

Zwischen Veränderungslust und Veränderungslast – Wie können wir Führungskräfte beim Management der strategischen Neuausrichtung unterstützen?

Ein Fallbeispiel

Strasser, Eva, STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG

Vornhusen, Anke, STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG

Einleitung

„Und ich dachte, ich könnte als Abteilungsleiter in Rente gehen...“ Der Verlust der Position im Rahmen großer Neustrukturierungen von Organisationen ist oft eine schmerzhaft Erfahrung und lässt meist Frust statt Lust auf die notwendigen Veränderungen aufkommen.

Tief greifende Veränderungsprozesse - ob im beruflichen oder privaten Umfeld - sind für die Betroffenen stets mit Unsicherheit und Ängsten verbunden. In Organisationen sind es nicht nur die Mitarbeiter, die in Zeiten des Wandels oftmals Abschied nehmen müssen von gewohnten Aufgaben, lieb gewonnenen Kollegen oder ihrer bekannten Arbeitsumgebung. Auch - oder gerade – für Führungskräfte sind Veränderungen häufig mit Verlust- und Zukunftsängsten verbunden.

Dabei sind es doch gerade sie, die Chefs, die Vertrauen in das Neue vermitteln und ihre Mitarbeiter für den Wandel mobilisieren sollen. Wie können sie ihren wichtigen Führungsaufgaben im Wandel nachkommen? Wie können sie Vertrauen herstellen und ihren Mitarbeitern eine klare Orientierung geben? Kurzum: Wie können Führungskräfte ihren Mitarbeitern Unsicherheit nehmen, wenn sie selbst stark verunsichert sind?

Hier können wir als Coach und Berater sinnvolle Hilfestellung leisten. Während sich klassische Coaching-Arbeit oft auf Einzelpersonen bezieht und auf deren Persönlichkeitsentwicklung abzielt, schildern wir im hier aufgezeigten Fallbeispiel unsere Arbeit als Coach von Teilsystemen einer Organisation, als Coach des Vorstandes und der Führungskräfte.

Der vorliegende Artikel beschreibt die Aufgaben der Führung bei der strategischen Neuausrichtung einer großen Stadtparkasse und die Coaching-Arbeit von der STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG. Neben dem Coaching des Vorstandes bei allen Kommunikationsaufgaben umfasste unsere Beratungsarbeit in diesem Projekt die Gestaltung der Kommunikationsstrategie, das Training der Führungskräfte im „Führen in Veränderungsprozessen“ sowie die Entwicklung und Implementierung eines webbasierten Portals zur Kommunikation und Steuerung der strategischen Neuausrichtung.

1. Ausgangssituation

Bei der strategischen Neuausrichtung handelte es sich um einen umfassenden Veränderungsprozess einer Stadtparkasse mit ca. 850 Mitarbeitern. Ziel des Change Projektes war es, die Erträge zu steigern und Kosten zu senken. Insgesamt sollten bis 2005 130 Stellen abgebaut und der Provisionsüberschuss um 45% gesteigert werden. Die strategische Neuausrichtung beinhaltete die komplette Neustrukturierung des Vertriebs sowie die radikale Reorganisation der Stabs- und Zentralbereiche.

Die neue Vertriebsausrichtung

Im Zuge der Vertriebsoffensive zur Steigerung der Ertragslage kamen viele Veränderungen auf die Mitarbeiter und Führungskräfte zu: neue Kundensegmente und Geschäftsstellen, ein neues Beratungskonzept, ein neues Standortnetz und eine Erhöhung der Vertriebsziele um 100% pro Jahr. Gerade die Analysen und Entscheidungen hinsichtlich der neuen Filialstandorte haben unter einigen Mitarbeitern und Filialleitern Verunsicherungen und Ängste hervorgerufen: „Wird es auch uns treffen?“ „Gibt es unsere Filiale zukünftig noch?“. Dies waren sicherlich die häufigsten Fragen, die die Kolleginnen und Kollegen im Markt beschäftigten.

Die Reorganisation der Stabs- und Zentralbereiche

Nach einer Prozessanalyse in Stab und Zentrale durch ein externes Beratungsunternehmen stand das Ziel im März 2002 fest: 91 Stellen mussten hier bis 2005 eingespart werden. Der Abbau dieser Ressourcen sollte vor allem über natürliche Fluktuation und Altersteilzeit realisiert werden. Betriebsbedingte Kündigungen wurden vom Vorstand ausgeschlossen. Nichtsdestotrotz bestand bei Mitarbeitern und Abteilungsleitern die große Sorge, wie die Einsparungen ohne Verluste umgesetzt werden können und was aus dem Personal aufgelöster Abteilungen wird.

