletzt: Wie beobachten und messen wir, in welcher Weise wir in diesem „Marketing“ erfolgreich sind? Wie beim Kunden auch ist Vertrauen in eine Veränderungsidee nur schwer aufzubauen. Das „Kaputt machen“ derselben ist umso leichter. Da reichen manchmal schon einige falsche Worte.

Warum vom Marketing lernen?

Die Metapher des „Marketing“ hat zum einen die Stärke, dass sie uns an Instrumen-

te denken lässt, die wir dem Kunden gegenüber seit Jahrzehnten verwenden, die aber in der Mitarbeiterkommunikation relativ selten angewandt werden. Zum anderen hilft sie, niemals zu vergessen, dass der Adressat von Kommunikation nicht leicht zu gewinnen ist. Er kann Misstrauen hegen, die Botschaft sogar ablehnen. Er kann sie auch annehmen aber anderswo, also beim Wettbewerb „einkaufen“ und dort wiederum seine eigene Leistung abliefern. Das stimmt bei Kunden immer, das stimmt bei Mitarbeitern dann, wenn man sie für Neues im Unternehmen gewinnen will. In einem Wort: Auch um Mitarbeiter muss in diesem Sinn „geworben“ werden, in Zeiten des Change ist er der erste und zunächst einmal wichtigste „Kunde“.