

Direkt zum Management Board

Integrationsbeschleuniger bei der W&W Gruppe

Frank Weber, ehemaliger Direktor für Konzernentwicklung und Kommunikation der in Stuttgart ansässigen Wüstenrot & Württembergische Gruppe (W&W), sah sich im Jahre 2008 mit einer Herausforderung konfrontiert: Neun Jahre nach der Fusion, die einen deutschlandweit führenden integrierten Finanzdienstleister hervorbringen sollte, zeigten sich in der geschäftlichen Praxis nur wenige Synergien.

Die Marktdynamik des Finanzdienstleistungssektors spiegelte zunehmend den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft insgesamt wider. Die Kunden hatten sich für ihre finanzielle Absicherung früher mehr auf den Staat verlassen, aber nun suchten sie nach verlässlichen Partnern im privaten Finanzsektor, um ihre finanziellen Ziele zu erreichen und zu sichern. Als die W&W Gruppe im Jahre 2008 seine Positionierung in ‚DER Vorsorge-Spezialist‘ änderte, musste sie sich neu aufstellen, um dieses Versprechen einlösen zu können.

Frank Weber schätzt ein: „Wir hatten zwar eine Menge Geld in einen gemeinsamen Markenauftritt und viel Energie in die Kaskadenkommunikation von Vision, Wert und Strategie der Fusion gesteckt, aber die Mitarbeiter gingen im Großen und Ganzen weiterhin ihren Geschäften nach, als habe sich durch den Zusammenschluss nicht viel geändert.“ Trotz des gemeinsamen Namens wurden die Geschäfte der Wüstenrot (Bausparkasse und Bank) und der Württembergischen (Sach- und Personen-Versicherung) immer noch weitgehend unabhängig voneinander fortgeführt. „Unsere Cross-Selling-Rate für 2008 lag bei 5%. Für ein Unternehmen, das Bauspar- und Baufinanzierungs- mit Versicherungsgeschäft kombiniert, war das ein inakzeptables Ergebnis. Der Verbundverkauf hätte um ein Mehrfaches höher liegen müssen.“

„An der Konzernspitze stellte sich bald die Erkenntnis ein, dass die Mitarbeiter nicht ausreichend einbezogen waren, um die Kernproblematik zu verstehen oder gar konkrete Lösungen zu entwickeln“, so Weber, der es daher für notwendig erachtete, über einen traditionellen Top-Down-Ansatz in der internen Kommunikation hinauszugehen. „Wir mussten die Belegschaft in den Dialog einbinden. Für 2009 hatten wir uns präzise Ziele gesteckt, um unser Leitbild als ‚DER Vorsorge-Spezialist‘ zu vermitteln und im Alltagsgeschäft unserer Mitarbeiter zu verwurzeln. Zunächst initiierten wir eine Workshop-Reihe, um die Ideen jedes Mitarbeiter-Teams für ihren Beitrag zum Zielbild zu erfassen. Danach fanden einstündige Besuche der Vorstandsmitglieder in jeder Gruppe statt. Wir mussten allerdings auch dafür sorgen, dass über die Arbeitsgruppen hinaus ein steter Ideenfluss und Austausch stattfand, um die Mitarbeiter abteilungsübergreifend zu verbinden und die Barrieren zu überwinden.“



Direkt zum Management Board der W&W Gruppe

Eckdaten nach einem Jahr

- 10.000 registrierte Plattformnutzer
- 120.000 abgegebene Bewertungen
- 68 Antworten aus der Geschäftsführung
- Vertrauen in die Geschäftsführung und ihre Entscheidungen stieg von 34% (Mitarbeiterbefragung 2008) auf 43% (Mitarbeiterbefragung 2009)

Diese Lücke wurde durch die Kommunikationsplattform **direktzu**® geschlossen, eine integrierte Feedback-Management-Lösung, die ursprünglich für Bundeskanzlerin Angela Merkel entwickelt wurde, um das Feedback der Bürger auf ihre Politik zu kanalisieren und zu aggregieren. Mit **direktzu**® wurde eine integrierte Intranetlösung geschaffen, die:

- 1) Führungskräften und Mitarbeitern erlaubte, Feedback an das Management Board zu richten,
- 2) die gesendeten Einträge bündelte und priorisierte,
- 3) sicher stellte, dass die drei Feedbacks, auf die alle drei Wochen vom Vorstand reagiert wurde, die wichtigsten Anliegen der Belegschaft widerspiegelten.