Die interne Kommunikation bei der strategischen Neuausrichtung

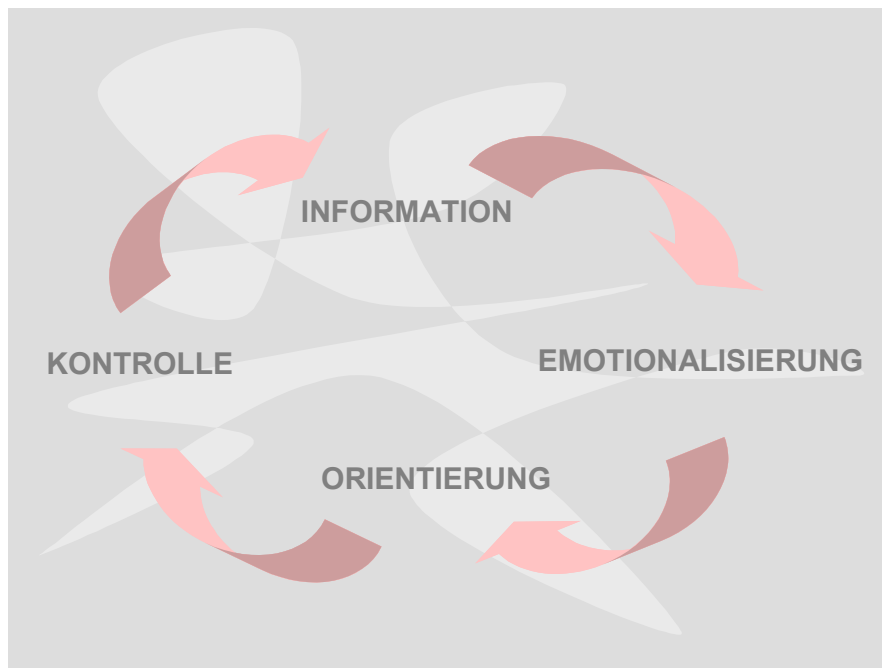
Die interne Kommunikation, die durch STRASSER & STRASSER betreut wurde, war ein eigenes Teilprojekt bei der strategischen Neuausrichtung der Stadtparkasse. Dies verdeutlicht, wie wichtig der Sparkasse eine offene und zeitnahe Kommunikation mit den Beteiligten war. Und in der Tat: Der Vorstand hatte sich das Thema Kommunikation ganz oben auf seine Agenda geschrieben.

2. Die Kommunikationsaufgaben des Vorstandes

Im Unternehmenswandel müssen die Mitarbeiter die Veränderungen nicht nur weitgehend akzeptieren, sie müssen vor allem auch mobilisiert werden, denn es sind letztlich sie, die die Veränderungen umsetzen. Um die Belegschaft zum Mitmachen zu motivieren ist aus unserer Erfahrung eine gute Change Kommunikation essentiell. Es muss eine motivierende Aufbruchstimmung im Unternehmen erzeugt werden.

Meist reagieren wir jedoch mit Skepsis auf Veränderungen. Dies ist eine Art natürlicher Schutzmechanismus und Ausdruck von Verunsicherung. Die Angst vor dem Verlust an Stabilität lässt die Betroffenen an Vertrautem festhalten. Deshalb muss die Führung im Unternehmenswandel intensiv mit den Betroffenen kommunizieren. Chancen und Aufgaben im Veränderungsprozess müssen aufgezeigt und auch persönlich mit den Mitarbeitern diskutiert werden. Mangelnde oder gar fehlerhafte Kommunikation hingegen ist einer der Hauptgründe für passiven und aktiven Widerstand aus der Belegschaft und der mittleren Führungsebene. Was gute Change Kommunikation im Unternehmenswandel leisten kann und muss, zeigt das Beispiel der Stadtparkasse.

Abbildung: Aufgaben der Change Kommunikation



Information

Wichtig für eine gute Change Kommunikation ist, dass die Mitarbeiter zeitnah, zielgruppengerecht und umfassend über die Veränderungen informiert werden. Die offene Kommunikationspolitik der Stadtparkasse hat verhindert, Gerüchte und Fehlinformationen über Einzelheiten des Projektes aufkommen zu lassen. Ob in großen Mitarbeiterveranstaltungen, kleinen Abteilungs- und Filialmeetings, über ein webbasiertes Change Portal oder im persönlichen Vier-Augen-Gespräch, Mitarbeiter und Führungskräfte wurden stets intensiv und auch persönlich vom Vorstand über die aktuellen Geschehnisse der Neuausrichtung auf dem Laufenden gehalten.

Emotionalisierung

Neben der reinen Information lebt gute Change Kommunikation davon, dass die Führung glaubwürdig, emotional und attraktiv kommuniziert. Von Bedeutung ist nicht nur, was kommuniziert wird, sondern auch wie es kommuniziert wird. In der Kommunikation mit unseren Kunden berücksichtigen wir dies schon immer. Für die Gestaltung der Kundenkommunikation wird viel Zeit und Geld investiert. Mitarbeiter werden jedoch heute noch oftmals in Form unscheinbarer Newsletter, über Rundschreiben oder auch – und das meist mit erheblicher Zeitverzögerung - über eine Mitarbeiterzeitschrift informiert. Es geht nicht darum, eventuelle Risiken des Veränderungsprojektes schön zu reden und die Inhalte marketingmäßig bis zur Unkenntlichkeit zu verpacken. Aber es zahlt sich aus, die Mitarbeiterschaft auch auf einer emotionalen Ebene zu bewegen und bei der Kommunikation – insbesondere brisanter Veränderungsthemen - nicht nur auf der reinen Sachebene zu bleiben.

