

## Das Resonanzteam - dem Veränderungsprozess den Puls gefühlt

**Veränderungsprozesse stellen Eingriffe in ein komplexes System dar. Dieses verhält sich nicht immer so wie geplant. Ein entscheidender Faktor ist, dass die Steuerer wissen, wie der Prozess auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation aufgenommen wird. Doch wie schafft man es, in einer großen Organisation „das Ohr am Puls der Mitarbeiter“ zu haben? Wie bekommt man positive und negative Reaktionen auf den Veränderungsprozess zeitnah mit, um ggf. nachsteuern zu können? Ein wichtiges und sehr leistungsfähiges Steuerungsinstrument ist das Resonanzteam, das wir in diesem Artikel an einem konkreten Beispiel aus unserer Beratungspraxis illustrieren möchten.**

Wenn Veränderungsprozesse scheitern, liegt das vielfach an weichen Faktoren. Werte und Einstellungen aus unterschiedlichen Herkunftskulturen treffen aufeinander, Mitarbeiter fühlen sich nicht angemessen informiert oder abgeholt und machen „dicht“, neue Teams begreifen ihren Auftrag nicht – die Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen. Je größer die Organisation ist und je verstreuter die Einheiten sind, die von den Veränderungen erfasst werden, desto schwieriger ist es für die Steuerer, die Einstellungen und Befindlichkeiten der Betroffenen gegenüber dem Veränderungsprozess mitzubekommen. Der Abstand – hierarchisch oder physisch – ist zu groß. Darüber hinaus bleibt die Steuerungsebene

oft in ihrer Perspektive und Eigenlogik verhaftet. Doch was aus der Steuerungsperspektive heraus verständlich erscheint, ist für die Mitarbeiter oft noch lange nicht nachvollziehbar.

Dem Instrument des Resonanzteams kommt hier die Aufgabe zu, den Steuerern des Veränderungsprozesses eine Sensorik zur Stimmungslage in der Organisation und zu den unterschweligen Themen zur Verfügung zu stellen. Auf der Basis dieser Informationen kann zeitnah an kritischen Stellen des Prozesses nachgesteuert werden.

Damit das Resonanzteam möglichst repräsentative, ungefilterte und hilfreiche Informationen liefern kann, sind folgende Punkte wichtig:

1. Die Mitglieder des Resonanzteam sollten einen hierarchischen, funktionalen und regionalen Querschnitt der Organisation widerspiegeln.
2. Die Mitglieder des Resonanzteams sollten im eigenen Bereich gut vernetzt sein und als vertrauenswürdig gelten, so dass sie leicht Zugang zu Mitarbeitern im Bereich finden und ihnen auch kritische Informationen anvertraut werden.
3. Zudem ist ein ausreichender Grad an Reflexionsfähigkeit und Integrität ein wichtiges Auswahlkriterium, damit die Mitglieder des Resonanzteams zwischen ihrer Rolle als Be-

troffene der Veränderung und als Akteure des Veränderungsprozesses unterscheiden können. Schließlich geht es darum, dass die Informationen der Kollegen ungefärbt eingespielt werden.

4. Alle Mitglieder des Resonanzteams brauchen das gleiche Bild von ihrer Rolle und zum Vorgehen: Was wollen wir (nicht) sein? Wie gehen wir auf die Kollegen zu? Wie holen wir die Informationen bei den Kollegen ab – Interview, Befragung, schriftlich, online, ...? Welches Instrument passt bei uns und in unserer Situation am besten?
5. Die Mitglieder des Resonanzteams müssen ihre Arbeit als sinnvoll erleben und sich durch die Unternehmensleitung wertgeschätzt fühlen. Sie müssen erleben, dass sie einen wichtigen Beitrag zum Veränderungsprozess liefern und dass ihr Einsatz Früchte trägt. Hier ist eine zeitnahe, konstruktive Verarbeitung der Informationen durch die Entscheider und eine nachvollziehbare, qualitativ hochwertige Kommunikation zur Stimmungslage und den abgeleiteten Konsequenzen an die komplette Organisation unerlässlich.

