

Vom roten Tuch zum roten Faden – Veränderungsprozesse erfolgreich begleiten

Fusionen und Betriebsübernahmen schaffen bei den Mitarbeitern Verunsicherung und Zukunftsangst. Erst wenn ihnen die Neuerungen verständlich gemacht werden, lässt sich daraus ein roter Faden in die Zukunft spinnen.

Vielleicht kennen Sie folgende Situation: Sie stehen im Supermarkt am Kühlregal. Der Gouda Ihrer Lieblingsmarke ist nicht mehr an seinem Platz. Und obwohl noch mindestens vier Packungen mit Gouda anderer Hersteller zu finden sind, sind Sie enttäuscht. Sie beäugeln argwöhnisch die Produkte der Konkurrenz, studieren genau Preis, Anzahl der Scheiben – und den Standort der Molkerei. Und bevor Sie den Gouda „zweiter Wahl“ nehmen, fragen Sie vielleicht sogar die Verkäuferin, warum Ihr Lieblingsprodukt aus dem Sortiment entfernt wurde.

Veränderungen sind für Betroffene meist unangenehm. Gerade dann, wenn sie unerwartet auftreten. Wenn sie nicht beeinflusst und gesteuert werden können. Wenn sie niemand richtig erklären kann und es keinen rationalen Grund gibt, warum etwas von jetzt auf gleich anders sein soll. Nun ist das Gewöhnen an eine andere Gouda-Marke keine besondere Herausforderung. Aber der Missmut beim Anblick der leeren Stelle im Regal, das zögerliche Wählen einer Alternative und der skeptische Biss in die erste Scheibe zeigen, dass schon kleine Veränderungen für Betroffene oft eines darstellen: ein rotes Tuch. An eine neue Herstellermarke für Käse kann man sich meist rasch gewöhnen. So dürfte die Auswahl in vielen Supermärkten groß genug sein, um ein gleichwertiges Produkt zu finden. Das ist das Privileg einer Wohlstandsgesellschaft, in der die Existenz der Hersteller auch vom wohlwollenden Kaufverhalten des Konsumenten abhängt. Aber was geschieht, wenn der Käseliebhaber auf einmal selbst vom „Kaufverhalten“ anderer abhängig wird? Wenn er beispielsweise als Arbeitnehmer plötzlich erfährt, dass sein Arbeitgeber von einem anderen Unternehmen gekauft wurde? Wenn in der Zeitung steht, dass Arbeitsplätze in Gefahr sind, die Gewerkschaften auf die Barrikaden gehen und die Fluktuationsrate rasant steigt? Wenn das Unternehmen, dem er jahrelang die Treue gehalten hat, in Kürze einen anderen Namen, andere Werte und Ziele haben wird? Wie schnell werden diese Veränderungen von Mitarbeitern und Führungskräften angenommen und akzeptiert? Werden

Veränderungen der Marke „Arbeitgeber“ als existenzbedrohlich wahrgenommen, haben sie massive Auswirkungen auf den beruflichen Alltag, mindern das Vertrauen in die Führung, und es entsteht meist ungesunder Stress, der von Angst und Unsicherheit begleitet wird. Bei betroffenen Arbeitnehmern führt das oft zur inneren Kündigung, und die Spitzenkräfte lassen sich von reizvollen Angeboten der Headhunter locken. Veränderungen durch Fusionen oder Betriebsübernahmen lassen sich nicht wegreden oder beschönigen. Aber eine verantwortungsvolle Vorbereitung, Unterstützung und Begleitung hilft allen Betroffenen dabei, sie zu verstehen, zu akzeptieren und mit zu tragen. Hier ist das Topmanagement in der Verantwortung und sollte bereits im Vorfeld überlegen, durch welche konkreten Maßnahmen es den Mitarbeitern Orientierung bieten kann. Dabei sollte jeder Betrieb folgende acht Hebel der Veränderung beachten:

1. Klare Ziele und Erwartungen

Die Frage nach dem „Warum“ wird gerade zu Beginn von Veränderungsprozessen oft gestellt. Gerade dann, wenn etwa eine Fusion aus Sicht der Betroffenen „von heute auf morgen“ entschieden wird. Um die Mitarbeiter zu echten Trägern der Veränderung zu machen, müs-