Die Stadtparkasse beispielsweise hat erste Energien ihrer Mitarbeiter in drei großen Kick-Off Veranstaltungen für alle Mitarbeiter geweckt. Hier wurde erstmals ganz klar die ernste Situation der Sparkasse in einer Rede vom Vorstand dargelegt und zugleich Maßnahmen und Ziele für 2005 vorgestellt. Die Abteilungskonferenzen, in denen die Reorganisation und ihre Folgen mit den Betroffenen besprochen wurden, moderierten wir als Coach, um sicherzustellen, dass die Emotionen der betroffenen Abteilungsleiter als wichtiger Teil der Kommunikation berücksichtigt werden.

Orientierung

In Zeiten des Wandels brauchen Mitarbeiter und Führungskräfte Orientierung. Auch das muss eine gute Change Kommunikation leisten. Gerade wer Mitarbeiter für eine Sache begeistern möchte, muss diese Sache zunächst einmal spezifizieren. Es muss deutlich gesagt werden, was die Ziele sind, was die Mitarbeiter erwarten dürfen und was von ihnen erwartet wird. Klare Orientierung wurde bei der Stadtparkasse von Anfang an gegeben. Natürlich konnte man auch hier nicht jeden einzelnen Schritt des Projektes und seine Konsequenzen stets vorhersagen. Was jedoch möglich war und was kommuniziert wurde, waren klare Zielvorstellungen und Erwartungen. Nicht nur auf der Ebene der Gesamtorganisation, sondern heruntergebrochen und handlungsrelevant für jede Abteilung und jeden Mitarbeiter. Ebenso wurde zu Beginn des Change Projektes, als es inhaltlich noch keine konkreten Ergebnisse aus den Projektgruppen zu berichten gab, stets aufgezeigt, wann welche Ergebnisse vorliegen und Entscheidungen getroffen sein werden und wann diese im Hause kommuniziert werden. Das Offenlegen des Vorgehens – auch in der Kommunikation selbst – gibt den Betroffenen Orientierung und wirkt dem Aufkommen unliebsamer Spekulationen vor.

Kontrolle

Im Laufe von Veränderungsprozessen müssen unzählige Aktivitäten von den Verantwortlichen umgesetzt werden. Um diesen Umsetzungsprozess voranzutreiben, ist eine systematische Kontrolle der einzelnen Umsetzungsschritte notwendig. Auch hierzu muss gute Change Kommunikation einen Beitrag leisten. Wie aber kann Kommunikation kontrollierend sein? In der Stadtparkasse wurde z. B. in regelmäßigen

Abständen öffentlich gemacht, wie es um die Zielerfüllung einzelner Teilprojekte und Maßnahmen steht und welche Konsequenzen bei Nichterreichung erfolgen. Zudem waren im Projektmanagement-Bereich des eingesetzten IT Tools, des „Change Portals“, alle Aktivitäten der strategischen Neuausrichtung für die Mitarbeiter einsehbar und durch eine Controllingfunktion auch kontrollierbar. Ob Kassierer, Teilprojektleiter oder Vorstand, jeder konnte sich so über den aktuellen Status einzelner Aktivitäten informieren.

