

Goldpark Fallbeispiele

„Das Gefühl mit angezogener Handbremse zu fahren“

Goldpark als Unternehmenscoach in einer Post Merger Integration

Impressum:

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung
Postanschrift: Waidmannstraße 12, 60596 Frankfurt am Main, Deutschland

Kontakt:

Telefon +49-(0)69-272 9989-70
Fax: +49-(0)69-272 9989-80
Email: mail@goldpark.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.



„Das Gefühl mit angezogener Handbremse zu fahren“

- *Goldpark als Unternehmenscoach in einer Post Merger Integration* -

Klient

Finanzdienstleister, 580 MitarbeiterInnen, 2,1 Mrd. € Bilanzsumme

Anlass Goldpark zu kontaktieren - Hintergründe

Wir wurden auf gemeinsamen Wunsch des Vorstands und des Betriebsrates kontaktiert. Unser Klient ist ausgezeichnet aufgestellt und wirtschaftlich ausgesprochen erfolgreich. Die Vorstände treiben die Unternehmensentwicklung konsequent voran. Sie kennen sich gut, beide haben miteinander bereits in einem anderen Unternehmen gearbeitet. Es sind gute Führungskräfte, engagierte Mitarbeiter, funktionierende Strukturen und Prozesse vorhanden. Der Vorstand hat ein klares Bild von der Zukunft: Das Unternehmen soll weiterhin wachsen, insbesondere über Fusionen und Akquisitionen. Dafür muss sowohl die Ausrichtung des Unternehmens klar und eindeutig sein, als auch die internen Gegebenheiten (Klima und Zusammenarbeit) stimmen.

Und gerade hier hakte es. Irgendetwas schien im Unternehmen nicht zu stimmen. Vorstand und Betriebsrat hatten das Gefühl, als ob das Unternehmen nur mit angezogener Handbremse arbeitet. Da sowohl Vorstand als auch Betriebsrat kein klares Bild hatten, was im Unternehmen blockierend wirkte, waren sie entsprechend unsicher, welche Auswirkungen die derzeitige Situation im Unternehmen auf die Wachstumsziele, die nachfolgenden Strategieprojekte und auf die Unternehmensentwicklung im Allgemeinen hat.

Unser Auftrag bestand darin, das Unternehmen in der Konzeption und Überprüfung der Wachstumsstrategie nachhaltig zu begleiten und gleichzeitig den Ursachen für die wahrgenommene Blockade in der Belegschaft auf den Grund zu gehen.

Goldpark-Empfehlung

Nach ersten intensiven Gesprächen wurde entschieden, ein Modell aus dem Goldpark Repertoire anzuwenden. Dieses basiert auf vier Modulen und mündet letztlich in einer Beratung aus zwei Perspektiven: Zum Einen die Prozesssicht (wie werden Dynamiken im Unternehmen gesteuert?), zum Anderen die Fachsicht (wie muss die Strategie entwickelt werden?). Der Vorteil dieser zweigleisigen Vorgehensweise: Nicht nur die fachlichen Aspekte werden konkret behandelt, sondern auch die Umsetzungsdynamiken - also das, was in Veränderungsprozessen an sozialen Dynamiken im Unternehmen entsteht. Die Umsetzungsdynamiken gehen stets mit Veränderungsprozessen einher und entscheiden maßgeblich über das Wohl und Wehe des Umsetzungserfolges mit.

Vorgehen

Zunächst wurde mit einer umfangreichen Diagnose gestartet. Aus Gründen der Anschlussfähigkeit (ein Vorstand ist eher zahlenorientiert / rational, der andere eher beziehungsorientiert / emotional) wurden zwei Verfahren simultan eingesetzt: Einerseits eine Mitarbeiterbefragung in Form eines Kurzchecks, die exakte Prozentwerte zu Aspekten wie Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung liefert und zeigt, welche Treiber und Stellhebel zur Steigerung der Mitarbeiterbindung notwendig sind. Andererseits eine Organisationsdiagnose durch qualitative, narrative Interviews mit allen Führungskräften und einer zufälligen Auswahl von 60 Mitarbeitern. Die Interviews wurden nicht strukturiert, da es sehr wichtig ist, das festzuhalten, was von den Mitarbeitern selbst kommt. Erst am Ende aller geführten Interviews werden rote Fäden kreiert und ein Bild von der Gesamtstimmung im Unternehmen gezeichnet. Es wurde Wert darauf gelegt, die Ergebnisse beider Diagnoseverfahren übereinander zu legen und bei der weiteren Vorgehensweise zu berücksichtigen. Im Rahmen einer Rückspiegelung dieser Ergebnisse an den Vorstand und Betriebsrat sollte die Situation im Unternehmen beleuchtet und diskutiert sowie die weitere Vorgehensweise festgelegt werden.