*Dr. Eva Strasser, Bankkauffrau,
Diplom-Psychologin und
Familientherapeutin, Vorstand der
Strasser & Strasser
Unternehmensberatung AG,
München
e.strasser@strasser-und-
strasser.de*



*Stefanie Koch, Bankkauffrau und
Diplom-Psychologin, Beraterin bei
der Strasser & Strasser
Unternehmensberatung AG,
München
s.koch@strasser-und-strasser.de*



sen sie möglichst umfassend über Hintergründe, Meilensteine und Konsequenzen informiert werden. Sie müssen wichtige Botschaften und Ziele nicht nur kennen, sondern auch begreifen, um sie zu akzeptieren und überzeugt darüber mit Kollegen, Ex-Kollegen oder der Familie zu sprechen. Auch sollten sie erfahren, welche Erwartungen konkret an ihre Position gestellt werden und wie ihr persönliches Arbeitsumfeld betroffen sein wird.

2. Glaubwürdige Kommunikation

„BMW: Job-Kahlschlag im neuen Jahr, 8000 Jobs weg, Mitarbeiter entsetzt“ (Spiegel Online, 22.12.2007) – für einen reibungslosen Veränderungsprozess ist es wichtig, wie Betroffene informiert werden. Schlagzeilen in Tageszeitungen oder plakative Kommentare im Frühstücksradio sind denkbar ungünstige Quellen, um Vertrauen in die Neuausrichtung zu schaffen. Wichtig ist, dass alle Informationen zum Prozess stets als persönliche und glaubwürdige Aussagen des Topmanagements verstanden werden. Durch persönliche Ansprache auf Mitarbeiterversammlungen, durch Einladungen zu Diskussionsforen und Gesprächen sowie durch regelmäßige Print- und Online-Kommunikation signalisiert die oberste Führung Informationsbereitschaft. Der Veränderungsprozess wird transparent und nachvollziehbar, weil alle Eckdaten bekannt sind und nur bedingt Raum für Gerüchte und Spekulationen bleibt.

3. Echte Partizipation

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen“, lautet ein chinesisches Sprichwort. Wie kann man Mitarbeiter ermutigen, das Energiepotenzial, das in Veränderungen steckt, sinnvoll zu nutzen? Um Betroffene zu Verbündeten zu machen, sollten sie Gelegenheit haben, sich aktiv an der Neuausrichtung zu beteiligen. Natürlich können nicht alle Entscheidungen demokratisch getroffen werden. Aber wenn zwei Unternehmen zusammenwachsen, wenn es dabei um eine neue Unternehmensvision geht, können Mitarbeiter einen entscheidenden

Beitrag zum Entstehen dieser neuen Kultur leisten. Beispiel Unternehmensleitbild: Bei der Suche nach Werten und Richtlinien des neuen Unternehmens holt sich die oberste Führung am besten die Meinung von Experten ein, und zwar von ihren eigenen Mitarbeitern. In Workshops, Diskussionsforen oder in Teambesprechungen diskutieren sie über die Basis des neuen Unternehmens. Durch die direkte Einbindung in den Neuausrichtungsprozess erfahren die Mitarbeiter nicht nur Wertschätzung, sondern werden auch zu kompetenten Botschaftern der Veränderung.