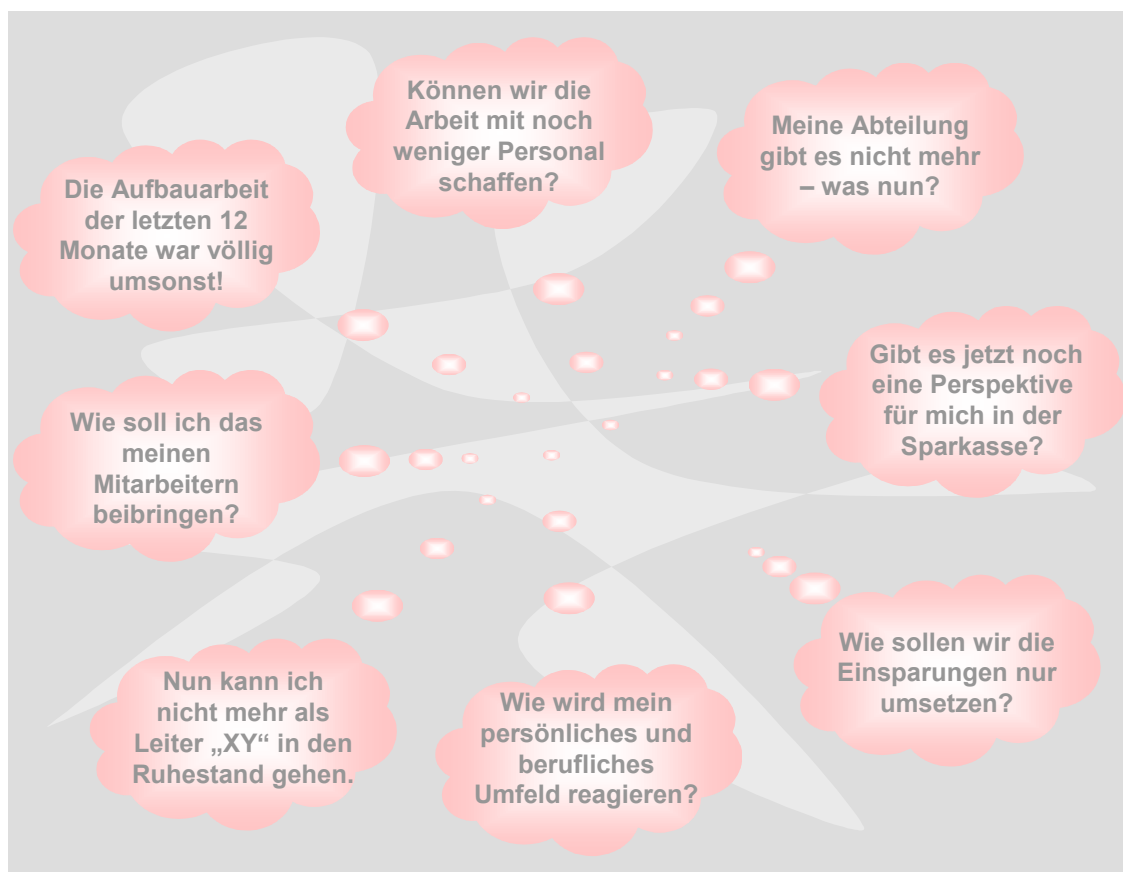
3. Die Belastungen der Führungskräfte

Gute Change Kommunikation muss all ihre Möglichkeiten der Information, Emotionalisierung, Orientierung und Kontrolle nutzen, um den Betroffenen ihre Sorgen und Ängste zu nehmen, sie zum Mitmachen zu mobilisieren und damit den Veränderungsprozess voranzutreiben.

Die Belastungen der Mitarbeiter und Führungskräfte in Zeiten des Wandels sind vielseitig. Die Angst um den Verlust lieb gewonnener Aufgaben und Kollegen ist bei vielen von ihnen allgegenwärtig. Es sind aber gerade die Führungskräfte, die bei tief greifenden Reorganisationsprojekten einer erhöhten Belastungsprobe ausgesetzt sind. Sie fürchten nicht nur um ihre eigene berufliche Position, sondern zugleich um die Zukunft ihrer ganzen Abteilung. Zudem ist es die Aufgabe der Führungskraft ihren Mitarbeitern Mut zu machen und sie zur Umsetzung der geplanten Veränderungen zu mobilisieren.

Wie die Abbildung zeigt, hatten auch die Führungskräfte im hier beschriebenen Fall mit verschiedenartigsten Belastungen zu kämpfen.

Abbildung: *Belastungen der Führungskräfte*



4. Die Rolle von STRASSER & STRASSER

Angesichts der zahlreichen Belastungen der Führungskräfte war es unsere Aufgabe, bei der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für die strategische Neuausrichtung der Stadtparkasse die besondere Rolle der Führung zu beachten. In allen wichtigen Kommunikationsfragen wurde der Vorstand von uns gecoacht. In der Kommunikation zwischen Vorstand, Führungskräfte und Mitarbeitern galt es sicherzustellen, dass auch die emotionalen Aspekte der Reorganisation berücksichtigt werden. Zudem haben wir den Führungskräften angeboten, sie bei der Verarbeitung der Veränderungen ihres beruflichen Umfeldes in Form von Gesprächen zu unterstützen. Wie wir im Einzelnen vorgegangen sind, verdeutlichen wir im folgenden am Beispiel unserer Kommunikationsberatung in den Stabs- und Zentralbereichen der Sparkasse.

5. Die Kommunikationsstrategie in den Stabs- und Zentralbereichen

Nachdem die Abteilungen von Stab und Zentrale von einem externen Beratungsunternehmen hinsichtlich des konkreten Einsparungspotenziales analysiert wurden, war es die Aufgabe des Vorstandes, die betroffenen Abteilungsleiter und ihre Mitarbeiter über die Analyseergebnisse und Maßnahmen in Kenntnis zu setzen. Es wurde eine Kommunikationsstrategie erarbeitet, um alle Beteiligte frühzeitig über die anstehenden Veränderungen zu informieren und diese mit ihnen zu diskutieren.

5.1 Die Leitsätze unserer Coaching-Arbeit bei der strategischen Neuausrichtung

Für die Kommunikation mit den Abteilungen wurden folgende Leitsätze verabschiedet, die unsere Arbeit als Coach des Vorstandes und der Führungskräfte kennzeichneten.

Die Leitsätze unserer Coaching-Arbeit

1. Der Vorstand kommuniziert weitgehend persönlich
2. Die Erstkommunikation von Inhalten mit persönlicher Betroffenheit findet jeweils in Einzelgesprächen statt
3. Die Gespräche werden mit Hilfe von Formularen präzise geplant und die Ergebnisse dokumentiert
4. Die Gespräche finden in einer angenehmen Atmosphäre an einem neutralen Ort statt (nicht Vorstandsbüro, nicht Vorstands-Sitzungszimmer, für Abteilungsleiter-Präsentationen evtl. externer Tagungsort.)
5. Die Gespräche werden jeweils mit den beiden Botschaften abgeschlossen:
 - a. Was erwartet der Vorstand vom Gesprächspartner?
 - b. Was kann der Gesprächspartner erwarten?
6. Die Beraterfirma liefert Detailerläuterungen zur Prozessanalyse in Begleitung des Vorstandes

Diese Leitsätze unserer Coaching-Arbeit waren zugleich wichtige Erfolgsfaktoren für die Kommunikationsstrategie in den Stabs- und Zentralbereichen der Stadtparkasse. Da es sich um hoch sensible Kommunikationsinhalte mit starker persönlicher Betroffenheit handelte, war es unerlässlich, dass der Vorstand persönlich mit den betroffenen Abteilungsleitern sprach. Nur eine persönliche Kommunikation kann in solchen Situationen den Raum schaffen für Emotionen und ihre Verarbeitung und ermöglicht einen direkten Dialog zwischen den Gesprächspartnern.