Wie das konkret aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel.

#### **Kontext des Fallbeispiels**

Zwei Unternehmen aus der IT Branche hatten fusioniert. Das eine Unternehmen hatte das andere aus einem Konzern heraus gekauft. Offiziell sollte es eine Verschmelzung auf Augenhöhe sein. Tatsächlich aber stellte für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens das Gefühl, aufgekauft worden zu sein, eine

potentielle Kränkung dar. Zudem waren die Kulturen der beiden Ausgangsunternehmen sehr unterschiedlich: Das kaufende Unternehmen war hoch flexibel, hemdsärmelig und businessgetrieben, das aufgekaufte Unternehmen sehr viel stärker durch eine prozess- und strukturgeprägte Konzernmentalität geprägt.

Die designierte Geschäftsführung war sich der mit der Fusion verbundenen Herausforderungen schon in einer frühen Phase bewusst: Es mussten nicht nur Prozesse und Strukturen zu einem neuen Ganzen zusammengefügt, sondern auch ein konstruktiver Umgang mit den Unterschiedlichkeiten der Kulturen entwickelt werden. Schließlich sollte eine Fluktuatiouon wichtiger Mitarbeiter verhindert werden. Wir begleiteten die Geschäftsführung in der Planung des Prozesses, moderierten diverse Workshops mit den neu entstandenen Organisationseinheiten und waren bei der ersten Großgruppenveranstaltung, bei der sich alle Mitarbeiter des künftigen neuen Unternehmens zum ersten Mal physisch begegneten, in die Planung involviert.

Unser Plädoyer für die Implementierung von Instrumenten, mit denen die Fortschritte des Verschmelzungsprozesses überwacht werden können, leuchtete allen maßgeblichen Akteuren ein. Ohne solche Instrumente bestand die Gefahr, dass der Prozess zum Blindflug werden würde. Ergänzend zu der Entwicklung eines Change-Cockpits, das neben den harten insbesondere die weichen Faktoren des Veränderungsprozesses erfassen sollte, schlugen wir die Einrichtung eines Resonanzteams vor. Diese kleine Gruppe von Mitarbeitern sollte die Aufgabe erhalten, mit geeigneten Instrumenten die Stimmungen der Kollegen zu erfassen, und die gesammelten Informationen sowie die eigenen Interpretationen für das

*Change Cockpit zu verdichten, um sie der Geschäftsführung zur Verfügung zu stellen.*

*Der Beschluss, solch ein Resonanzteam einzurichten, war schon sehr früh gefällt worden. Tatsächlich aber kam es zur ersten konstituierenden Sitzung erst in einem späteren Stadium des Integrationsprozesses. Andererseits war die operative Einbindung aller Beteiligten in ganz praktische Belange des Integrationsprozesses so hoch, dass zunächst keine Kapazität für diese zusätzliche Aufgabe vorhanden schien. Nachdem aber erste Warnsignale aus der Organisation auftauchten - gerüchteweise wurde kolportiert, dass die ersten IT-Berater sich nach neuen Jobs umsehen würden - fand das konstituierende Treffen des Resonanzteams statt. Die Mitglieder waren durch die Geschäftsleitung nominiert worden. Kriterien waren einerseits eine möglichst große Repräsentanz der einzelnen Standorte und Funktionen, andererseits die Bereitschaft, aktiv am Integrationsprozess mitzuwirken. Insgesamt kamen so neun Mitarbeiter zur Gründung des Resonanzteams zusammen, zusätzlich als Koordinator ein Personalverantwortlicher des Unternehmens.*

Das Fallbeispiel zeigt, dass es sinnvoll ist, schon in einem frühen Stadium des Veränderungsprozesses ein Resonanzteam zu installieren. Schon lange gilt die noch auf Lewin zurückgehende Vorstellung, dass Change-Prozesse linear geplant und gesteuert werden könnten (unfreezing – changing – refreezing), als überholt. Eingriffe in komplexe Systeme wie Organisationen bringen immer ungeplante Nebenfolgen mit sich, die nicht von vornherein absehbar sind. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Reaktionen auf die im Veränderungsprozess gesetzten Interventionen aufmerksam zu beobachten, um zeitnah reagieren und nachsteuern zu können. So können mit

relativ geringem Aufwand u. U. größere Verwerfungen und unnötige Widerstandsreaktionen vermieden werden, deren Behebung weitaus mehr Ressourcen in Anspruch nehmen würden.

