

Selbstbewusster, zufriedener – und mit besserer Arbeitsleistung

Wer sich von guten finanziellen Ergebnissen über organisatorische, kulturelle und strukturelle Defizite im Unternehmen hinwegtäuschen lässt, verpasst die Chance, sich zu verbessern – auch in kommerzieller Hinsicht.

VON CHARLOTTE PAUK*

Ein Change-Projekt braucht Zeit und Ausdauer, damit die Veränderungen im Alltag Wirkung zeigen. Diese Zeit hat sich BMW Financial Services (Schweiz) zusammen mit dem Beratungsunternehmen Merido genommen.

Veränderungen ja, aber... So konnte es nicht weitergehen. Dessen war sich Joost Van der Meij sicher. Schon wieder hatten einige Mitarbeitende BMW Financial Services (Schweiz), die Van der Meij leitet, verlassen. Zu viele, wie ihm schien. Wirtschaftlich lief dank standardisierten Prozessen das Geschäft gut. Doch sobald etwas Neues getan werden musste, ging es in die Binsen. Gegenüber Krisen wäre BMW Financial Services (Schweiz) nicht gewappnet, so Van der Meijs Folgerung. Seine Geschäftseinheit innerhalb des BMW-Konzerns musste sich verändern. Gemäss seiner Einschätzung waren die Mitarbeitenden Veränderungen gegenüber nicht abgeneigt, aber dafür ver-

antwortlich würde sich niemand fühlen. Van der Meijs Ziel war, energiegelube, innovative Mitarbeitende zu entwickeln, die mit Freude arbeiten, sich einbringen und sich auch kritisch äussern, kurz: engagierte Mitarbeitende.

Für diesen Veränderungsprozess brauchte er professionelle Unterstützung. Seine Wahl fiel auf die Unternehmung Merido AG, weil die Personen authentisch waren und schweizerdeutsch sprachen. Letzteres erwies sich für die mehrheitlich schweizerischen Mitarbeitenden als wichtig. In der von Deutschen und Holländern geleiteten Geschäftseinheit fühlten sie sich nicht immer passend vertreten.

Einen Sog erzeugen. Merido arbeitet mit dem selbst entwickelten Ansatz «Sog statt Druck». Dieser beschreibt nicht primär das Vorgehen im Veränderungsprozess, sondern die dabei zu erreichende Grundhaltung, die Mitarbeitende, Lieferanten und Kunden als Partner auf gleicher Augenhöhe betrachtet. Voraussetzung dafür ist ein begeisterter Unternehmer, der nicht primär möglichst hohen Gewinn erwirtschaften, sondern Kunden und Mitarbeitende glücklich machen will, mit dem Effekt, dass dieses Glück in Form von Geld wieder zurückfliesst. Die Haltung eines begeisterten Unternehmers überträgt sich auf die Führungskräfte, die sie ihrerseits an die Mitarbeitenden weitergeben. Die positive Haltung der Mitarbeitenden wiederum wirkt sich auf die Kunden aus, die sich gut umsorgt fühlen und als treue Kunden auch ihre Freunde und Bekannten vom Unternehmen überzeugen.

gen. Damit entsteht ein Sog zum Unternehmen hin.

In einer ersten Phase wurden im sogenannten Cockpit mit Mitarbeitenden aus allen Hierarchieebenen die Grundwerte und die Vision festgelegt, die darauf gemeinsam mit allen Mitarbeitenden diskutiert und ergänzt wurden. Daraus wurden die Entwicklungsziele abgeleitet, nämlich die Kundenorientierung zu erhöhen, die Strategie in allen Stufen zu verankern, die Grundwerte umzusetzen und eine Feedbackkultur zu entwickeln.

Veränderungen im Alltag integrieren.

«Der Anfang des Projektes war als solcher kaum erkennbar», meint der Mitarbeiter José Gonzales, als Händlerberater für Bonitätsprüfungen zuständig, «weil die Veränderungen jeweils in die laufenden Geschäfte und Abläufe integriert wurden». Erst die Workshops haben laut Gonzales den Mitarbeitenden gezeigt, was von ihnen erwartet wurde. Dort wurden diejenigen Themen besprochen, die eine bewusste Auseinandersetzung benötigen, wie etwa der Umgang miteinander. Merido installierte während des dreijährigen Projekts ein fixes Programm mit Workshops, Kadertrainings, Lunch-Learnings und persönlichen Sprechstunden für alle Mitarbeitenden. Diese Strukturen vernetzen die Hierarchieebenen miteinander und schaffen so einen Dialog, der Voraussetzung zu einem breiten Einverständnis und einer optimalen Wirkung ist, weil alle Mitarbeitenden den Sinn der Veränderung und ihre Möglichkeiten, in diesem Prozess aktiv mitzuwirken, erkennen.