Ebenso wichtig war das Vier-Augen-Prinzip, das sicherstellt, dass die sensiblen Inhalte zuerst mit dem jeweiligen Betroffenen, hier dem Abteilungsleiter, in Einzelgesprächen besprochen wurden. Nur so konnte zuverlässig gewährleistet werden, dass die Informationen oder gar fehlerhafte Inhalte nicht über Dritte an die unmittelbar Betroffenen herangetragen werden. Dies hätte einen Vertrauensbruch zur Folge, der nur schwer wieder herstellbar gewesen wäre. Zudem hat so der Vorstand die Möglichkeit, direkt zu den Themen Stellung zu beziehen und besser auf den Abteilungsleiter einzugehen und ihm seine Wertschätzung zu zeigen. Ebenso konnte sich der betroffene Leiter der Abteilung mit eventuellen Ängsten direkt an den Gesprächspartner wenden.

Die Einbeziehung der Beraterfirma in die Gespräche erlaubte ferner, Fragen der Abteilungsleiter zu den Ergebnissen der Prozessanalyse ihrer Abteilung mit konkreten Detaillierungen zu beantworten.

Wichtig war schließlich auch, dass die Gesprächspartner zum Abschluss ihre gegenseitigen Erwartungen klären konnte. So hatten beide Seiten Klarheit über das weitere Vorgehen und die notwendige Orientierung hinsichtlich ihrer Aufgaben im weiteren Prozessverlauf.

5.2 Das konkrete Vorgehen der Kommunikationsstrategie in Stab und Zentrale



Kommunikationsfahrplan für die Stabs- und Zentralbereiche		
Wann?	Was?	Warum?
MO/DI, 11./12. März 2002	Erste Einzelgespräche mit Abteilungsleitern	Strukturveränderungen in der Abteilung
DI, 12. März 2002	Abteilungsleitermeeting	Vorstellung der neuen Gesamtstruktur
MI/DO, 13./14. März 2002	Präsentationen für die Abteilungsleiter	Prozessanalyseergebnisse der betroffenen Abteilungen
FR, 15. März 2002	Abteilungsdialoge mit dem Vorstand	Strukturveränderungen in der Abteilung
15. März – 15. April 2002	Vorbereitung der Feedback-Präsentationen durch die Abteilungsleiter	
MO/DI, 15./16. April 2002	Feedbackpräsentationen der Abteilungsleiter	Feedback der Abteilungsleiter an den Vorstand
MI-FR, 17. April – 19. April 2002	Abteilungskonferenzen	Präsentation der Gesprächsergebnisse in der Abteilung

Die einzelnen Kommunikationsschritte wie sie in der Abbildung dargestellt sind, fanden innerhalb eines Zeitraumes von insgesamt sechs Wochen statt. Ein gut geplantes und organisiertes Vorgehen der Kommunikation zwischen Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern ist die wichtigste Voraussetzung, um zu gewährleisten, dass die Zielgruppen, die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt in angemessener Atmosphäre erhalten.

Montag / Dienstag, 11./12. März 2002: Erste Einzelgespräche mit den Abteilungsleitern

In unserem Fallbeispiel startete die Kommunikationsstrategie mit den Vier-Augen-Gesprächen zwischen Vorstand und den jeweilig betroffenen Leitern der Abteilungen, die reorganisiert werden sollten. Es war wichtig, dass die Betroffenen als erste und persönlich von den geplanten Reorganisationsmaßnahmen erfahren. Innerhalb der zwei Tage hat der Vorstand acht dieser Gespräche geführt. Neben dem Vorstand waren der Betriebsrat und wir als Coach bei den Gesprächen anwesend. Die Gespräche wurden anhand eines Leitfadens geführt und dokumentiert.

Zunächst informierte der jeweilige Ressortvorstand den Abteilungsleiter über die geplanten Strukturveränderungen in der Abteilung. Hier ging es um die konkreten Veränderungen, die es basierend auf den Ergebnissen der Analyse, umzusetzen galt. Im Mittelpunkt standen die Fragen: Was verändert sich? Was bleibt? Und welche Folgen hat dies für den betroffenen Abteilungsleiter und seine Mitarbeiter? Wichtig war hier, dass die Strukturveränderungen in verständlicher Form begründet wurden, damit die Abteilungsleiter die Entscheidungen nachvollziehen konnten. Im Anschluss daran wurde in einem Dialog mit dem Abteilungsleiter besprochen, was er hinsichtlich der geplanten Strukturveränderungen akzeptieren und was er noch nicht nachvollziehen kann. Die Akzeptanz seitens der Abteilungsleiter war natürlich sehr unterschiedlich. Da gab es ALs, die die Reorganisationsmaßnahmen unterstützen, weil sie daraus auch neue Chancen für sich selbst und für ihre

Mitarbeiter sahen. Und es gab Abteilungsleiter, deren ganzes Engagement und intensive Arbeit der vergangenen Jahre für den Aufbau der Abteilung mit der Auflösung dieser als vergebens und für die ihre Zukunft und die ihrer Mitarbeiter alles andere als geklärt erscheint. Gerade in dieser Situation ist Wertschätzung, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und eine gute Argumentation erforderlich, die Notwendigkeit der Einschnitte besser nachvollziehbar macht und neue Perspektiven aufzeigt.

