

**Gebrauchsanweisung für Amerikaner –
endlich US-Kollegen verstehen und stressfrei mit ihnen zusammen arbeiten.**



Bonus Modul 2

Sie wurden von Amerikanern übernommen?

Das kommt jetzt auf Sie zu.



Sie wurden von Amerikanern übernommen?

Das kommt jetzt auf Sie zu.



Wissen Sie, was eine Übernahme eigentlich “nur” ist? Ein riesiger Change-Prozess. Und das ist eine gute Nachricht, denn mit Change-Prozessen haben sich viele Manager schon beschäftigt. So wird das Thema plötzlich verständlicher: Sie können dieselben Prinzipien anwenden, denselben Ablauf wählen wie bei anderen Veränderungsprozessen. Sie würden zum Beispiel ganz sicher niemals einen Change-Prozess unmoderiert vor sich herlaufen lassen, oder?

Genau das passiert aber nach vielen amerikanischen Übernahmen. Da wird losgelaufen nach dem Motto: “Mal schauen, was passiert!”

Man will die Übernahme nebenbei “wuppen”. Leider geht das nicht einfach so.

Deshalb: Lassen Sie uns über Change-Management sprechen!

Nehmen wir einmal das Beispiel meines Kunden Herrn B. Er war von einer amerikanischen Übernahme betroffen und holte mich als Expertin ins Haus. Mit ihm durchlief ich alle 5 typischen Schritte, die in einem Change-Prozess anfallen.

Schritt 1: Die IST-Situation aufnehmen (und ein Bewusstsein schaffen für die Veränderung)

Gemeinsam mit dem Team von Herrn B. versuchte ich herauszufinden, wo jeder Mitarbeiter stand: Wer hatte welche Aufgaben? Wer welche Kenntnisse? Wie sahen Abläufe aus?

Jeder Veränderungsprozess muss mit so einer Bestandsaufnahme beginnen – sei es nun in einer Abteilung oder dem gesamten Unternehmens. Häufig kommt es nämlich vor, dass die Geschäftsführung die Situation nicht realitätsgetreu einschätzt. Daher sollten vier bis sechs Wochen lang die Abläufe und Prozesse analysiert werden.

Dazu gehört nicht nur, sich Kennzahlen anzuschauen, sondern in persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeitern herauszufinden, was genau sie machen und vor allem: wieso sie das genauso machen. Dabei stellt sich oft heraus, dass Verfahrensweisen sich über Jahre hinweg von der eigentlichen Vorgabe verändert haben.

Wichtig: Die Mitarbeiter sollten von Anfang an erfahren, wieso die Analysen gemacht werden und welches Ziel dahinter steckt. Sie sollen das Gefühl der Wertschätzung ihrer Arbeit bekommen – und nicht das Gefühl, als sei bisher alles falsch gemacht worden.

Warum das so elementar wichtig ist?

Weil die Mitarbeiter dann bei der Umsetzung besser mitarbeiten.



Im Fall von Herrn B. erstellen wir also erste Prozess-Dokumentationen. Der IST-Zustand wurde für alle Beteiligten klar und deutlich. Und wir fanden auch heraus, bei wem welches Know-How fehlte und ob Trainings notwendig waren – oder kurzfristig noch weitere Ressourcen benötigt wurden.

Schritt 2: Erstellung eines Projektplans (Definition der notwendigen Schritte/Bildung von Teams)

Dank eines Projektplans und regelmäßigen Projekt-Abstimmungen war für jeden nachvollziehbar, wo wir stehen und was es noch zu tun gab. Dadurch konnten wir einschätzen, wann wir zusätzliche Expertise von außer Haus brauchen würden oder wann Mehrarbeit anfallen würde.

Denn ja: Es fiel nach der Übernahme mehr Arbeit an – aber nicht von heute auf morgen, sondern planbar.

In einem Projektplan wird festgehalten, wer an dem Projekt teilnehmen soll, welche Ressourcen wie eingesetzt werden müssen etc.

Das gesamte Projekt wird in mehrere kleine Teilprojekte aufgeteilt. Dazu werden Teams gegründet, die jeweils ein klar abgegrenztes Projekt angehen sollen. Die Mitgliederzahl der Teams soll dabei so gering wie möglich gehalten werden. Wenn sich im späteren Verlauf des Projektes herausstellt, dass manche Personen in dem Team nicht mehr benötigt werden, dann sollte ihnen das klar gesagt werden – und sie das Team auch verlassen.

Denn in dieser Zeit können sie sich wiederum um andere wichtige Themen kümmern. Wenn etwa die Buchhaltung umgestellt werden soll und die Kreditorenbuchhaltung schon nach dem neuen Verfahren arbeitet, wird sie logischerweise nicht mehr in dem Team benötigt.

Mein Tipp: Streben Sie anfangs “quick wins” an! Das sind kleine Dinge, die das Leben der Mitarbeiter enorm erleichtern – beispielsweise die Automatisierung eines bis dahin manuellen Prozesses.

Mit fortschreitendem Verlauf des Changes werden die Aufgaben dann natürlich umfangreicher und kompakter.

Bei Übernahmen von Unternehmen aus dem Ausland sollte bei der Planung auch darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter auf die Sprache und Kultur des Käufers geschult werden. Das kann schon mit banalen Kleinigkeiten anfangen – etwa, ob mit oder ohne Handschlag begrüßt wird. Es sollte den Mitarbeitern auch vermittelt werden, welche Angewohnheiten in dem anderen Land nicht gern gesehen werden.



