



Betroffene zu Beteiligten machen

Effiziente Veränderungsprozesse durch Many-to-One® Kommunikation mit direktzu®.
Ein strategisches Management-Instrument.

Text: Katharina Schröder

Der Erfolg umfangreicher Veränderungsprozesse im Unternehmen ist zu einem entscheidenden Teil abhängig von der Akzeptanz und Unterstützung der Beschäftigten. Die Mitarbeiter bereits in den strategischen Planungsvorgang einzubeziehen, statt sie an dessen Ende mit einem Maßnahmenpaket zu konfrontieren, steigert nicht nur die Qualität der Planung, sondern auch die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung.

Nicht nur, dass die Erfahrungen der Mitarbeiter aus den täglichen Arbeitsprozessen und im Kundenverkehr hilfreiche Anreize für die Entscheidungs- und Maßnahmenfindung gibt; die Wertschätzung, die den Beschäftigten durch ihre Integration in diese Prozesse entgegengebracht wird, motiviert sie bedeutend stärker, ihren Beitrag zu den anstehenden Veränderungen zu leisten.

Neben der traditionellen Top-Down-Kommunikation über One-to-Many-Kanäle wie Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter und Handbücher setzen daher immer mehr Unternehmen auf den Many-to-One®-Ansatz von direktzu®. Dieses neue Konzept ermöglicht den unternehmensweiten Austausch auf einer einzigen Intranet-Plattform zur Förderung von kontinuierlichem Dialog und Kooperation über regionale und hierarchische Grenzen hinweg. Die Umsetzung von Many-To-One® erfolgt über eine interaktive Plattform, auf der Mitarbeiter ihr Feedback zu aktuellen Fragestellungen der Unternehmensführung verfassen oder eigene Inhalte einstellen.

Die einzelnen Einträge werden dabei automatisch miteinander abgeglichen und gebündelt, um eine Dopplung von in-

haltlich identischen Anliegen zu vermeiden. Tatsächlich bietet die Plattform nicht nur Raum für vielfältige Themen aus allen Unternehmensbereichen, sondern auch für die unterschiedlichen Beteiligungsstile der Mitarbeiter: von aktiven Meinungsträgern, die selbst Beiträge verfassen, über Interessierte, die ihre Stimme für einen Beitrag ihrer Kollegen abgeben, bis hin zu den passiven Beobachtern, die sich nur informieren. Auf diese Weise wird auch die schweigende Mehrheit anhand der abgegebenen Bewertungen und Analysen der Klickzahlen erfasst. Eine Funktion zum Kommentieren der Feedbacks von Kollegen liefert oft wesentliche Hintergrundinformationen zu den Themen und erlaubt den Nutzern gemeinsam potenzielle Lösungen in der Diskussion weiter zu entwickeln. So kommt es zu einer horizontalen Verbindung von Mitarbeitern und zum gegenseitigen Ideenaustausch.

Many-to-One®-Plattformen eignen sich ideal für den permanenten, kontrollierten Agenden-Abgleich zwischen Unternehmensführung und der operativen Ebene. Für den Einsatz im Krisenmanagement oder bei der Zusammenführung von Business Units und unterschiedlichen Unternehmenskulturen liefert direktzu® die Möglichkeit sehr schnell, flexibel und bedarfsgerecht auf aktuelle Situationen zu reagieren. Unternehmenslenker sind fokussiert auf strategische Fragestellungen wie Marktveränderungen, Neuausrichtungen und Restrukturierungen. Der Großteil der Belegschaft hingegen konzentriert sich auf operativen Themen. So fehlt es beiden Seiten oftmals an dem gegenseitigen Verständnis, welches die Voraussetzung für eine optimale Unternehmensentwicklung darstellt.

Ähnlichen Herausforderungen stand Frank Weber, damaliger Direktor für Konzernentwicklung und Kommunikation der Wüstenrot & Württembergische Gruppe (W&W), im Jahr 2008 gegenüber.