CHARLOTTE PAUK

ist freie Journalistin zu Wirtschafts- und Weinthemen, Dozentin an der zhaw und dem Zentrum Bildung und berät Unternehmen in der Kommunikation.
charlotte.pauk@paukpartner.ch



Mit dem Fingerabdruck bezeugten die Mitarbeitenden, die Grundwerte des Unternehmens umsetzen zu wollen.

Natürlich gab es zu Beginn Widerstand. Die Mitarbeitenden waren mit dem Tagesgeschäft ausgelastet. Besonders im mittleren Kader war die Skepsis gross. Es stellte sich schnell heraus, dass eine zusätzliche Phase in den üblichen Change-Prozess eingeschoben werden musste; das mittlere Kader musste lernen, Mitarbeitende wirkungsvoller zu führen. Auch Kritik an der Geschäftsleitung wurde laut: Sie sei kein Vorbild für die Mitarbeitenden, befolge die gemeinsam festgelegten Regeln nicht und wirke nicht als Team. Letzteres ist mit der unterschiedlichen Streitkultur von Deutschen, Holländern und Schweizern zu erklären. Die Kritik der Mitarbeitenden aufzunehmen und in anonymer Form der Geschäftsleitung zu spiegeln, war Aufgabe von Merido. «Ganz wichtig ist, dass dabei keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeitende oder Teams möglich sind, an-

sonsten wird kein Vertrauen aufgebaut», betont Felix Rosenbaum, Geschäftsführer Merido AG.

Selbstreflexion ist essenziell. Spätestens mit der Kritik an der Geschäftsleitung musste diese ihr Handeln überdenken. «Die Fähigkeit des Chefs zur Selbstreflexion ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, damit ein Veränderungsprozess gelingt», ist Rosenbaum überzeugt. Van der Meij hat diese Fähigkeit erworben, wenn es auch teilweise hart gewesen sei, wie er rückblickend meint.

Der Aufwand scheint sich gelohnt zu haben. Gonzales attestiert der Geschäftsleitung, sich zum Positiven verändert zu haben. Viele Mitarbeitende und er selbst übrigens auch. Er sei selbstbewusster geworden durch die Erfahrung, selbst etwas bewirken zu können, konkretisiert Gonzales seine

Entwicklung, die vor allem durch die Sprechstunden mit den Vertretern von Merido gefördert worden sei. Dieses Selbstbewusstsein wirke sich positiv auf die Kunden aus, ist Gonzales überzeugt. Zudem sei die Stimmung besser geworden und nicht zuletzt sind die Arbeitsprozesse optimiert.

Die Motivation ist gestiegen. Auch Van der Meij ist zufrieden. «Die Fluktuation ging zurück, das Verständnis füreinander ist gewachsen und in der Führung haben wir uns verbessert.» Auch das Geschäftsergebnis lässt sich sehen: mit derselben Anzahl Mitarbeitenden hat BMW Financial Services (Schweiz) teilweise 50 bis 80 Prozent mehr Geschäfte abgewickelt als zuvor. Dabei habe keiner gemeckert und die Motivation sei hoch geblieben, so Van der Meij.

Für ihn persönlich hätte das Change-Projekt schneller ablaufen können, aber er ist sich bewusst, dass Veränderungen Zeit brauchen. Auch seien die Ziele noch nicht alle erreicht: So müssten aus seiner Sicht sowie derjenigen von Gonzales die Mitarbeitenden noch veränderungsfreudiger werden. Nach drei Jahren ist das Veränderungsprojekt jetzt abgeschlossen. Fertig wird es wohl nie sein. Nun gilt es aber, die Veränderungen ohne die enge Begleitung von Merido weiter zu treiben, um sich kontinuierlich zu verbessern.

ANZEIGE

business broker