4. Rollenvorbilder

Was haben ein renommiertes Nürnberger Hotel und eine IT-Beratung gemeinsam? Beide schreiben sich auf die Fahne, starke Dienstleistungsmarken zu sein, bei denen der Kunde König ist. Wir begleiteten ein IT-Dienstleistungsunternehmen bei seiner Neuausrichtung, bei der sich mehrere kleine Unternehmen zu einer neuen Marke zusammenschlossen. Um den Mitarbeitern der einzelnen Firmen die Werte, das Corporate Design sowie wesentliche Eckpunkte der Neuausrichtung näherzubringen, verbrachten jeweils 20 von ihnen einen gemeinsamen Tag im „Brand Lab“ femab vom Arbeitsalltag. Dazu wurde stets ein Mitglied der Geschäftsführung aus einem Nürnberger Hotel eingeladen, das mit dem European Quality Award für Kundenzufriedenheit sowie Mitarbeiterorientierung ausgezeichnet worden war. Ein echtes Rollenvorbild – gerade für ein Unternehmen, das sich im Zuge seiner Neuausrichtung noch stärker als zuvor im Dienstleistungssektor behaupten will. Auch wenn Hotelfach und IT-Systemintegration nur wenige Schnittstellen haben – wenn es um Kundenorientierung und hohen Qualitätsanspruch sowie Perfektion im Detail geht, dann kann sich jeder Dienstleister von einem erfolgreichen Hotel einiges abschauen. Was verstehen Mitarbeiter dort unter herausragender Qualität? Wie motiviert die Geschäftsführung ihre Mannschaft, selbstverantwortlich und mit Herzblut ihrer Aufgabe nachzugehen? Ein Blick über den eigenen Tellerrand, zur

Konkurrenz oder auch zu anderen Branchen hilft, den Umsetzungserfolg von ähnlichen Herausforderungen wie den eigenen zu erfahren. Und er kann Mut schaffen, notwendige Änderungen zu akzeptieren und einen persönlichen Beitrag zu leisten, sie erfolgreich zu begleiten. Mitarbeiter werden durch das Sehen und Erleben von Best Practices motiviert.

5. Anpassung von Strukturen

Verschmelzen zwei Unternehmen, verabschieden sich diese meist nicht nur von ihrem Namen, ihrem Logo und ihrer Marke, sondern oft auch von Arbeitsabläufen, Strukturen und Prozessen. Häufig ändert sich der gesamte Organisationsaufbau, wenn etwa die klassische Linienverantwortung durch eine Matrixorganisation abgelöst wird. Die Mitarbeiter stehen in mehreren Weisungsbeziehungen und können im Unternehmen flexibel bei verschiedenen Projekten eingesetzt werden. Der Vorteil: Kommunikationswege sind kürzer, Sachkompetenz hat Vorrang vor hierarchischer Stellung, und Probleme können unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte gelöst werden. Die Flexibilität innerhalb der neuen Organisation ist gestiegen – ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für das neu geschaffene Unternehmen. Dabei steht jeder Mitarbeiter vor der Herausforderung, sich fachlich und inhaltlich in der neuen Organisation zu verorten, seine Funktion genau zu erkennen sowie mit wichtigen Schnittstellenpartnern in Kontakt zu treten. Daher muss innerhalb eines Fusionsprozesses klar kommuniziert werden, welche konkreten Veränderungen auf die Mitarbeiter zukommen und wie sich diese auf die Abteilung, das Team und den Arbeitsablauf auswirken. Es reicht nicht, ein buntes Chart ins Intranet zu stellen, in der Hoffnung, der Mitarbeiter wäre intelligent und vernunftbegabt genug, sich so zurechtzufinden. Zeichen eines überlegten und vorausschauenden Veränderungsmanagements ist es, jeden Mitarbeiter persönlich über seine Position in der neuen Organisation zu informieren. Und gleichzeitig Fragen und Ängsten zu begegnen, die unweigerlich bei Veränderungen auftreten wie „Vor welchen neuen

Aufgaben stehe ich?“ oder „Bin ich ausreichend für neue Aufgaben qualifiziert? Und wenn nicht, welche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten stehen mir offen?“ Optimal ist es, wenn diese fachliche und inhaltliche Verortung auf Basis eines fundierten Wissensmanagements erfolgt – etwa durch das Einrichten von Datenbanken, Kommunikationsportalen oder virtuellen Räumen fürs Team.