Die Marktdynamik des Finanzdienstleistungssektors spiegelte zunehmend den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft insgesamt wider. Für ihre finanzielle Absicherung hatten sich die Kunden zuvor mehr auf den Staat verlassen, aber nun suchten sie nach verlässlichen Partnern im privaten Finanzsektor. Als die W&W Gruppe ihre Positionierung in „DER Vorsorge-Spezialist“ änderte, musste sie sich komplett neu aufstellen, um dieses Versprechen einlösen zu können. Neun Jahre nach der Fusion der beiden Unternehmen, die einen deutschlandweit führenden integrierten Finanzdienstleister hervorbringen sollte, zeigten sich in der geschäftlichen Praxis nur wenige Synergien.

Eine Menge Geld wurde in einen gemeinsamen Markenauftritt und viel Energie in die Kaskadenkommunikation von Vision, Wert und Strategie der Fusion gesteckt, die Mitarbeiter gingen aber weiterhin ihren Geschäften nach, als habe sich durch den Zusammenschluss nicht viel geändert. Trotz des gemeinsamen Namens wurden die Geschäfte der Wüstenrot und der Württembergischen weitgehend unabhängig voneinander fortgeführt. Die Cross-Selling-Rate lag bei 5%. - Ein inakzeptables Ergebnis für ein Unternehmen, das Baufinanzierung mit Versicherungsgeschäft kombiniert.

An der Konzernspitze stellte sich bald die Erkenntnis ein, dass die Mitarbeiter nicht ausreichend einbezogen waren,

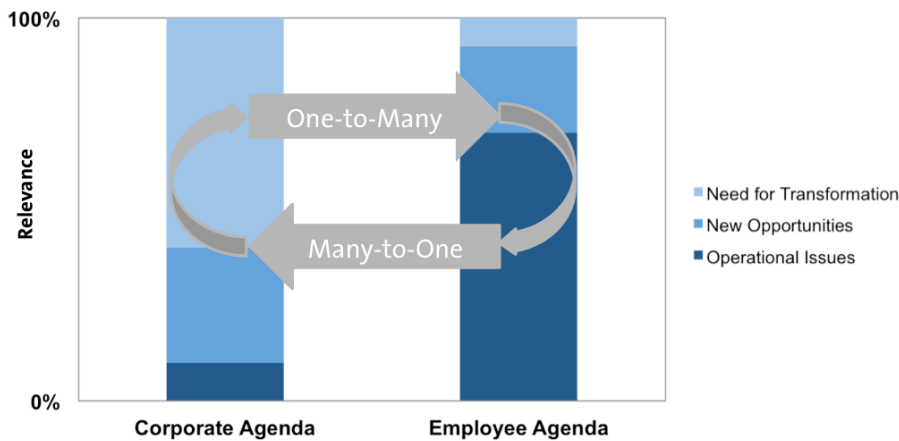


Abb.: Abgleich der Agenden von Unternehmensführung und Mitarbeitern

Katharina Schröder ist Business Development Manager bei direktzu® business services.



office@direktzu.de
www.direktzu.com

um die Kernproblematik zu verstehen oder gar konkrete Lösungen mit zu entwickeln. Für 2009 wurden präzise Ziele gesteckt, um das Leitbild „DER Vorsorge-Spezialist“ im Dialog zu vermitteln und im Alltagsgeschäft der Mitarbeiter zu verwurzeln. Zunächst wurde eine Workshop-Reihe initiiert, um Ideen von Mitarbeiter-Teams für ihren Beitrag zum Zielbild zu erfassen. Danach fanden Besuche der Vorstandsmitglieder in jeder Gruppe statt. Für einen steten, abteilungsübergreifenden Austausch über die Arbeitsgruppen hinaus, wurde direktzu® eingeführt. Der Konzernführung war bewusst, dass gerade bei einem Finanzdienstleister der Erfolg im Kern von der Interaktion der Mitarbeiter abhängt. Auch wenn die Unternehmenskultur sich nicht schlagartig änderte, erlaubte direktzu® der Geschäftsführung direktes Feedback aus der Belegschaft zu empfangen und unverfälschte Trends der Mitarbeiterstimmung widerzuspiegeln. So beeinflussten die Themen der Beschäftigten erstmalig den Agenda-Setting-Prozess.