Die Sensibilität des Vorstandes und die ganz persönliche individuelle Betroffenheit der ALs und ihrer Mitarbeiter entscheidet letztlich über den Umgang der betroffenen Führungskraft mit den notwendigen Veränderungen. Somit ist klar, dass in diesen Vier-Augen-Gesprächen das individuelle Eingehen auf die ganz persönliche Situation des Betroffenen enorm wichtig ist. Dies erfordert viel Einfühlungsvermögen und nicht zuletzt viel Kraft vom Vorstand selbst. Wir als Coach waren in diesen Gesprächen als Moderator und Mediator dafür zuständig, dass eben dieser persönliche Blick, die emotionale Seite der so rational und sachlichen Themen stets einbezogen wird.

Die Aufgabe der Abteilungsleiter war es, unmittelbar nach dem Erstgespräch ihre Mitarbeiter über die geplanten Strukturveränderungen in der Abteilung zu informieren. Wie die Abteilungsleiter diese Aufgabe wahrgenommen haben, war wiederum ganz unterschiedlich und davon abhängig, wie die Führungskraft selbst die Reorganisation rational und emotional verarbeitete. Die Abteilungsleiter waren in der Rolle des unmittelbar Betroffenen und zugleich Multiplikator im Auftrag des Vorstandes. Sie mussten die Konsequenzen der Reorganisation für ihre eigene Position in der Sparkasse verarbeiten und zugleich ihre Mitarbeiter im Umgang mit den Veränderungen unterstützen, um ihre Akzeptanz zu werben und sie zum Mitmachen mobilisieren. Dies bedeutete eine enorme Gradwanderung, die von den Führungskräften bewältigt werden musste.

Dienstag, 12. März 2002: Das Abteilungsleitermeeting

Am Dienstagabend, unmittelbar nachdem alle acht Gespräche mit den Abteilungsleitern geführt wurden, fand ein Meeting für alle Abteilungsleiter statt, in dem die neue Gesamtstruktur vorgestellt wurde. Damit ergab sich für die Abteilungsleiter aus den einzelnen Veränderungen ihrer Abteilung ein Gesamtbild von der neuen Struktur der Stabs- und Zentralbereiche der Stadtparkasse. Mit diesem Abteilungsleitermeeting wurde die Reorganisation der Abteilungen nun zu einem Mannschaftsthema. Die Abteilungsleiter hatten ein umfassendes Bild von der neuen Gesamtorganisation mit allen weggefallenen und neu geschaffenen Abteilungen. In einem Verarbeitungsteil konnten sie ihre Fragen und Einwände formulieren, zu denen der Vorstand Stellung nahm und abschließend nochmals die Notwendigkeit der geplanten Strukturveränderungen erläuterte.

Mittwoch / Donnerstag, 13./14. März 2002: Präsentationen für die Abteilungsleiter

Am Mittwoch und Donnerstag derselben Woche standen dann in weiteren abteilungsspezifischen Gesprächen die konkreten Facts & Figures der Abteilungsreorganisation im Vordergrund. Die Beraterfirma, die die Prozessanalyse in den einzelnen Abteilungen durchgeführt hatte, präsentierte die geplanten Einsparungsmaßnahmen en detail. Hier ging es nun also darum, wo genau wie viele MAK (Mitarbeiterkapazitäten) eingespart werden können und wie dies konkret umsetzbar ist. Der Abteilungsleiter wiederum hatte die Möglichkeit, nachzufragen, seine Einschätzung hinsichtlich der konkreten Umsetzung der einzelnen Maßnahmen zu präsentieren und die aus seiner Sicht hierfür benötigten Ressourcen aufzuzeigen.

Freitag, 15. März 2002: Abteilungsdialoge mit dem Vorstand

Am Freitag der Woche hat sich der Vorstand dann dazu entschieden, nochmals selbst in die einzelnen Abteilungen zu gehen, um persönlich mit der Mannschaft über die anstehende Reorganisation zu sprechen. Dies war ursprünglich nicht in unserem Kommunikationsplan vorgesehen, erwies sich aber als unerlässlich. Anlass hierfür war, dass der Vorstand in dieser Woche in kurzen informellen Gesprächen immer wieder von den Mitarbeitern ein Feedback erhalten hat, wie ihr Abteilungsleiter sie über die geplanten Strukturveränderungen informiert hatte. Wie sich hierbei herausstellte, hatte jede Führungskraft hier ihre ganz eigene Vorgehensweise: Die einen haben gar nichts erzählt, die anderen haben versucht, ihren Mitarbeitern die Veränderungen zu erklären und dabei zu verstehen gegeben, dass sie selbst das Ganze nicht verstanden haben. Ferner gab es wiederum Abteilungsleiter, die von der Reorganisation emotional so stark berührt waren, dass sie die geplanten Maßnahmen ihren Mitarbeiter als „völligen Unsinn“ dargestellt oder auch einige, die geradezu euphorisch nur die positiven Seiten der Strukturveränderungen angesprochen haben. Über diese Unterschiedlichkeit in der Kommunikation mit den Mitarbeitern war der Vorstand sehr irritiert. Er beschloss, die Sache selbst in die Hand zu nehmen und direkt zu den Leuten zu gehen. Es war nun klar, dass die Kommunikation mit den Mitarbeiter nicht allein der jeweiligen Führungskraft überlassen werden konnte. Die Abteilungsleiter waren selbst zu stark betroffen, als dass sie bei der Information ihrer Mitarbeiter von ihrer ganz persönlichen Situation absehen konnten.