(Diagnose-) Ergebnisse

Die Ergebnisse brachten Aufschluss darüber, weshalb die Situation in der Bank für alle Beteiligten so schwer zu greifen war. Es waren klare Gegensätze und Widersprüche in der Bank erkennbar: Die Mitarbeiter wirkten engagiert, waren aber häufig skeptisch. Die Bank bot neue Wege, die Mitarbeiter sahen allerdings eher Probleme als Lösungen. Die Bank hat hochqualifizierte Führungskräfte, doch fehlte den Mitarbeitern das Vertrauen in die Zukunft der Bank. Die Bank ist modern und gut aufgestellt, es häuften sich aber Unzufriedenheiten in der Belegschaft.

Alles in allem waren unausgesprochene, fusionsbedingte Konflikte und Sichtweisen auf sämtlichen Führungsebenen für die Situation in der Bank ursächlich verantwortlich. Diese Konflikte waren – obwohl sie öffentlich nie thematisiert wurden - dafür verantwortlich, dass die Motivations- und Beziehungsstrukturen in der Bank nicht funktionierten.

1. Arbeitstätigkeit/ Arbeitsumfeld
2. Zusammenarbeit im Team
3. Zusammenarbeit zwischen den Bereichen
4. Führungsverhalten
5. Entwicklungsmöglichkeiten
6. Leistungsbeurteilung
7. Vergütung
8. Management
9. Kultur
10. Strategische Ausrichtung

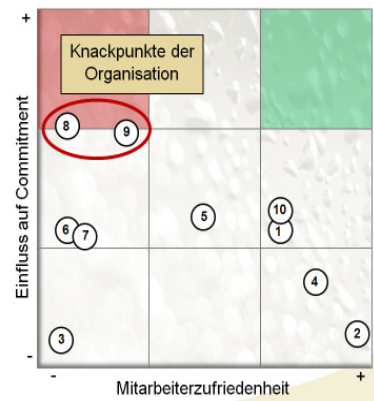


Abb. 1: Handlungsbedarfsmatrix des Kurzchecks

Die Ergebnisse des Kurzchecks validierten die qualitativen Interviewergebnisse. Die Situation war also eindeutig: Nicht etwa die Arbeitsbedingungen oder die direkte Führungskraft waren die Stellhebel, sondern managementbezogene und kulturelle, mit der Unternehmensführung im Zusammenhang stehende Aspekte, die einerseits hohen Einfluss auf Commitment (Mitarbeiterbindung), andererseits starke Unzufriedenheiten produzierten (siehe Abb.1).

Der konkrete Schwerpunkt der Blockade der Organisationsdynamik lag bei den folgenden Aspekten, die sich, validiert durch den Kurzcheck, aus den qualitativen Interviews ergeben haben:

- Beide Vorstände kommen aus der im Rahmen der letzten Fusion hinzufusionierten kleineren Bank. So entstand der Eindruck bei den Mitarbeitern, die kleinere hätte in letzter Konsequenz die große Bank „geschluckt“. So empfanden viele Mitarbeiter, dass sie selbst und die Historie „ihrer“ ehemaligen Bank nicht vertreten wurden.
- Die Mitarbeiter hatten kein Vertrauen, dass die Vorstände in ihrer neuen Rolle eine Bank dieser Größenordnung führen können.
- Zusätzlich hatten Mitarbeiter und Führungskräfte das Gefühl, dass im Vorstand ein Machtkampf tobt, denn es gab innerhalb des Vorstands einen Wechsel der Machtkonstellation. Dies sorgte dafür, dass jede Diskussion als Machtkampf betrachtet wurde und damit inhaltlich entkräftet wurde.
- Die Führungskräfte der zweiten Führungsebene hatten das Gefühl, sich vor dem Hintergrund der anscheinenden Machtverhältnisse im Vorstand klar in Richtung des einen oder des anderen Vorstands positionieren zu müssen. Dadurch entstanden Grabenkämpfe, deren Auswirkungen bis tief in die Belegschaft hinein zu spüren waren.
- Aus Sicht einiger Führungskräfte ist eigenständiges, eigenverantwortliches Arbeiten in der Bank sehr schwer, weil der Vorstand sich zu stark in operative Themen einmischt.

