

Integration von Mitarbeitenden nach Reorganisationen: ein Praxisbericht

Bei der Roche Diagnostics AG wurden in den vergangenen Jahren ganze Abteilungen aus anderen Ländern nach Rotkreuz transferiert. Heute sind dort Mitarbeitende aus 50 Ländern beschäftigt. Die damit verbundenen Kulturveränderungen dürfen nach Ansicht der Autoren nicht sich selbst überlassen werden, wenn die Diversity ihren vollen Nutzen entfalten soll.

Die Internationalisierung der Arbeitswelt und der Arbeitskräfte ist Realität. Auch die Theorien und Lehrbücher dazu füllen längst die Regale. Ein Selbstläufer sind die damit verbundenen Kulturveränderungen aber keineswegs. Zwar ist es in der Regel kein Problem, einzelne Mitarbeitende aus anderen Kulturen in die eigene Kultur zu integrieren. Denn diesen Mitarbeitenden ist klar, dass sie die Anpassungsleistung an die vorhandene Kultur erbringen müssen.

Anders sieht es aus, wenn durch Fusionen, Firmenkäufe oder Reorganisationen auf einen Schlag viele Mitarbeitende aus einer anderen (Firmen-)Kultur integriert werden sollen. In diesem Fall kann es oft zu Gruppenbildungen kommen. Gestärkt durch die «Gruppe» versuchen diese Mitarbeitenden, ihre eigenen Werte, Überzeugungen und Verhaltensmuster beizubehalten und ihre eigene Kultur, «the way we do business», an ihrem neuen Arbeitsplatz weiter zu leben. Dies kann natürlich zu Irritationen bei den Mitarbeitenden der bestehenden Kultur führen. Ohnehin fühlen diese sich nicht selten zurückgesetzt und haben das Gefühl, die ganze Aufmerksamkeit des Managements richte sich auf die Neuankommlinge. Wenn diese aufkeimenden Unstimmigkeiten nicht gezielt gelöst werden, eskalieren sie zu Konflikten. Schlechtes Arbeitsklima kann die Folge sein. Das Unternehmen kann etwa unter sinkender Produktivität, erhöhter Fehlerquote, schlechtem Kundenservice und erhöhter Fluktuation leiden.



Fotomontage: Ulrike Kobellus

Es verbietet sich also von selbst, angesichts der Internationalisierung der Belegschaft den Dingen einfach ihren Lauf zu lassen. Vielmehr muss das Unternehmen den Kulturwandel aktiv fördern und ihn gestalten. Vor allem: Es muss die Integration von Mitarbeitenden aus verschiedenen Kulturen gezielt angehen, als langfristige Aufgabe und Bereicherung für das Unternehmen sehen. Nur so können sich die in der Theorie oft beschriebenen Vorzüge der Diversity tatsächlich entfalten.

Beispiel: Roche Diagnostics AG

Das Beispiel der Roche Diagnostics AG in Rotkreuz im Kanton Zug zeigt auf, welche Schritte sinnvoll sind, um die Theorie in die Praxis zu übersetzen und Mitarbeitende aus anderen Kulturen nachhaltig zu integrieren. Das Unternehmen gehört zur Roche-Gruppe, einem globalen Gesundheitsunternehmen in den Bereichen Pharma und Diagnostika mit Sitz in Basel. Die Roche Diagnostics AG hat in den

letzten vier Jahren einen tiefgreifenden Wandel erlebt: Heute hat das Unternehmen 1300 Mitarbeitende aus 50 Ländern, vor gerade mal vier Jahren waren es nur die Hälfte.

Von seiner Gründung im Jahr 1969 vornehmlich in der Entwicklung und Herstellung von diagnostischen Geräten tätig, ist die Roche Diagnostics AG heute einer der weltweit führenden Anbieter von diagnostischen Systemlösungen für Kliniken, Labors und Arztpraxen. Das neue Aufgabenspektrum umfasst die Entwicklung und Herstellung von diagnostischen Geräten, Tests und Reagenzien, aber auch die Entwicklung der systemeigenen IT-Software sowie Marketing und Services. Am globalen Diagnostics-Hauptstandort der Roche arbeiten heute Molekularbiologen, Ingenieure, Informatiker und Marketingexperten aus aller Welt – mit der Gerätewelt der Vorgängerfirmen hat das wenig gemeinsam.

Die Neuausrichtung brachte es mit sich, dass ganze Abteilungen von anderen Roche-Standorten nach Rotkreuz transferiert wur-



Die Autoren

Martin Kloter (li.) ist seit 16 Jahren Head Human Resources bei Roche Diagnostics AG.