6. Belohnung von Erfolgen

Neuorientierungen von Unternehmen bedeuten für alle Betroffenen immens viel Arbeit: Die Mitarbeiter sollen zuverlässig, flexibel, änderungsbereit sein und ihr Tagesgeschäft neben all den zusätzlichen Anforderungen in bester Qualität erledigen. Wer das alles auf sich nimmt, braucht eine Rechtfertigung für diesen Mehraufwand. Er muss Sinn in den Überstunden sehen. Absolviert ein Mitarbeiter einen Englischkurs, weil das Unternehmen nach der Fusion international ausgerichtet ist, sollte er Englisch auch in seiner Arbeit anwenden müssen. Hackt sein Kollege wochenlang Kundendaten in eine neue Datenbank, sollte damit auch effizient und unternehmensweit gearbeitet werden. Willigt ein älterer Abteilungsleiter ein, wichtige Entscheidungen künftig mit der jüngeren Kollegin des übernehmenden Unternehmens gemeinsam zu treffen, sollte ihm auch bewusst gemacht werden, wie er vom Aufteilen der Verantwortung profitiert. Fazit: Ein Mitarbeiter, der eine Veränderung mit vorantreiben soll, muss ganz klar den Mehrwert seiner Arbeit erkennen.

7. Konsequenzen bei Misserfolgen

Dem Mitarbeiter muss auch klar werden, welche Konsequenzen dem Unternehmen und ihm drohen, wenn er die Veränderungsprozesse nicht unterstützt. Es gibt immer Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich gegen neue Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen stellen. Eine solche Haltung ist jedoch wenig hilfreich. Die Botschaft an die Skeptiker, Nörgler und Verweigerer sollte lauten: Love it, change it – or leave it! Können keine Begeisterung und Zustimmung geweckt



Veränderungsprozesse sind erfolgreich, wenn alle Mitarbeiter beteiligt sind.

werden, geht der nächste Appell an die Eigenverantwortung des Einzelnen: Versuche, aus den dir gegebenen Möglichkeiten das Maximum an positiven Arbeitsbedingungen herauszuholen! Nimm selbst Einfluss auf den Veränderungsprozess! Verweigert der Mitarbeiter jegliche Eigeninitiative und Kooperationsbereitschaft, sollte ihm zu seinem und zum Wohle des Unternehmens nahegelegt werden, sich intern neu zu orientieren oder den Arbeitgeber zu wechseln.

8. Stringentes Projektmanagement

Gerade bei einem Integrationsprozess zweier Unternehmen ist es sinnvoll, die Aufgaben und Verantwortung für bestimmte Themen an Projektgruppen zu delegieren, die sich etwa mit folgenden Fragen beschäftigen: Wie sieht der Kommunikationsplan für die neue Marke aus? Wie integrieren wir zwei unterschiedliche IT-Systeme? Wie wird das Logo unseres neuen Unternehmens gestaltet? Welche Werte stehen dahinter? Damit die Mitarbeiter nicht nur Verständnis für die Abwesenheit ihrer Kollegen aus den Teilprojekten entwickeln, sondern auch über wesentliche Ziele und Meilensteine informiert werden, sollten diese einem stringenten Projektmanagement unterliegen und auch klar an alle Betroffenen kommuniziert werden. Dabei ist es sinnvoll, im Intranet oder in einem speziell dafür

eingerichtetem Fusionsportal laufend über den Stand, die aktuellen Herausforderungen und die nächsten Schritte der Teilprojekte zu informieren.

Die hier dargestellten acht Hebel sollte die obere Führungsriege einsetzen, wenn sie einen Veränderungsprozess verantwortungsvoll, effizient und mitarbeiterorientiert steuern will. Wie bei einem echten Hebel ist der Kraftaufwand, ihn zu benutzen, um vieles kleiner als die Wirkung, die so erzielt werden kann. Oft ist jedoch die Entscheidung für den bewussten Mehraufwand die größte Anstrengung. Aber sie lohnt sich. Genauso wie der mutige Griff ins Regal, wo ein leckerer, neuer Couda darauf wartet, entdeckt zu werden.

Weiterführende Literatur

- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York: Free Press.
- Strasser, E. (2006). Verbesserung der Servicekultur in einer Großbank. In M. G. Bernhard, W. Lewandowski, H. Mann & J. Schrey (Hrsg.), *Praxishandbuch Service-Level-Management. Die IT als Dienstleistung organisieren* (2., überarb. Aufl., S. 97–110). Düsseldorf: Symposium.
- Strasser, G. & Merzig, K. (Hrsg.). (2005). *Mitarbeiterkommunikation: Informationspolitik bei Veränderungsprozessen*. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.