

Den Wandel gemeinsam im Dialog gestalten

Frank Weber

Veränderungsprozesse sind längst zum Alltag in Unternehmen geworden und stellen die interne Kommunikation vor große Herausforderungen: So leidet etwa das Cross-Selling, wenn ein gemeinsames Selbstverständnis fehlt. Die Wüstenrot & Württembergische AG, so beschreibt der Autor, will deshalb den Dialog zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern verbessern. Dafür nutzt sie unter anderem die softwaregestützte Plattform „Direkt zum Management Board“. Langwieriger als deren technische Implementierung gestaltet sich derweil die Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur. (Red.)

Im Jahr 2006 startete die Wüstenrot & Württembergische AG ein konzernweites Erneuerungsprogramm, um das zuvor vernachlässigte Zusammenwachsen der bereits 1999 fusionierten Unternehmen Wüstenrot (Bausparkasse und Bank) und Württembergische (Schaden-/Unfall- und Personenversicherung) massiv voranzutreiben. Als Katalysator diente das neue, gemeinsame Selbstverständnis „W&W – DER Vorsorge-Spezialist“. Dieses wurde Anfang 2008 vom Management Board (Vorstand) der Gruppe formuliert und stellte klar, dass nur aus dem gemeinsamen Leistungsspektrum heraus Wüstenrot & Württembergische jedem Menschen seine persönliche Vorsorgelösung zusammenstellen kann.

Vertrauen für den Veränderungskurs schaffen

Diese Vision wurde auf Vorstandsebene im so genannten „Zielbild“ ausgearbeitet. Bevor jedoch dieser neue, gemeinsame Anspruch nach außen getragen werden konnte, um W&W gemäß dem Eigenverständnis am Markt zu etablieren, mussten alle Mitarbeiter dafür gewonnen werden. Denn Mitarbeiter wie Führungskräfte fühlten sich nach wie vor entweder Wüstenrot oder der Württembergischen zugehörig. Sie suchten eher das Trennende als das Verbindende. Cross-Selling fand kaum statt. Es galt also, das Zielbild konzernweit in einem geordneten Prozess zu vermitteln (2008) und – als noch größere Herausforderung – nachhaltig im täglichen Geschäft jedes W&W-Mitarbeiters zu verankern (2009).

Im Sinne einer offenen und zielgerichteten Kommunikation strebte die Ein-

führung des Zielbilds folgenden Weg an:

- den Vorsorge-Spezialisten erlebbar machen, sachlich wie auch emotional.
- Betroffene stärker beteiligen; Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich mit ihren Fragen und Anregungen direkt an das Management Board zu wenden.

Die Implementierung des Zielbilds sieht W&W als Führungsaufgabe, die jede Führungskraft in ihrer Linienverantwortung erfüllt. Nach Formulierung des Zielbilds im Vorstand setzten sich in einem kaskadenartigen Prozess die Führungskräfte aller Ebenen intensiv damit auseinander. Dies fand in Workshops der Vorstände mit ihren Abteilungsleitern und der Abteilungsleiter mit ihren Bereichs- und Gruppenleitern statt. Auf dem W&W-Führungskräfte-Tag 2008 wurde das Zielbild auch emotional vermittelt. Anschließend erarbeiteten die Gruppenleiter in Zielbild-Workshops mit ihren Mitarbeiter-Teams operative Schritte zur Umsetzung des Vorsorge-Spezialisten im Arbeitsalltag.

Um die Führungskräfte bei der Implementierung des Zielbilds zu unterstützen und eine Kultur der Zusammenarbeit über Geschäftsfeld- und Hierarchiegrenzen hinweg zu begründen, hat W&W zusätzlich neue Wege beschritten. Die

Der Autor

Frank Weber ist Leiter Konzernentwicklung und Konzernkommunikation der Wüstenrot & Württembergische AG, Stuttgart.

etablierten Medien Intranet und Mitarbeiterzeitschrift, in denen der Zielbild-Prozess umfangreich beschrieben und dokumentiert wird, sollten nun flankiert werden durch Kommunikationskanäle mit Feedback-Möglichkeiten.