Unabhängig vom Wahrheitsgehalt waren diese Resultate in der Organisation hoch wirksam. Sie beeinflussten die Organisationsdynamik nachhaltig kontraproduktiv, nicht zuletzt, weil sie zumeist nicht öffentlich geäußert wurden und damit zu Vorurteilen und Blockaden führten.

Fallbezogene Bedeutung und Steuerung der Organisationsdynamik

Die Ergebnisse der Diagnose unterstreichen die enorme Relevanz der Organisationsdynamik im Unternehmen. Sie waren nachvollziehbar und logisch, aber die Intensität der in der Belegschaft entfalteten Eigendynamik und der Tatbestand, dass der Vorstand dies nicht klar erkannt, sondern allenfalls die Symptome gespürt hat, war ernüchternd. Entsprechend groß war der Betroffenheitsgrad im Vorstand.

Auf Basis der Ergebnisse wurden gemeinsam mit dem Vorstand acht Schritte festgelegt, um eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu gewährleisten. Alle Schritte wurden durch einen Lenkungsausschuss überwacht. Sie sind in der nachstehenden Entwicklungsarchitektur (siehe Anhang 1) fixiert, welche alle Maßnahmen und Interventionsstoßrichtungen beinhaltet. Mit ihr wird erreicht, dass die fachlichen Aspekte (hier: Strategieentwicklung) bewusst mit den organisationsdynamischen Prozessen gekoppelt werden, um die Umsetzung aktiv und gemeinsam zu steuern.

Stand heute

Mittlerweile hat das Unternehmen die Strategie erfolgreich vorangetrieben. Mitarbeiter und Führungskräfte haben den Eindruck, dass die Stimmung deutlich besser und der gemeinsame Handlungsstrang sichtbarer ist. Durch das aktive Aufgreifen der unausgesprochenen Problematiken und der eingeleiteten Maßnahmen gibt es deutlich weniger Vorurteile, weniger Machtkämpfe und eine höhere Anschlussfähigkeit von Entscheidungen.

Die aktuelle Mitarbeiterbefragung zeigt eine Zunahme der Mitarbeiterzufriedenheit um 20 Prozentpunkte und eine Steigerung der Mitarbeiterbindung auf über 85 Prozent. Nach mittlerweile drei Jahren werden organisationsdynamische Instrumente wie Coaching, Teamentwicklung und Sounding Board weiterhin durchgeführt, da sie sich gut etabliert haben.

Die Bank steht kurz vor einer weiteren Fusion, die diesmal von vornherein auf einer synchronisierten fachlichen und organisationsdynamischen Ebene begleitet wird.

Anhang 1: Entwicklungsarchitektur

Der Vorstand entschloss sich dazu, Diagnoseergebnisse 1:1 an die gesamte Belegschaft zu transportieren, um der Situation mit Offenheit zu begegnen. So wurden die Ergebnisse ungeschönt im Rahmen einer interaktiven **Großgruppenveranstaltung** an die gesamte Belegschaft transportiert.

Ziel: Die Themen der Bank an die Oberfläche zu bringen und zu diskutieren, damit Lösungen erzielt werden konnten.

Zusätzlich wurde festgelegt, dass die gesamte zweite Führungsebene (**F2-Kreis**) im Rahmen einer Teamentwicklung zusammengeführt wird. Diese Teamentwicklung wird im Jahresverlauf, nach Überarbeitung der Strategie für die Ableitung strategiekonformer Führungsleitsätze verwendet.