Die traditionelle Top-Down-Kultur des Finanzdienstleisters wurde natürlich nicht von einem Tag auf den anderen völlig überwunden. Dennoch erhielt die Geschäftsführung zum ersten Mal die Möglichkeit, direktes Feedback aus der Belegschaft und unverfälschte Trends der Stimmung innerhalb der Organisation widerzuspiegeln. So bekamen die Mitarbeiter zum ersten Mal Einfluss auf den Agenda-Setting-Prozess. „Einige der Ergebnisse waren überraschend – das System taugt sicher nicht dazu, einfach nur die eigene Wahrnehmung der Mitarbeiterstimmung zu bestätigen“, stellt Weber heraus. „Ein gutes Beispiel dafür war ein Mitarbeiterfeedback bezüglich der Kosten von Weihnachtsbäumen in unserer Hauptniederlassung. Das mag belanglos klingen, aber es war symbolisch von hoher Wichtigkeit und führte zu einer sehr hohen Beteiligung auf **direktzu**®.“

„Ursprünglich dachten wir, das System würde mehr oder weniger von alleine laufen. Tatsächlich liegt ja die größte Aktivität bei den Mitarbeitern, während das Management Board in unserem Fall nur alle drei Wochen auf drei Feedbacks zu reagieren hat. Dennoch hatten wir viermal Anlass, unseren Ansatz weiter zu entwickeln, um das Potential der Plattform stärker auszuschöpfen“, fügt Weber hinzu.

Erstens wurde neben den 9.000 Innendienstmitarbeitern auch dem 6.000 Personen starken Außendienst Zugang zum System verschafft. „Die Beteiligung des Außendienstes brachte völlig neue Themen zu Sprache. Das Feedback der Kollegen draußen waren völlig anderer Art und es schien tatsächlich so, als würden sie gegenüber den Innendienst-Mitarbeitern zum ersten Mal Probleme aufwerfen, die über einfache Transaktionen des Alltags hinausgehen. Sie brachten operative Themen auf, für die sie vorher keinen direkten Adressaten hatten – zum Beispiel Frustrationen im Hinblick auf den Prozess und die Dauer der Angebotserstellung.“

Zweitens galt es, das mittlere Management für eine stärkere Beteiligung an der Plattform zu gewinnen. „Es wurde uns immer wieder berichtet, dass einige Abteilungs- und Bereichsleiter dem Gebrauch der Plattform im Arbeitsalltag eher abweisend gegenüberstanden. Wir mussten ihnen daher klar machen, dass dies jetzt ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeitsweise war und dass sie ihre Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens ermutigen sollten, noch mehr Feedback zu geben“, so Weber. „Obendrein sollten sie erkennen, dass sie selbst die Gelegenheit ergreifen konnten, ihre eigenen Themen auf der Plattform voranzutreiben.“

Drittens begann das Management Board gezielt Impulse auf der Plattform zu setzen, um auch Feedback zu relevanten strategischen Themen einzuholen, die nicht zu den brennendsten Anliegen der Mitarbeiter zählten. „Wir erwarteten, dass die Belegschaft uns selbständig Feedback zu diesen Themen geben würde. Indem wir aber die Initiative ergriffen, konnten wir viel reichhaltigere und aussagekräftigere Stimmen zu konkreten Punkten erhalten“, kommentiert Weber.

Viertens führte die W&W Gruppe zu Beginn des Jahres 2010 eine Kommentarfunktion auf der Plattform ein, die es ermöglichte, veröffentlichte Einträge wie auch Reaktionen zu kommentieren. „Die Einrichtung der Kommentarfunktion zeigte große Wirkung. Sie ermöglicht nicht nur wesentlich mehr Kontext und Hintergrundinformationen zu den Themen, sondern sie erlaubt den Nutzern, potentielle Lösungen zu diskutieren oder offline weiter zu verfolgen.“ Weber beobachtete: „So kommt es zu einer horizontalen Verbindung von Mitarbeitern mit gemeinsamen Interessen, die nicht selten Bausteine zur Antwort des Feedbacks enthalten. Die Reaktion kommen also nicht nur von oben, sondern auch von der Seite. Nicht zuletzt dieser Effekt hat Zweifeln vor Augen geführt, dass das Engagement auf der Plattform sich auszahlt. Der Kommunikationsansatz mit **direktzu**® trägt damit insgesamt aus drei Richtungen dazu bei, unser Unternehmen weiter zusammenzuführen: ‚Bottom-Up‘ (durch Feedback und Bewertungen seitens der Mitarbeiter) zu ‚Top-Down‘ (durch Antworten und Impulse seitens des Konzernvorstands) und ‚Across‘ (durch Kommentare zu Feedback und Antworten).“

Im Hinblick auf den Integrationsprozess resümiert Weber daher: „Wir denken und arbeiten heute mehr als ein Unternehmen. Der Einsatz von **direktzu**® hat sich wirklich als außerordentlich effizient und effektiv erwiesen.“

Kontakt:

Diskurs Communication GmbH
Rankestr. 32, 10789 Berlin
katharina.schroeder@direktzu.de
www.direktzu.com

direktzu® ist eine Marke der Diskurs Communication GmbH

Rechtlicher Hinweis:

Diese Unterlagen sind ausschließlich zu Präsentations- und Informationszwecken bestimmt. Sämtliche gezeigten Methoden und konzeptionelle Überlegungen sind urheberrechtlich geschütztes Eigentum der Diskurs Communication GmbH. Die Weitergabe und Verwendung oder Nutzung zu anderen Zwecken ganz oder in Teilen bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung.

© Diskurs Communication GmbH