



Autorin
Marianne Grobner

Beraterin,
Grobner Consulting



www.hrm.at/profiles/marianne-grobner

Foto: Grobner

Überzeugen statt überrumpeln Erfolgreiche Change-Kommunikation am Beispiel der Südtiroler Volksbank

Die geplante Erweiterung der Südtiroler Volksbank durch den Zukauf einer italienischen Bank führte zu Unruhe und Ängsten im Unternehmen. Deshalb wurde die Fusion schon in der Verhandlungsphase in einem firmenweiten Dialogprozess thematisiert und vorbereitet. Eine App unterstützte den schnellen und offenen Austausch zwischen dem Management und den 1.000 Mitarbeitern an verschiedenen Standorten. An diesem Praxisbeispiel zeigt der folgende Beitrag, wie Kommunikation im Change-Prozess erfolgreich funktioniert.

Kerngebiet Südtirols Sorgen – vor allem bezogen auf die kulturellen Barrieren innerhalb der künftigen Belegschaft. „Werden wir jetzt eine italienische Bank?“ fragten sich viele Mitarbeiter. Da die Geschäftsleitung seit Jahren die Strategie der „Bank des Dialogs“ verfolgte, entschied sie sich schon in der Verhandlungsphase für einen unternehmensweiten, offenen Dialogprozess zur Vorbereitung der kommenden Fusion. Die Mitarbeiter

Mit Dialog gegen Ängste und Unsicherheiten

Bis eine Fusion unterschriftsreif ist, kann sehr viel Zeit vergehen: Risikoprüfungen und umfangreiche Analysen müssen durchgeführt werden, es gibt zahlreiche Verhandlungsrunden der Geschäftsleitungen und Anwälte sowie Versammlungen der Eigentümer oder Genossenschafter. Derweil sorgen Pressemeldungen und Nachfragen von Kunden für Unruhe und lenken vom Tagesgeschäft ab. So erlebten es auch die Führungskräfte und Mitarbeiter der Südtiroler Volksbank: Über ein Jahr dauerten die Verhandlungen mit der Banca Popolare di Marostica.

Die Erweiterung um 61 Filialen mit knapp 400 italienischsprachigen Mitarbeitern bereitete den Angestellten im deutschsprachigen



Ein Beitrag einer Arbeitsgruppe: Die Fotomontage zeigt ein Bild aller Volksbank-Mitarbeiter auf dem Hauptplatz von Marostica, dem Sitz der Banca Popolare di Marostica.



Eine Großveranstaltung bereitet die Führungskräfte auf die Fusion vor

sollten transparent und zeitnah über die Fakten informiert werden. Gleichzeitig wollte die Geschäftsleitung proaktiv auf Bedenken und Emotionen der Mitarbeiter eingehen und die Führungskräfte an der Basis gewinnen. Sie sollten die Fusion mittragen und mit ihren Teams die Integration der 400 neuen Mitarbeiter unterstützen.

Lange Wege überwinden: Interne Kommunikation über Social Media

Durch die regionale Ausdehnung der Filialen vom Brenner bis Venedig war ein persönlicher Austausch mit der Geschäftsleitung nur begrenzt möglich. Die Kommunikation in der „Führungsschiene“ vom Topmanagement über drei Führungsebenen bis zu den Mitarbeitern war trotz regelmäßiger Newsletter des Generaldirektors an alle zu schwerfällig. Es bestand die Gefahr, dass wichtige Informationen verloren gehen oder unterschiedlich weitergegeben werden. Nicht alle Medien waren deshalb für die unternehmensweite Kommunikation geeignet. Das firmeninterne Intranet erwies sich zum Beispiel als zu statisch, und wurde nur von einem Teil der Mitarbeiter genutzt. Da jedoch alle über ein Handy verfügen und vielfach Social Media nutzen, wagte die Geschäftsleitung ein Experiment: Mithilfe einer eigens für das Projekt programmierten App nach dem Vorbild von Facebook und LinkedIn erhielten die 200 Führungskräfte Zugang zu aktuellen Informationen in ihrer Muttersprache. Wenn etwa der Generaldirektor von den Verhandlungen in Mailand nach Hause fuhr, postete er ein Foto mit einem kurzen Statement zum Stand der Dinge. Innerhalb von wenigen Stunden

gingen zahlreiche Likes, Kommentare und Fragen dazu ein. Diese hat die Direktion wiederum zügig beantwortet. Die Führungskräfte wiederum gaben die Informationen an ihre Teammitglieder weiter.