### **Der Kick-off-Workshop**

*Der Workshop fand auf „neutralem Boden“ in einem Hotel statt. In den ersten Stunden war auch ein Mitglied der Geschäftsleitung anwesend, das die Verantwortung für den Integrationsprozess inne hatte und einen Überblick über den aktuellen Stand des Prozesses gab.*

*Die Teilnehmer des Resonanzteams befinden sich in einer Doppelrolle: Einerseits sind sie Betroffene des Integrationsprozesses, auf der anderen Seite sollen sie als Mitglieder des Resonanzteams selber zu Akteuren des Prozesses werden.*

*Daher begann der Workshop mit folgender Frage:*

- *Wie kommt es, dass ausgerechnet ich heute zu diesem Thema im Raum sitze und wie ist meine innere Haltung dazu?*
- *Zusätzlich suchten sich die Teilnehmer aus einer Sammlung von Postkarten mit verschiedensten Motiven jeweils eine aus, die für sie als treffendes Symbol für den Integrationsprozess stand.*

*Vertiefend waren folgende Fragen für ein späteres Partnerinterview vorgesehen:*

- *Was war deine erste Reaktion, als du von der Integration erfahren hast?*
- *Was wird sich für dich persönlich ändern?*
- *Welchen Aspekt der Integration verkörpert deine Postkarte?*
- *Was sind andere wichtige Aspekte?*

*Dabei entstand eine äußerst lebhafte und engagierte Diskussion, die sich zunächst um die eigene Haltung zum Integrationsprozess und die persönliche Betroffenheit als Angehöriger der jeweiligen Ursprungsunternehmen drehte.*

*Am Ende dieses Klärungsprozesses stand die folgende Grundsatzklärung:*

#### **Selbstverständnis des Resonanzteams**

- **Wir verstehen uns als Messfühler des Integrationsprozesses.**
- **Wir nehmen positive wie negative Stimmungen und „Hard Facts“ und deren Zusammenwirken aus allen Teilen des Unternehmens auf.**
- **Wir sind nicht die Spione der Geschäftsleitung - wir gehen vertrauensvoll mit unseren Informationen um.**
- **Wir sind keine „Missionare“ des Integrationsprozesses.**
- **Wir liefern die Informationen an die Geschäftsleitung.**
- **Wir erwarten, dass die Ergebnisse unserer Arbeit schnell und hochwertig verarbeitet werden.**

Die Reflexion und Diskussion der eigenen Betroffenheit im Veränderungsprozess ist aus folgendem Grunde wichtig: Durch sie werden zum einen unausgesprochene Haltungen und Befürchtungen der Mitglieder des Resonanzteams bearbeitet. Erst diese Auseinandersetzung mit dem eigenen Standpunkt im Prozess, die Klärung innerer Pros und Contras ermöglicht es den Beteiligten, sich von eigenen Befindlichkeiten zu distanzieren und die neutrale Rolle einzunehmen, die für die Arbeit des Resonanzteams unerlässlich ist. Zum anderen werden die Beteiligten für die Situation der Kollegen aus dem anderen Unternehmen sensibilisiert.

Im zweiten Schritt können dann Selbstverständnis und Auftrag des Resonanzteams erarbeitet werden.