Direkte Kommunikation mit dem Management

Der gewählte Mix von Maßnahmen zur Zielbildeinführung beruht auf drei Elementen, die eine Kultur des Dialogs zwischen „oben“ und „unten“ begründen und das „Wir-Gefühl“ stärken:

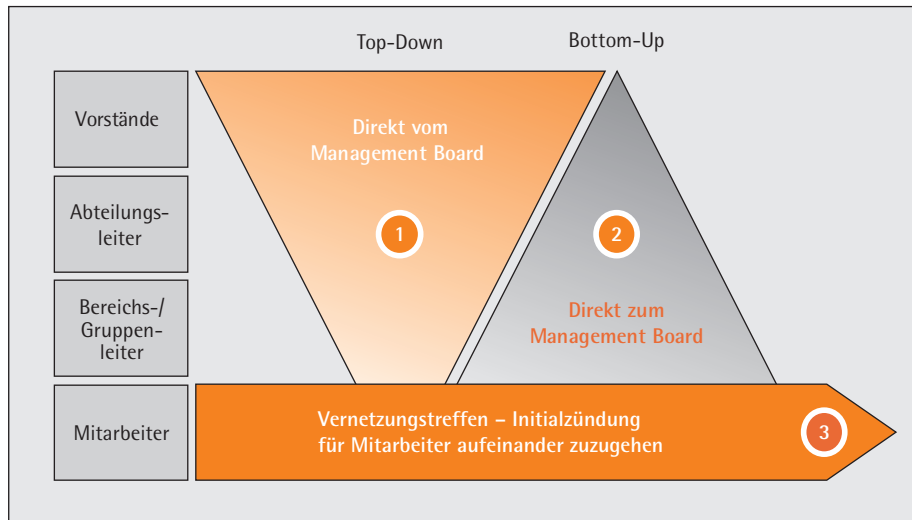
1. Direkt vom Management Board: Mitglieder des Management Boards diskutieren vor Ort mit den einzelnen Mitarbeiter-Teams (rund 300) zum Zielbild (Top-Down-Kommunikation verbessern).
2. Direkt zum Management Board: eine ständige Dialog-Plattform im Intranet für Anliegen aller Mitarbeiter (Bottom-Up-Kanal ergänzen, Many-to-one-Prinzip).
3. Vernetzung von Mitarbeiter-Teams in Geschäftsfeld übergreifenden Treffen nach dem Motto „Wir sind DER Vorsorge-Spezialist“.

Die Mitglieder des Management Boards besuchen im Rahmen des Formats „Direkt vom Management Board“ konzernweit jede Mitarbeiter-Gruppe und stellen die Vision des Vorsorge-Spezialisten persönlich vor. Der Gruppenleiter zeigt im Gegenzug den Beitrag seines Mitarbeiter-Teams zur Verwirklichung des Zielbildes auf. Die restliche Besuchszeit gehört dem offenen Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorstand. Der Vorsorge-Spezialist bekommt auf diese Weise ein „Gesicht“ und wird für die Mitarbeiter erlebbar. Akzeptanz für den Veränderungskurs und Vertrauen in dessen Lenker lassen sich so eher gewinnen.

Rückkanal zur Konzernspitze

Um allen Mitarbeitern der W&W-Gruppe zu ermöglichen, jederzeit von sich aus mit dem Konzernvorstand in Kontakt zu treten, startete im Februar die Intranet-Plattform „Direkt zum Management Board“. Diese nutzt die Many-to-One-Software der Direkt Zu GmbH, Berlin, für den strukturierten Dialog vieler Sender (Mitarbeiter/Führungskräfte) mit wenigen Empfängern (Konzernvorstand). Dabei kann jeder Nutzer sein Anliegen

Abbildung 1: Das Zielbild zur Mitarbeiterkommunikation im W&W-Konzern



veröffentlichen und für oder gegen alle veröffentlichten Beiträge stimmen. Dies priorisiert die Anliegen und zeigt, wo wirklich mehrheitliche Bedürfnisse liegen. Außerdem entscheidet die Abstimmung, welche drei „Top“-Anliegen das Management Board als nächste individuell beantworten muss.

Schweigende Mehrheit erhält eine Stimme: Für den Vorstand wird damit deutlich, wo die kollektiven Bedürfnisse der Mitarbeiter liegen. Ideen und Anregungen erreichen direkt die Konzernspitze. Auch kritische Themen, die eine hohe Relevanz besitzen, werden erkennbar.