Per App Meinungen einholen und Workshops organisieren

Um die Stimmung und die Vorbehalte an der Basis zu erfassen, nutzte die Bank die App auch als Meinungsumfrage-Tool: So sollten die Filial- und Ressortleiter in einem Workshop in mehreren Teams Hoffnungen, Fragen, Ängste und notwendige Spielregeln bei einer Fusion thematisieren. Zur Unterstützung erhielten die Führungskräfte einen Moderationsleitfaden mit Gruppenanweisungen und einen Zeitplan. Die Ergebnisse und Beiträge eines Teams verbreitete der Teamleiter

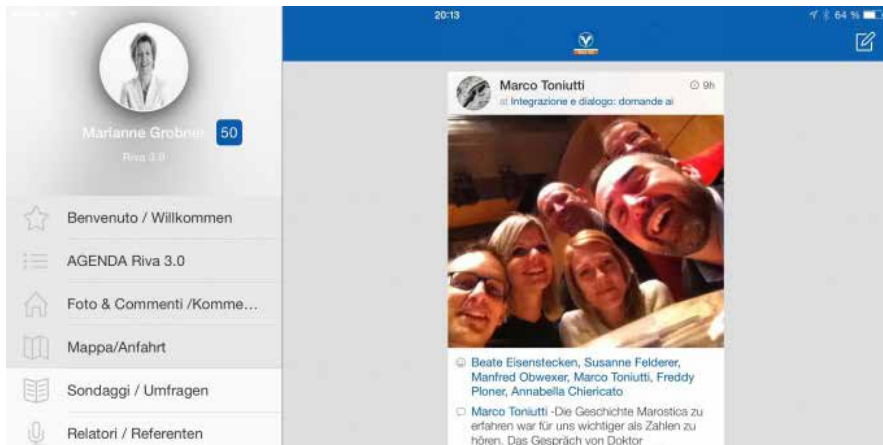
mithilfe der App sofort während der Workshops. Teams, die lieber mit Flipcharts arbeiten wollten, konnten ein Foto ihrer Beiträge senden. Die Direktion hatte wiederum die Möglichkeit, Fragen zeitnah zu beantworten. Alle anderen Beteiligten konnten die Beiträge ebenfalls kommentieren und „ liken“.

Durch die App waren die Führungskräfte sofort erreichbar, wodurch ein Dialog in „Echtzeit“ entstand. Die App überzeugte auch Führungskräfte, die bis dahin nicht mit sozialen Netzwerken vertraut waren, von den Vorteilen des virtuellen Dialogs: „Über 20.000 Mal wurde die App besucht, mehr als 900 Stimmungsfotos und über 1.200 Statusmeldungen wurden hochgeladen. 92 Prozent der User nutzten die App mehr als zehnmals. Eine interne „Ranking List“ über die Nutzung der App sorgte für einen regelrechten Wettbewerb unter den Usern. Fotos von spontan organisierten Wochenendausflügen nach Marostica wurden ebenso gepostet wie Fachartikel oder Zitate zur Teamarbeit. An einem Spitzentag gab es 1.657 Zugriffe“, berichtet Mariano Paris, Personalentwickler und Projektleiter bei der Südtiroler Volksbank.

Aus den aufbereiteten Workshop-Ergebnissen ließen sich die häufigsten Bedenken der Mitarbeiter herausfiltern: Sie befürchteten vor allem den Verlust der deutschen Arbeitsprache, wenn zu den ohnehin schon 60 Prozent italienischsprachigen Mitarbeitern noch weitere 400 dazukommen. Bis dato wurden Schulungen und Sitzungen in der Bank im-



Ein Dokumentarfilm, ein Quiz und ein Puzzle sorgten bei der Veranstaltung für Auflockerung und neues Wissen über die Geschichte und Marktregion der Banca Popolare di Marostica.



Ein App-Beitrag: Stimmungsbild einer Gruppe und Feedback zur Rede des Generaldirektors

mer in Deutsch und Italienisch abgehalten. Die Direktion konnte somit schnell erkennen, wie wichtig der Fortbestand der „Bank der zwei Kulturen“ für den Erfolg der Fusion sein würde.

Kurz nach der Fusion: Interaktive Gruppenveranstaltung für Führungskräfte

Trotz aller Bedenken der Mitarbeiter wollte das Topmanagement die Führungskräfte vom Sinn der geplanten Fusion überzeugen. Bei einer interaktiven Großgruppenveranstaltung kurz nach der Vertragsunterzeichnung sollte sie als Teil der langfristigen Gesamtstrategie der Bank präsentiert werden. Einen genauen Termin gab es aufgrund der langwierigen Verhandlungen nicht. Auch bei der schwierigen Planung der Großgruppenveranstaltung kam die App zum Einsatz: Die Teilnehmer erhielten alle Vorabinformationen wie Einladung, Anfahrtsweg und Tagesablauf direkt auf ihr Handy und registrierten sich mithilfe der App.

Die Hauptziele der Veranstaltung waren, eine breite Zustimmung zur Fusion zu erreichen, die Mitarbeiter über die kommenden Projekte zur Integration der beiden Banken zu informieren und „Spielregeln“ für das Miteinander mit den neuen Kollegen zu vereinbaren.

Ganzheitlicher Ansatz als Erfolgskonzept

Aus der Pädagogik ist das Konzept des Lernens mit allen Sinnen, nämlich mit „Kopf, Herz und Hand“, bekannt. Nach diesen ganzheitlichen Aspekten wurde das Programm der Großgruppenveranstaltung aufgebaut.