Die Auswahl der Befragungsmethoden muss auf die Situation des Unternehmens abgestimmt werden. Wenn bereits im ersten Schritt standardisierte Fragebögen eingesetzt werden, besteht die Gefahr, dass nur die Themen und Problemfelder abgefragt werden, die schon bekannt sind oder erwartbar waren – dadurch reproduziert sich der blinde Fleck der Steuerungsebene, der durch das Resonanzteam gerade ausgeschaltet werden soll. Daher sind face-to-face-Interviews grundsätzlich die Methode der Wahl, um ein differenziertes Meinungsbild einzuholen. Sie schaffen darüber hinaus Vertrauen und signalisieren die wertschätzende Aufmerksamkeit der Steuerer gegenüber den Mitarbeitenden. Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviews kann man in großen Unternehmen mit schriftlichen Befragungen (z. B. in Form von Online-Fragebögen) ein breiteres Meinungsbild zu den in den Interviews identifizierten Sorgethemen einholen.

#### **Kick-off-Workshop (Fortsetzung)**

*Nach dieser grundlegenden Definition des Selbstverständnisses der Resonanzgruppe konnte nun die detaillierte Planung der Arbeit beginnen.*

*Zunächst musste geklärt werden, in welcher Form die Befragung der Mitarbeiter stattfinden sollte. Das Projektteam entschied sich für Interviews, die die Mitglieder des Resonanzteams mit Kolleginnen und Kollegen ihres eigenen Bereichs führen sollten. Alle Beteiligten waren sich einig, dass eine anonyme Befragung für den Prozess hier wenig zielführend sein würde. Unser Entwurf für einen unaufwändigen Interviewleitfaden wurde noch ein-*

mal im Detail durchgegangen und mit kleineren Korrekturen versehen.

Die endgültige Fassung sah wie folgt aus:

#### **Fragebogen**

- **Wie ist aktuell deine Stimmung in Bezug auf den Integrationsprozess?**
- **Wie gut fühlst du dich über den Integrationsprozesse informiert?**
- **Inwieweit ist für dich der Prozess der Integration transparent und nachvollziehbar?**
- **Wie gut wird das Prinzip „Integration auf Augenhöhe“ aus deiner Sicht gelebt und umgesetzt?**
- **Wie schätzt du deine persönliche berufliche Zukunft bei unserer neuen Firma ein?**
- **Wenn die vollständige Integration 100% wäre, bei wie viel % stehen wir heute nach deiner Auffassung?**

Jedes dieser Items konnte durch Ankreuzen auf einer Skala bewertet und zusätzlich mit offenen Kommentaren ergänzt werden.

Das Feedback am Ende des Workshops ergab bereits eine optimistische Grundhaltung im Hinblick auf den Auftrag, der Geschäftsführung realistische Anhaltspunkte in Bezug auf die Stimmung in der Mannschaft liefern zu können.

Die von den Mitgliedern des Resonanzteams im Rahmen des Veränderungsprozesses zu führenden Interviews sind weder einfach noch ist in allen Fällen ein harmonischer Verlauf zu erwarten. Gerade bei Mitarbeitern, bei denen Unzufriedenheit und Skepsis gegenüber dem Integrationsprozess zu vermuten ist, steht zu befürchten, dass sich diese Haltung sowohl gegenüber dem Interviewer als auch gegenüber dem Inter-

viewprozess auswirkt. Als Unterstützung für die Beteiligten ist es daher hilfreich, solche kritischen und schwierigen Interviews im Rollenspiel erproben zu können.

#### **Die Arbeitsphase**

In den folgenden Wochen wurden die Interviews durchgeführt. Insgesamt wurden 22% der Belegschaft - Mitarbeiter wie Führungskräfte - zu ihrer Einschätzung des Integrationsprozesses befragt. Laut Rückmeldung der Interviewer waren die angesprochenen Kollegen im Allgemeinen bereit, sich auf die Befragung einzulassen. Nur in Einzelfällen und speziell zu Beginn der Befragung wurde von Schwierigkeiten berichtet. Als hilfreich erwies sich, dass die Geschäftsleitung der Organisation ausführlich das Ziel der Befragung erläuterte und um aktive Unterstützung gebeten hatte. Die Ergebnisse der Befragung wurden quantitativ wie qualitativ ausgewertet und in Form einer ausführlichen Dokumentation der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt. Hier exemplarisch ein Ausschnitt aus dem Bericht des Resonanzteams, und zwar die Passagen, die sich mit dem Thema Informationen zum Verschmelzungsprozess befassen:

