

MITARBEITERFÜHRUNG

Identifikation schaffen

Bei Fusionen und Namensänderungen muss die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber erhalten bleiben – sonst droht ein Motivationsverlust.

Die Marktkonzentration im Einzelhandel nimmt immer weiter zu: Die Mitarbeiter von Wal-Mart arbeiten künftig mit dem Real-Logo auf dem Kittel, die ehemaligen Sparmärkte sind schon lange auf Edeka umgeflaggt. Und wer bislang für Minimal, Otto Mess oder Stüssgen tätig war, trägt nun das neue rot-weiße Logo der Rewe auf der Brust. Was in den Chefetagen häufig als großer Wurf gefeiert wird, bedeutet für die Mitarbeiter meist einen großen Einschnitt: Oft geht das „Wir-Gefühl“ verloren, das Personal fühlt sich dem Unternehmen nicht mehr verbunden. Das Ergebnis: sinkende Motivation und Arbeitsleistung.

Führungskräfte und Personalchefs müssen den negativen Effekten von Veränderungsprozessen aktiv entgegenwirken. Laut einer aktuellen Studie des Link-Instituts haben immerhin 57 Prozent der Beschäftigten in



Deutschland eine große Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Doch die Diskussion um die Arbeitsmarktreformen sowie ständige Veränderungen in der Unternehmenswelt schwächen die Mitarbeitermotivation und -bindung.

In den vergangenen Jahren gab es im Einzelhandel mehrere positive und negative Beispiele dafür, wie der Wandel innerhalb eines Unternehmens begleitet werden kann. Die Ansätze von Wal-Mart, der ehemaligen Wertkauf-Mitarbeitern die neue Unternehmensphilosophie nahezubringen, sind vor allem deshalb gescheitert, weil die in Amerika erfolgreichen Maßnahmen nicht mit der hiesigen Kultur vereinbar sind. Der sogenannte „Wal-Mart-Cheer“, bei dem die Mitarbeiter einen Motivationslogan herausbrüllen sollten, der aber allzu oft zum widerwillig herausgepressten leisen Flüstern mutierte, ist nur ein Beispiel hierfür.

Positive Beispiele

Andere Wege sind Edeka bei der Übernahme von Spar sowie Karstadt bei den umfassenden Umstrukturierungsmaßnahmen im Konzern gegangen. Nach der Übernahme der Spar-Gruppe, die trotz jahrelanger Probleme bei vielen Kaufleuten eine geradezu nostalgische Identifikation geschaffen hatte, wurde ein ganzes Bündel an Integrationsmaßnahmen geschnürt: Information durch ein Mitarbeitermagazin, gemeinschaftliche symbolische Aktivitäten wie das Hissen von Edekafahnen vor den Märkten, die Einbindung der Auszubildenden in laufende Schulungsmaßnahmen und gemeinsames Feiern und Kennenlernen sind nur einige Aktivitäten, die den Übergang zur neuen Edeka-Identität begleiteten. Zudem investiert die Edeka aktuell sehr viel in die eigene Markenbildung über klassische Kommunikation, wie etwa die aktive Verbreitung des Slogans „Wir lieben Lebensmittel“. Auch solche Aktivitäten stärken die Identifikation der eigenen Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Bei Karstadt haben nahezu alle 25.000 Mitarbeiter an sogenannten „4-plus-1“-Workshops teilgenommen. Im Rahmen der vier- bis sechsstündigen moderierten Seminare wurden die neue Unternehmensphilosophie und die aktuellen Veränderungen in Kleingruppen anhand von vorbereiteten Materialien und Aktionstafeln diskutiert. Dadurch kamen die Mitarbeiter ins Gespräch, ihre Ängste und Hoffnungen wurden thematisiert. Den Erfolg dieser Maßnahme begründet vor allem die hohe Ergebnisorientierung: Jeder Mitarbeiter dokumentierte während des Workshops die konkreten Ableitungen der Umstrukturierung für das eigene Arbeitsumfeld. Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor war die Involvierung und Vorbildfunktion der Führungskräfte, die bei den Workshops immer dabei waren.

Unternehmen sollten bei der Begleitung von Veränderungsprozessen sowohl kollektive als auch individuelle Maßnahmen planen. Dabei ist besonders auf folgende Punkte zu achten:

Transparenz der Entscheidung:

Die Geschäftsleitung muss dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter zeitnah erfahren, warum, wie und wann Veränderungen stattfinden. Hierbei ist von besonderer Bedeutung, eindeutige und zwischen den wichtigen Multiplikatoren abgestimmte Botschaften zu kommunizieren. Die Mitarbeiter müssen zudem erfahren, welche konkreten Auswirkungen die Veränderungen auf sie selbst haben werden. Dabei ist Transparenz und Ehrlichkeit nach wie vor der entscheidende Faktor.

Vorbereitung der Führungskräfte:

Das Führungspersonal sollte systematisch auf den Umgang mit Veränderungen vorbereitet werden. Hierbei muss die Psycho-Logik bei Veränderungen und der adäquate Umgang mit den unterschiedlichen Mitarbeitertypen vermittelt werden. Entscheidend ist zudem, dass die Führungskräfte begrei-

fen, dass sie im Umgang mit der aktuellen Situation eine große Vorbildfunktion ausüben.

Auseinandersetzungen ermöglichen:

Besonders in der ersten Phase von Veränderungsprozessen ist die kollektive Auseinandersetzung mit den wichtigsten Fragen der Mitarbeiter besonders wichtig. Für eine vernünftige Auseinandersetzung muss Zeit und Raum eingeplant werden. Nach Initialworkshops sollte es eine kontinuierliche Kommunikation innerhalb von Bereichs- oder Teammeetings geben.

Fairer Umgang mit Verlierern:

Mitarbeiter achten sehr genau auf die Art und Weise, wie das Unternehmen mit den „Verlierern“ von Umstrukturierungen umgeht. Je fairer, offener und wertschätzender Kündigungen und Trennungen ablaufen, desto höher wird auch die Identifikation der verbleibenden Mitarbeiter sein.

Intensiver Kontakt mit den Verbliebenen:

Viele Studien belegen, dass nach Restrukturierungen die Menschen in Deckung gehen statt konzentrierter und noch ehrgeiziger zu arbeiten. Dementsprechend heißt es: den Kontakt und die Kommunikation mit den verbleibenden Mitarbeitern intensivieren, diese möglichst in die Planung und Umsetzung der Neuerungen einbinden und kurzfristige Zielvereinbarungen treffen, um die ersten Schritte in die neue Zukunft gemeinsam zu gehen.

Der Autor



Diplom-Psychologe
Sascha Kettelhöhn
ist Geschäftsführer
der Skope GmbH, einer
Beratung für
Personalmanagement.
sascha.kettelhoehn@skope.de