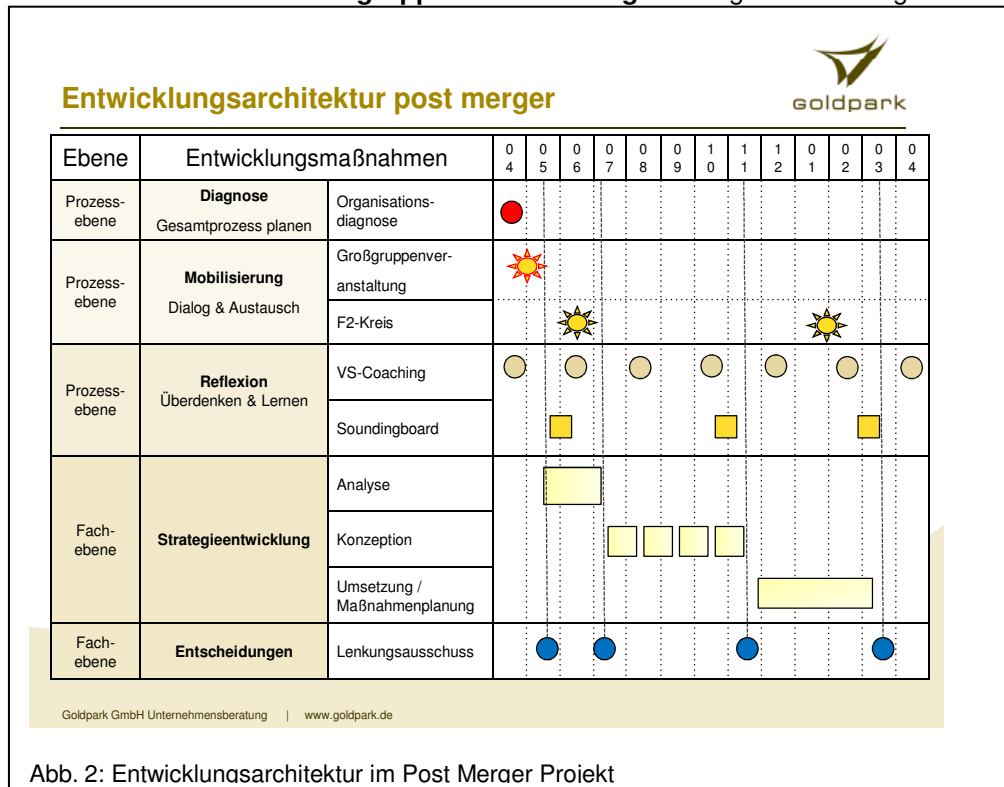


Abb. 2: Entwicklungsarchitektur im Post Merger Projekt

In regelmäßigen Abständen reflektieren beide Vorstände im Rahmen eines **VS-Coachings** die Situation der Bank, um die Stimmung, die Entwicklung sowie die eigene Wirkung in der Belegschaft zu hinterfragen. Dies wird mit regelmäßigen Geschäftsstellenbesuchen des Vorstands gekoppelt, um einen direkten Eindruck von der Basis zu erhalten. Ziel ist es, im Vorstandskreis enger zusammen zu rücken, die Beziehung – auch nach außen sichtbar – zu stärken und mit einer stärkeren Wahrnehmung – abseits des operativen Geschäfts – die Situation in der Bank zu beleuchten.

Um die Dynamiken in der Bank übergreifend im Blick zu behalten, wurde ein sog. Sounding Board installiert. Ein **Sounding Board** ist der „Resonanzboden“ der Organisation. Es besteht aus zehn Mitarbeitern / Führungskräften quer durch alle Funktionsebenen der Bank, plus einem Vorstand. Zielsetzung des Sounding Board ist, mittels einer speziellen Methode frühzeitig und kontinuierlich die Stimmung in der Belegschaft einzufangen und Vorschläge für Maßnahmen zu erarbeiten, die Gesamtprozesse zu begleiten sowie die Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiteridentifikation zu erhöhen. Daneben fungiert das Sounding Board als erster Ansprechpartner für Mitarbeiter, die ihre Anliegen nicht an die direkte Führungskraft oder direkt an den Vorstand vorbringen möchten. Das Sounding Board hat die Funktion eines „internen Trendradars“, der die Stimmungen einfängt, reflektiert und Handlungsempfehlungen erarbeitet. Außerdem übernehmen seine Mitglieder die zusätzliche Funktion von Multiplikatoren. Durch die Kommunikation der in den Sitzungen entschiedenen Maßnahmen und die Kommunikation über Erfolge in anderen Bereichen übernimmt das Sounding Board Verantwortung für den Transport von Erfolgen.

Die **Strategieentwicklung** erfolgte nach dem bewährten Goldpark Modell und wurde in den Gesamtprozess eingebettet.