#### **Was läuft positiv?**

- **Kommunikation im Allgemeinen positiv, innerhalb der Abteilung noch ausbaufähig**
- **Personal im Vertrieb sehr gut informiert**
- **E-Mails waren transparent**
- **Infos bisher ok, es reicht**

#### **Was wird kritisch gesehen?**

- **Chefs halten sich bedeckt**
- **keine Informationen von direkten Vorgesetzten, vor allem zur zukünftigen Arbeit(-sweise)**
- **sollte schneller gehen, seit Dezember keine Nachricht / kein Status zum Integrationsprozess**

- zu wenig Infos über Infrastrukturen, Prozesse und Schnittstellen
- momentan noch getrennte Prozesse und kein gemeinsames persönliches Kennenlernen des Teams
- Überblick über die Strukturen nicht möglich, für Mitarbeiter ist es schwer, sich zu orientieren
- Was soll mit dem „Integrationsprozess“ erreicht werden?
- Punktuelle Information, kommt nur „scheibchenweise“

Insgesamt wurden die Fragen zum Themenkomplex „Information“ seitens der Mitarbeiter im Vergleich zu den anderen Items eher kritisch bewertet. Neben dem Unterthema Transparenz wies dieser Bereich die schlechtesten Werte auf. Die Einzelkommentare gaben Hinweise, aus welchen Feldern sich die vorhandene Unzufriedenheit mit der Informationspolitik des Unternehmens speiste. Damit waren Ansatzpunkte gegeben, aus denen Geschäftsführung und das Veränderungsteam differenziert Maßnahmen ableiten konnten.

Wichtig für die Wirksamkeit eines Resonanzteams ist der Umgang mit den Ergebnissen. Zunächst müssen die Ergebnisse gegenüber der Belegschaft kommuniziert werden. Ein Erheben von Daten ohne saubere eine Rückmeldung mit den Mitarbeitenden schafft eher Misstrauen und verstärkt die ohnehin schon vorhandene Unsicherheit in Veränderungsprozessen.

Die Information sollte dabei nicht als Einwegkommunikation, sondern so weit wie möglich als Dialog angelegt werden.

Abschließend gilt es, die beschlossenen korrektiven Maßnahmen zu den Schwachpunkten zu benennen, die von den Mitarbeitern benannt wurden. Neben der Verbesserung der Prozesssteuerung ist dies ein wichtiges Signal an die Belegschaft, dass

ihre Stimmen ernst genommen und verarbeitet werden. Dort wo begründeterweise keine Maßnahmen erfolgen, sollte auch dies klar transportiert werden.

### Die Maßnahmenplanung

Das für die Integration verantwortliche Mitglied der Geschäftsleitung nahm die Ergebnisse der Befragung sehr ernst. Zum einen spielte es die konsolidierten Ergebnisse in die regelmäßig stattfindenden Geschäftsleitungsmeetings ein, in denen Maßnahmen abgeleitet wurden. Zum anderen verdichtete es die Ergebnisse sowie die beschlossenen Maßnahmen in einer aufwändigen und wertschätzend gestalteten Präsentation für die Mitarbeiter. Weiterhin zeigte die erste Befragung, dass er als Integrationsmanager und damit als Ansprechpartner von der Belegschaft als solcher nicht wahrgenommen wurde. Verständlicherweise erwartete die Belegschaft mit Spannung, wie sich die Geschäftsleitung mit den Ergebnissen der Befragung auseinandersetzen würde. Da die Mitarbeiter an etwa zehn Standorten im Bundesgebiet verteilt und ein Großteil von ihnen regelmäßig vor Ort beim Kunden im Einsatz waren, half das Format einer klassischen Betriebsversammlung nicht weiter. Schließlich wurde ein „Integrationscall“ mit gleichzeitiger Onlinepräsentation aufgesetzt. In diesem wurde über die verdichteten Ergebnisse, den aktuellen Status und die von der Geschäftsleitung beschlossenen weiteren Maßnahmen im Integrationsprozess berichtet. Im Anschluss konnten seitens der Call-Teilnehmer Fragen gestellt werden. Die Integrationscalls fanden zunächst monatlich, später nach 8, dann nach 12 Wochen statt. Zu den Calls wurden alle Mitarbeiter per Mail eingeladen. Da das verantwortliche Geschäftsleitungsmitglied durch den Integrationscall führte, wurde es auch selber als Integrationsmanager sichtbar.