Als nächstes geht es darum, die Mitarbeiter über die Pläne und Teilprojekte zu informieren, die sie betreffen. Die Unternehmensleitung sollte immer offen und ehrlich kommunizieren. Wenn sie auf Fragen noch keine Antworten hat, sollte sie das auch so sagen.

Machen Sie den Mitarbeitern nicht vor, dass es durch die Übernahme der Amerikaner keine Veränderungen geben wird! Das wäre falsch – ändern wird sich garantiert vieles.

Dass der Veränderungsprozess eine harte Zeit für die Belegschaft oder die betroffenen Abteilungen wird, sollte genauso kommuniziert werden, wie die Tatsache, dass es keinen anderen Weg geben wird. Sagen Sie auch, wohin der Weg geht und durch welche Maßnahmen das Ziel erreicht werden soll.

Was Sie außerdem tun können, damit die Mitarbeiter motiviert bleiben: Zeigen Sie die Chancen auf, die sich durch die Veränderung ergeben (neue Aufstiegs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten etwa).

Meinem Kunden Herrn B. war es genau so wichtig wie mir, dass offen kommuniziert wird. So gab es immer die Möglichkeit die eigenen Bedenken zu äußern. Beispielsweise im Rahmen regelmäßiger "Task-Force"-Meetings.

Schritt 3: Umsetzung von Teilprojekten (Etablieren von Strukturen/ Anpassen von Systemen)

Als nächstes machten wir uns mit Herrn B. und seinem Team an die Umsetzung der geplanten Teilprojekte. Wir führten wöchentliche Abstimmungsrunden in den Projektgruppen ein – später änderten wir das auf einen Zwei-Wochen-Rhythmus.

Wir klärten in diesen Runden wichtige Fragen: Wer benötigte noch Hilfe? Wie war der Stand des Projekts? Warum kam es zu Verspätungen?

Oft werden dabei neue Hindernisse offensichtlich, an die vorher nicht gedacht wurde.

Aber nicht nur die Gruppen der Teilprojekte hielten regelmäßige Abstimmungsrunden ab – auch die Bereichsleiter und die Geschäftsführung (in etwas größerem Abstand). In diesen Treffen berichteten die Führungskräfte der Geschäftsleitung von den Fortschritten ihrer Abteilung und tauschten sich gegenseitig über Probleme und Lösungswege aus.

Eine Sache, die für mich in dieser Phase dazugehört: die „Guten Morgen Runde“. Dabei spreche ich mit jedem Mitarbeiter im Projekt und wünsche ihnen einen guten Morgen. Gleichzeitig frage ich nach dem Empfinden im Team. Dadurch erhalte ich täglich einen Überblick, wie der Fortschritt und die Stimmung gerade ist.

Sie glauben gar nicht, was eine so kleine Routine bewirken kann!

Denn es werden viele Themen auf Sie und Ihre Mitarbeiter zukommen. Und da gilt es “nah dran” zu sein.

Wenn Sie noch mehr “kleine Tricks” wissen wollen, die den Frieden in Ihrem Team sichern, dann fragen Sie auch nach unserem kostenlosen Leitfaden: “7 wichtige Schritte, damit Ihr Team im Übernahmeprozess zusammenhält”!

Schritt 4: Monitoring und Anpassung

Die regelmäßigen Abstimmungsrunden sind auch eine Maßnahme zum Monitoring des Projektes. Dadurch wird der Fortschritt immer wieder festgehalten und zeigt am Ende, wann die Veränderung abgeschlossen ist.

Das alles funktioniert aber nur mit einer richtig gut funktionierenden Kommunikation.

Sie ist für mich der Schlüssel zum Erfolg des Change-Prozesses.

Im Falle von Herrn B. wurden alle Prozesse dokumentiert. Dadurch erhielten die Mitarbeiter eine Art Sicherheitsnetz – sie konnten alles nachlesen, falls Zweifel aufkamen.

Für mich ein sehr wichtiges Werkzeug in dieser Zeit ist “training-on-the-job” – dadurch werden die Prozesse klarer und die Kollegen wissen, was zu tun ist, auch wenn es niemanden mehr gibt, der von außen unterstützt.

Schritt 5: Leben der Veränderung

Nach erfolgreichem Change-Management ist es wichtig, die Dinge „sacken“ zu lassen und eine neue Routine bei den neuen Aufgaben zu finden.

Das Team von Herrn B. wünschte sich die Möglichkeit immer mal wieder einen “Telefonjoker” ziehen zu können, den sie anrufen können, wenn etwas unklar ist. Jemand, der auch mal reinkommt, etwa in der Reporting-Woche.

Seither gibt es auch regelmäßige Englisch-Trainings und von Seiten der Muttergesellschaften Trainings für die neuen Tools.

Solche aktive Unterstützung gibt “Halt”, sorgt für geordnete Abläufe – und für Frieden im Team.

Denn natürlich ist das das Ziel am Ende eines jeden Change-Prozesses: Stabilität.

**Gebrauchsanweisung für Amerikaner –
endlich US-Kollegen verstehen und stressfrei mit ihnen zusammen arbeiten.**



Bonus Modul 2



Diese Unterlagen dienen Ihnen als Material im Rahmen des Online-Seminars. Bitte beachten Sie:
Vervielfältigungen, auch auszugsweise, dürfen nur mit Genehmigung von the Bridge vorgenommen werden.



digitale Visitenkarte Judith Geiß

*Sollten Sie noch Fragen haben, stehen
wir Ihnen gerne zur Verfügung.*

the Bridge · Consulting & Training
Inhaberin Judith Geiß
Akazienweg 50 · D-68623 Lampertheim
Office: +49-621-405 46 120