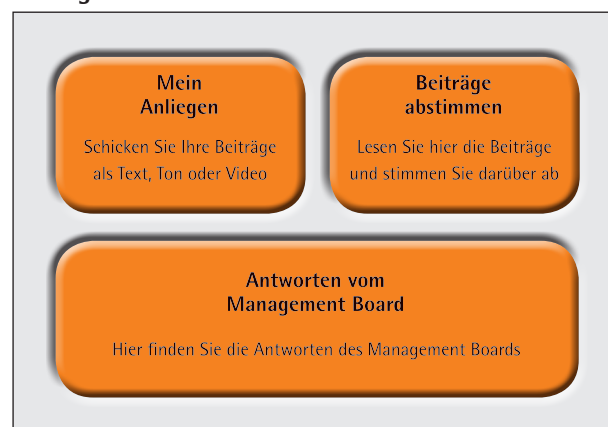
Die Direktzu-Technologie ermöglicht so den kommunikativen Rückkanal und kontinuierlichen Dialog, wo dies bisher nicht in effizienter Weise möglich war. Die automatische Priorisierung der Beiträge und die Bündelung nach Themen macht klar, wo es sich wirklich zu handeln und zu investieren lohnt. So können die bedeutendsten Beiträge zielgerichtet die Entscheider erreichen und deren Antworten wiederum alle interessierten Nutzer.

Impulse setzen und Vernetzung fördern: Das Management Board von W&W nutzt zudem die Möglichkeit, Themen über Impulsbotschaften (Text- und Videocasts) zu setzen und so die Diskussion und Ideenfindung auf der Plattform gezielt anzuregen. Die Bottom-Up-Kommunikation wird also durch ein Top-Down-Element ergänzt. Außerdem können die Plattform-Nutzer Beiträge weiterempfehlen oder kommentieren, was auch die Netzwerk-Bildung unter den Mitarbeitern fördert.

Um die Vernetzung auf Mitarbeiter-Ebene weiter anzuregen, bezuschusst W&W Geschäftsfeld übergreifende „Vernetzungstreffen“: Teams unterschiedlicher Geschäftsbereiche treffen sich dabei zum lockeren abendlichen Austausch im selbst gewählten Rahmen. Diese Treffen dienen schlicht dem persönlichen Kennenlernen und Vertrauensfassen – die Initialzündung für alle Beteiligten, auch künftig aufeinander zuzugehen.

Dank vielfältiger Anwendungsmöglichkeiten wurde die Dialogplattform schnell zu einem wesentlichen Bestandteil im Maßnahmen-Mix der W&W zur Zielbild-Implementierung. Viele Diskussionen aus dem Besuchs-Format „Direkt vom Management Board“ wurden über die Feedback-Plattform „Direkt zum Management Board“ fortgeführt. Vom Start weg wurde die Plattform gut angenommen. Seither haben mittlerweile 10 000 registrierte Plattform-Nutzer rund 150 Anliegen an die Konzernspitze gerichtet.

Abbildung 2: Das Format „Direkt zum Management-Board“



Über 50 000 Stimmen für und gegen diese Beiträge zeichneten ein differenziertes Bild der Stimmungslandschaft in der W&W-Gruppe. 48 bestbewertete Anliegen, hauptsächlich zur Unternehmensstrategie und -kultur sowie zum Kundenservice, wurden von den Vorständen ausführlich beantwortet – Antworten, die wiederum unmittelbar allen Plattform-Nutzern zugingen.

Nach der sehr beitragsreichen Startphase verlängerte W&W die Abstimmungszeiträume etwas, setzte Diskussionsimpulse auf der Plattform und ergänzte die Möglichkeit, Beiträge und Vorstandsantworten zu kommentieren. Zusätzlich zu den 9 000 Innendienst-Mitarbeitern erhielten außerdem alle 6 000 Außendienst-Partner Zugang zu „Direkt zum Management Board“. Von ihnen kamen weitere wertvolle Anregungen, unter anderem für noch mehr Kundenorientierung – was schnell ökonomisch messbare Verbesserungen brachte.

Aus Betroffenen Beteiligte machen

Die technische Einführung der Anwendung „Direkt zum Management Board“ erfolgte einfach und sicher über ASP-Schnittstellen zum bestehenden Intranet. Hingegen erforderte die Etablierung einer neuen Dialog-Kultur einen etwas längeren Atem. Mit dem genannten Maßnahmen-Mix hat die Wüstenrot & Württembergische AG einen Schritt hin zu einer neuen Kultur des Geschäftsfeld und Hierarchie übergreifenden Austauschs gemacht.

Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, den Erneuerungskurs der W&W-Gruppe zu fördern und zu begleiten. Der Dialog mit der Konzernspitze baut kontinuierlich Vertrauen auf, das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter werden für Veränderungsprozesse genutzt, die Motivation wird gesteigert. Sich gemeinsam weiterentwickeln zu wollen ist die Voraussetzung für dauerhaften Erfolg. Dafür lohnt es sich, neue Wege zu beschreiten und aus Betroffenen Beteiligte zu machen, die den Veränderungsprozess aktiv mitgestalten.