Auf der Kopfebene informierten der Generaldirektor und sein Direktionsteam umfassend über die Ziele, Gründe, wesentliche Verhandlungsergebnisse und die Gesamtstrategie der Bank. Die Führungskräfte erhielten aber auch klare Informationen zu den geplanten Integrationsmaßnahmen – vom Fahrplan für die Kundenkommunikation über die IT-Zusammenführung bis zur Eingliederung der neuen Mitarbeiter in die Organisation.

Das Topmanagement hatte es sich ebenfalls zum Ziel gesetzt, die Herzen der Führungskräfte für diese gewagte Unternehmensentscheidung zu gewinnen. Deshalb stellte sich die Direktion während der Veranstaltung dem offenen Dialog mit den Teilnehmern. Zudem setzten die Veranstalter auf emotionale Botschaften: Ein Kurzfilm mit Interviews von Unternehmern, Genossenschaftern und Kunden der Banca Popolare di Marostica sowie Impressionen aus der Region sollte den Führungskräften mögliche Ängste nehmen, die oft aus Vorurteilen und Unwissenheit entstehen. Bei einem anschließenden Quiz über die fusionierte Bank stellten die Führungskräfte fest, dass es viele Parallelen zwischen den beiden Banken gab. Die Kunden, Werte und die Region der Filialen passten gut zusammen.

Um den Teilnehmern sprichwörtlich etwas mit an die Hand zu geben, nahmen die Führungskräfte „Spielregeln“ für die künftige Zusammenarbeit mit nach Hause. In den ersten Tagen nach der Veranstaltung hatten sie die Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu informieren und deren Feedback über die App zu verbreiten.

Die „papierlose“ Großveranstaltung

Innovativ war ebenso der Ansatz, die Großveranstaltung mit mehr als 200 Teilnehmern komplett „papierlos“ zu planen: Die Führungskräfte arbeiteten in Tischgruppen zu jeweils sechs bis acht Personen und erhielten während des Tages alle Gruppenaufgaben über die App. Die Diskussionsergebnisse, Beiträge und Fragen der Gruppen wurden nicht auf Karten oder Flipcharts festgehalten, sondern mithilfe von Tablet oder Handy dokumentiert und hochgeladen. So waren die Stellungnahmen der einzelnen Gruppen sofort für alle sichtbar und konnten kommentiert werden. Die Ergebnisse spontaner Meinungsumfragen wurden regelmäßig über Beamer an die Wand projiziert und das Management nahm dazu Stellung. Dadurch entstand ein sehr dynamischer und offener Austausch – ganz ökologisch ohne Papier. Während das Unternehmen früher üblicherweise Veranstaltungsmappen mit allen Informationen und Gruppenaufträgen gedruckt hatte, sparte es sich diesmal tausende Seiten Kopien und hatte sofort eine Dokumentation in Echtzeit. Diese Innovation fand auch unter den Teilnehmern große Zustimmung. Sogar anfängliche Skeptiker der App schätzten die Flexibilität, die laufende Aktualisierung und die Interaktion mit den Kollegen. Auch nach der Fusionsvorbereitung wurde der virtuelle Dialog im Unternehmen intensiv fortgesetzt und zum festen Bestandteil der internen Kommunikation zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern.



Die Startseite der App: Interaktiver Zugang für Mitarbeiter zu allen Informationen und Diskussionen auf dem Handy



Selfies während der Großveranstaltung statt Punktabfragen

Erfahrungen und Fazit

Die Erfahrungen der Südtiroler Volksbank haben gezeigt, dass eine offene Kommunikation der Geschäftsleitung in großen Veränderungsprozessen entscheidend ist, um Mitarbeiter zu gewinnen und „mit ins Boot zu holen“. Moderne Medien erleichtern und fördern diesen Dialog: innerhalb von Stunden

lassen sich alle ansprechen. Üblicherweise sind die Fragen, Sorgen und Bedenken der Mitarbeiter gegen eine geplante Veränderung sehr ähnlich. Online-Foren sind geeignet, um die 5 bis 15 häufigsten Themen zu sammeln und gezielt dazu Stellung zu nehmen. Eine nutzerfreundliche, unkomplizierte App auf mobilen Geräten wie Handy und Tablet wird

viel eher genutzt als klassische Intranet-Seiten, die nur über den Arbeits-PC abgerufen werden können.

Der Dialog darf allerdings keine Einbahnstraße sein: Die Mitarbeiter müssen Bilder hochladen und kommentieren können – möglichst wie auf Social Media Plattformen. Das Top-Management ist – wie häufig – Vorbild: Wenn die Direktion die App nutzt, auf kritische Fragen sofort und wertschätzend reagiert, Beiträge von Mitarbeitern „liked“ und auch mal ein emotionales Stimmungsbild von sich postet, ermutigt das auch die Mitarbeiter, das Medium zu nutzen.

Es hat sich aber auch gezeigt, dass eine virtuelle Plattform den realen Dialog zwar ergänzen, aber nicht ersetzen kann: Eine Veranstaltung, auf der das Topmanagement vor den Mitarbeitern Stellung bezieht, ist nach wie vor der Moment, an dem Mitarbeiter entscheiden ob sie in der Veränderung einen Sinn sehen und folgen wollen.