Der Finanzsektor im Allgemeinen und deutsche Finanzdienstleister im Besonderen sind bekannt für ihre konservative Top-Down-Kultur. Daher stieß das Projekt auch auf Widerstände. Der anfängliche Gedanke, die Plattform würde von alleine laufen, musste korrigiert werden. Nachdem die anfängliche Beteiligung der Mitarbeiter langsam verebbte, stellte man fest, dass das mittlere Management der Plattform gegenüber zum Teil kritisch eingestellt war und das in ihren Abteilungen auch kommunizierte. Um die mittleren Führungskräfte dazu zu

bewegen, die Beschäftigten im Interesse des Unternehmens zu ermutigen sich aktiv an der Kommunikation auf der Plattform zu beteiligen, mussten sie erst selbst überzeugt werden, dass sie ihre eigenen Anliegen auf der Plattform kommunizieren und vorantreiben konnten. Außerdem begann das Management Board regelmäßig Impulse auf der Plattform zu setzen, um gezielt Feedback zu strategisch wichtigen Inhalten einzuholen.

Die technische Anbindung des 6.000 Personen starken Außendienstes an das System brachte zusätzliche wichtigen Themengebiete hervor, die eine größere Kunden- und Produktfokus enthielten.

Der Einsatz von direktzu® erwies sich als außerordentlich effektiv. 10.000 registrierte Plattform-Nutzer gaben 120.000 Stimmen ab und verhalfen damit 68 Themen zur Weiterleitung an das Management Board. Bereits im ersten Jahr stieg das Vertrauen in die Geschäftsführung und ihre Entscheidungen laut Mitarbeiterumfrage um 9%. Frank Weber schätzt ein, dass die W&W Gruppe mithilfe von direktzu® enger zusammengewachsen ist.

Das Praxisbeispiel der Wüstenrot & Württembergische Gruppe verdeutlicht, dass Veränderungsprozesse immer ganzheitlich betrachtet werden müssen. Die technische Implementierung von Social Intranets wird nicht die Unternehmenskultur verändern. Sie kann nur ein Glied einer Reihe von Maßnahmen sein, um nachhaltige Veränderungsprozesse anzustoßen. Neben organisato-

risch wichtigen Fragen (Wie kann die Plattform in bestehende Business Software angebunden werden?, Wie wird die Kommunikation über die Plattform in den täglichen Arbeitsablauf jeder Abteilung integriert?) gilt es zu bedenken, dass es vor allem um Menschen geht, die hier zu einem Umdenken und zur Veränderung ihrer Gewohnheiten bewegt werden sollen.

Um Behavior Change der Mitarbeiter zu bewirken, müssen die verschiedenen Zielgruppen im Unternehmen den jeweiligen persönlichen Nutzen aus einer aktiven Teilnahme an der Plattform erkennen und begreifen, welche unternehmerischen Ziele ihr Engagement voranzutreiben hilft. Vor allem Meinungsführer und Führungskräfte des mittleren Managements sollten als Vorbilder gewonnen werden, um Akzeptanz zu schaffen.

Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Einführung von neuen Prozessen ist allerdings Vertrauen. Vertrauen ist die Basis für eine offene Kommunikation. Hierfür muss im Unternehmen ein konstruktiver Umgang mit interner Kritik vorgelebt werden. Kritische Themen werden sonst auf anderen, inoffiziellen Kanälen diskutiert. Dieser Austausch von Erfahrungen und Kenntnissen geht dem Management als Wissensquelle für die Optimierung von Prozessen verloren, wenn es nicht daran partizipiert. direktzu® ermöglicht Top-Managern den Dialog kontrolliert zu führen und für Ihre strategischen Entscheidungen zu nutzen.