Ein halbes Jahr später wurde eine zweite Befragung durch das Resonanzteam aufgesetzt. Befragt wurde online mit einer Beteiligungsquote von stattlichen 67 Prozent der Mitarbeiter. Etwa 12 Monate nach dem offiziellen Startschuss wurde zum letzten Integrationscall eingeladen. Dass sich noch etwa ein Drittel der Belegschaft einwählte, zeigte, dass weiterhin Interesse an den Fortschritten der initiierten Maßnahmen bestand.

Auch ergab die zweite Befragung gegenüber der ersten Befragung nur kleine positive Tendenzen. Trotzdem entschied sich die Geschäftsleitung, den Integrationsprozess für beendet zu erklären.

Die Gründe hierfür waren:

- Alle Mitarbeiter waren in ihren Teams „angekommen“.
- Jeder Mitarbeiter hatte die zweite Zielvereinbarungsrunde absolviert.
- Die Organisation hatte alle erwarteten Leistungs- und Ergebnisziele erfüllt.
- Von der Kundenseite des aufgekauften Unternehmens wurde gespiegelt, dass kein Leistungsverlust spürbar gewesen war - man akzeptierte den Merger.
- Die Fluktuationsquote war nicht angestiegen, sofern man Mitarbeiter herausrechnete, von denen man sich sowieso trennen wollte. Im Gegenteil, die Attraktivität als Arbeitgeber war gestiegen, was die Rekrutierung von IT-Fachleuten auf dem umkämpften Arbeitsmarkt erleichterte.
- Aus dem Projektteam und insbesondere aus dem Resonanzteam, das seine Ohren weiterhin am Puls der Kollegen hatte, ergaben sich keine Rückmeldungen zu neuen Handlungsbedarfen.

Die Geschäftsleitung fühlte sich somit bestätigt, dass die richtigen Maßnahmen ergriffen waren und dass die Instrumente des Resonanzteams sowie des Integrationscalls sich bewährt hatten.

Inzwischen – knapp zwei Jahre nach Abschluss des letzten Integrationscalls – beschäftigt das Unternehmen noch einmal gut 40 Prozent mehr Mitarbeiter als zuvor. Neben Neurekrutierungen wurden weitere Firmen hinzugekauft, die einen maßgeblichen Teil des Ergebniswachstums ausmachen. All diese Integrationen, darunter auch eine Firma mit etwa 60 Mitarbeitern, liefen geräuschlos ab. Vom Unternehmen wird der Einrichtung eines Resonanzteams hierbei eine große Bedeutung beigemessen. Das Unternehmen konnte somit hilfreiches Know how für die Gestaltung von Veränderungsprozessen aufbauen, so dass die folgenden Veränderungsprozesse geringerer Begleitung unsererseits bedurften.

**Fazit:** Die Installation eines neutralen Messinstrumentes, ermöglicht es, sehr differenzierte Informationen über Stimmungen, Meinungen und Tendenzen im Unternehmen zu gewinnen. Wichtig bei der Einrichtung des Resonanzteams ist dabei, dass es unabhängig von den offiziellen Akteuren des Veränderungsprozesses ist, einen Querschnitt der Organisation abbildet und seine Glaubwürdigkeit durch die persönliche Bekanntheit seiner Mitglieder gewinnt.

Es schützt davor, vorschnell die Tiefe des Integrationsprozesses zu unterschätzen und gibt wertvolle Hinweise, welche Baustellen noch offen sind. So lassen sich Friktionen im Prozess frühzeitig erkennen und korrigieren. Daher gehört die Einrichtung eines Resonanzteams in größeren Veränderungsprozessen schon in einem früheren Stadium zu den festen Bestandteilen unseres Konzepts.