Montag / Dienstag, 15./16. April 2002: Feedbackpräsentationen der Abteilungsleiter

Nachdem diese durchaus turbulente und anstrengende erste Woche zuende gegangen war, hatten die Abteilungsleiter vier Wochen Zeit, um sich intensiv mit den einzelnen Reorganisationsmaßnahmen ihrer Abteilung detailliert auseinander zu setzen und als Ergebnis eine Präsentation vorzubereiten, in der sie ihr konkretes Vorgehen bei der Umsetzung dieser Maßnahmen aufzeigen sollten. Ziel war es, ein Konzept zu erarbeiten, das aufzeigt, wie die Einsparungspotenziale aus der Analyse in der jeweiligen Abteilung mit der vorhandenen Personalstruktur bewältigt werden konnte. Der Reorganisationsplan sah vor, dass bestimmte Aufgaben aus den Abteilungen ausgelagert wurden und andere wiederum hinzukamen. Die neuen und alten Aufgabenpakete galt es nun mit dem vorhandenen Personal und unter Berücksichtigung

der langfristigen MAK Einsparung abzustimmen, damit die Umsetzungsziele erreicht werden konnten. Es sollte klar aufgezeigt werden, was wie umgesetzt werden kann und was aus Sicht des Abteilungsleiters (warum) nicht möglich ist. Oberste Priorität war stets eine vernünftige Lösung. Dies beinhaltete, dass die Abteilungsleiter Vorschläge einbringen konnten, die von den geplanten Maßnahmen seitens des Beratungsunternehmens abwichen, sofern sie dies überzeugend begründen konnten. Zur Vorbereitung ihrer Präsentation mussten die Abteilungsleiter eng mit den Beratern und ihren Kollegen aus den anderen Abteilungen zusammenarbeiten. Die Präsentationen sollten Mitte April stattfinden.

Wie sich herausstellte, nutzte jedoch kaum einer der Abteilungsleiter die vollen vier Wochen, um seine Präsentation in Ruhe vorzubereiten. Bei einigen war das Ausbleiben eines proaktiven Handelns vielleicht Verdrängung, bei anderen die Angst, bei der Umsetzung der Analyseergebnisse zu versagen und bei einigen möglicherweise auch einfach nur eine Unterschätzung der Herausforderungen. So kam es, dass zwei Wochen vor dem Präsentationstermin eine betriebsame Hektik aufkam. Nun mussten noch kurzfristig Termine für ein Arbeitsmeeting mit den Kollegen oder Beratern vereinbart werden, um die Umsetzungskonzeption zu erarbeiten.

Mitte April war es dann soweit. Anwesend bei den Präsentationen war es neben dem Abteilungsleiter der Gesamtvorstand, ein Vertreter des Personalrates und das Beratungsunternehmen. Die Gespräche wurden auch hier wieder anhand eines Leitfadens geführt und im Protokoll festgehalten. Die Abteilungsleiter haben ihre Vorschläge für die Umsetzung der Reorganisation in ihrer Abteilung präsentiert und mit dem Vorstand diskutiert. Abschließend wurden konkrete Vereinbarungen getroffen und ein nächster Gesprächstermin vereinbart.

Leitfragen für die Feedbackpräsentationen der Abteilungsleiter

1. Was ist aus Sicht des Abteilungsleiters richtig dargestellt?
2. Was zweifelt er an?
3. Welche Ziele möchte er sich deshalb setzen?
4. Was braucht er zur Erreichung dieser Ziele (Zeit, Ressourcen, Know How, konkrete Unterstützung ZEB bzw. Vorstand)?
5. Was sind die nächsten Schritte?
6. Erste Vereinbarungen in Bezug auf Ziele und Maßnahmen
7. Fragen zur Prozessreflexion
 - Wie ist es dem Abteilungsleiter in den letzten 4 Wochen gegangen?
 - Was waren seine wichtigsten Lernerkenntnisse?
 - Wenn es ein nächstes Mal gäbe, was würde ich auf jeden Fall anders/wieder genauso machen?
 - Wie beurteilt er selbst seine Arbeit?
 - Was hat ihm geholfen?
 - Was würde er Ihnen als Vorstand jetzt für den weiteren Prozess empfehlen?

Mittwoch – Freitag, 17. – 19. April 2002: Abteilungskonferenzen

In den Abteilungskonferenzen wurden die Ergebnisse aus den Abteilungsleiterpräsentationen und den vorangegangenen Kommunikationsphasen zusammengetragen und in der jeweiligen Abteilung präsentiert. Alle Mitarbeiter waren nun über den aktuellen Stand in der Abteilung informiert. Die Ergebnisse wurden diskutiert und erste Rollen und Aufgaben für die beginnende Umsetzung definiert. Damit war der Startschuss für die Umsetzung der Reorganisation gegeben. Nun konnte die intensive Erarbeitung der Umsetzungspläne für die Migration und die Definition der neuen Anforderungs- und Stellenprofile erfolgen.

6. Fazit: Die Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

Zusammenfassend möchten wir nochmals die wichtigsten Erfolgsfaktoren und unsere lessons learned aus dem Fallbeispiel festhalten.

1) Die Rolle des Vorstandes

Gerade in Zeiten des Wandels ist ein starker und vor allem präsender Vorstand gefragt. Er sollte die wesentlichen Kommunikationsaufgaben in jedem Fall selbst wahrnehmen. Gerade weil die Führungskräfte meist selbst stark von den Veränderungen betroffen sind und sie eine enorm wichtige, aber sehr schwierige Schlüsselposition im Change besetzen, können bestimmte Kommunikationsaufgaben nicht an sie delegiert werden. Nur so ist sichergestellt, dass alle Mitarbeiter in gleicher Form über die anstehenden Veränderungen und ihren Folgen informiert sind und zur Unterstützung mobilisiert werden.

2) Kommunizieren der Kommunikationsstrategie

Als eine der wichtigen Aufgaben der internen Kommunikation haben wir zuvor die Notwendigkeit hervorgehoben, den Betroffenen größtmögliche Orientierung zu geben. Als sehr hilfreich hat sich in unserer Arbeit erwiesen, nicht nur Inhalte zu kommunizieren, also über die geplanten Veränderungen zu informieren, sondern auch über die Vorgehensweise und den Ablauf zu sprechen, wann was und wie den jeweiligen Zielgruppen kommuniziert und mit ihnen besprochen wird. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass die Betroffenen sich leichter tun, wenn sie eine klare Orientierung haben, wenn sie wissen, wann sie was erfahren. Sie müssen informiert werden über die Prozesse, die der Vorstand, Personalrat und andere Stakeholder durchlaufen bevor Entscheidungen getroffen und dann im Unternehmen öffentlich gemacht werden können. Nur so kann ein Verständnis dafür erzeugt werden, dass die Führung gerade zu Beginn eines großen Change Prozesses nur wenig konkrete Inhalte mitteilen kann. Und nur so können aufkommende Gerüchte und Spekulationen verhindert werden.

3) Schutzraum für die Betroffenen

Tief greifende Veränderungsprozesse in Unternehmen beinhalten stets eine hohe emotionale Komponente. Schließlich bedeutet die Veränderung von Strukturen und Prozessen für die betroffenen Mitarbeiter immer auch einen Verlust von dem Gewohnten und damit einen großen Verlust von Sicherheit. Viele Betroffene betrachten die Veränderung zunächst als ein „weg von“ und weniger als ein „hin zu“. Bevor die Chancen der Veränderung gesehen werden, ist meist der Blick konzentriert auf den Status quo, der aufgegeben werden muss. Selbst wenn es, wie in unserem Beispiel, keine betriebsbedingten Kündigungen gibt und die Mitarbeiter auch keine finanziellen Einbußen zu befürchten haben, ist das Augenmerk der Betroffenen oft ausschließlich auf den Verlust ausgerichtet. Allein das identitätsstiftende Konstrukt einer Position in der Organisation für seinen Inhaber darf nicht unterschätzt werden. Nach vielen Jahren in einer Position, nicht mehr sagen zu können „Ich bin Leiter der Abteilung XY“, weil es diese zukünftig nicht mehr geben wird, belastet die Betroffenen sehr. Selbst wenn diese Person eine andere, mindestens genauso angesehene Stelle in der Organisation angeboten bekommt, ist dies oft kein Trost für die Tatsache „nicht als Abteilungsleiter XY in Rente gehen zu können“. Um so wichtiger ist es, dass die Verlustängste und die Unsicherheit der Führungskräfte und Mitarbeiter erst genommen werden und ihnen Wertschätzung für die geleistete Arbeit vermittelt wird. Die Betroffenen brauchen einen Schutzraum, in dem sie diese ganz persönliche Perspektive des Veränderungsprozesses mitteilen können.

Abschließendes Fazit:

Coaching bezieht sich in der Regel auf Einzelne und ist gerichtet auf eine Persönlichkeitsentwicklung des Coachees. Im Vergleich dazu ist das Coaching von Teilsystemen (Vorstand, Führungskräfte) vor allem eine Arbeit auf Struktur- und Handlungsebene. Im vorgestellten Projektbeispiel war es das wichtigste Ziel, die Führungskräfte in ihrer Kommunikation und Beziehung miteinander zu unterstützen. Die emotionalen Bedürfnisse richten sich bei derart starken Einschnitten stark auf den Vorstand bzw. die nächste Führungsebene. Wichtig sind dabei vor allem das Bedürfnis nach Wertschätzung der geleisteten Arbeit, Anerkennung der schwierigen Situation, Authentizität des Gegenüber und die Verdeutlichung und Erklärung der Notwendigkeit der Veränderung.