Ralph Höfliger ist Inhaber und Geschäftsführer der Beratungsfirma Complex Change GmbH (www.complex-change.com). Diese unterstützt seit zwölf Jahren lokale und international tätige Organisationen in Kulturentwicklung, Kulturintegration und interkultureller Zusammenarbeit. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen zu den Themen Unternehmenskultur, Change Management und Komplexitätsmanagement.

den. Auf dem massiv ausgebauten Werkareal arbeiten nun Mitarbeitende aus rund 50 Ländern zusammen. Viele davon kommen aus Deutschland, Österreich, Spanien, aber auch den USA. Der Grad der Diversity, vorher schon eine Tatsache, ist also noch höher geworden. Daraus resultierte eine doppelte Herausforderung: Einerseits galt es, die grosse Anzahl der Mitarbeitenden aus anderen Kulturen zu integrieren und den stark und schnell gewachsenen Standort näher zusammenzubringen.

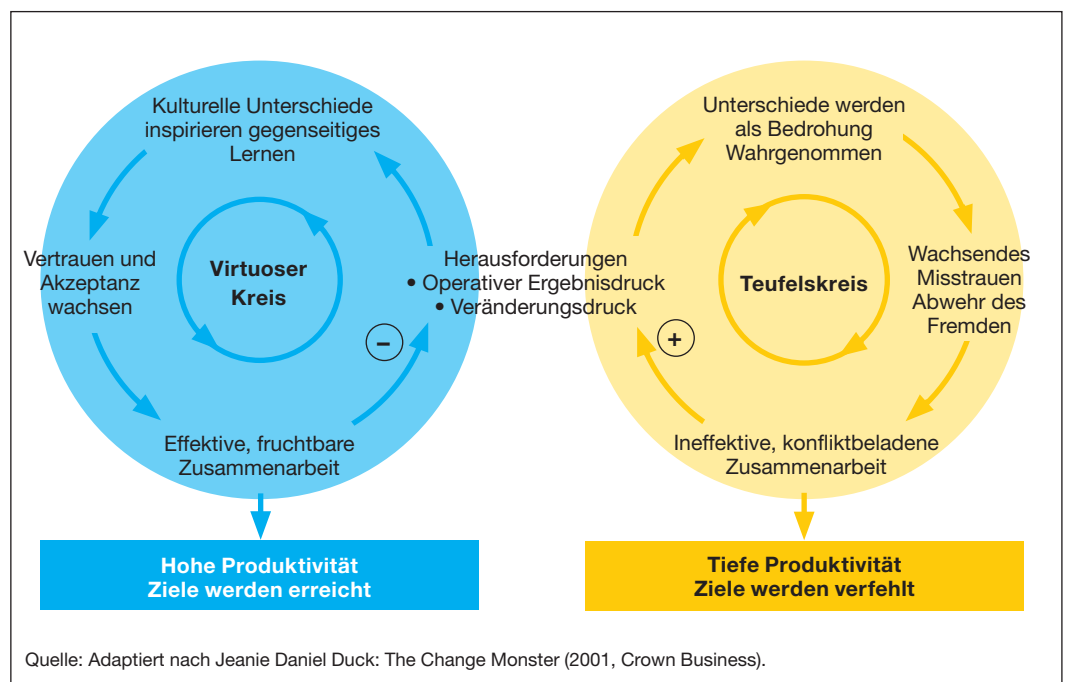
Es verbietet sich von selbst, angesichts der Internationalisierung der Belegschaft den Dingen einfach ihren Lauf zu lassen.

Andererseits, die Unternehmenskultur am Standort so zu formen, dass sie flexibel auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Standortfunktionen reagieren kann – und damit letztlich die neue strategische Ausrichtung unterstützt.

Das Management hat deshalb frühzeitig reagiert und als Antwort auf diese Herausforderungen den Kulturentwicklungsprozess «Culture on the Move» (CoM) gestartet. Dieser ist, metaphorisch gesprochen, als gemeinsame Reise aller Mitarbeitenden konzipiert und umfasst die von allen mitgetragene Definition des Reiseziels ebenso wie das gemeinsame Unterwegssein oder Zeiten der Rast, um innezuhalten und das bisher Erreichte zu reflektieren und sich neu zu orientieren. Ausgangspunkt und Basis dieses lokalen Kulturentwicklungsprozesses bilden die drei globalen Unternehmenswerte der Roche-Gruppe – Integrität, Mut, Leidenschaft.

Sechs Schritte zum Ziel

Der lokale Kulturentwicklungsprozess der Roche Diagnostics AG ist in sechs Schwerpunkte unterteilt. Es geht um die Veränderung der kulturellen Wahrnehmung, die Förderung der Standortidentität, die Stärkung der persönlichen Beziehungen, die Entwicklung von Verhaltensstandards sowie die Förderung der Feedbackkultur. Die Prämisse bei jedem Schritt: Eine Unternehmenskultur kann nicht von oben verordnet werden, sondern die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen müssen in die Entwicklung involviert werden und sie mittragen. Vor allem aber muss sie gelebt und vorgelebt werden. Den Führungskräften kommt hier also eine besondere Rolle zu. Zudem braucht es eine Projektstruktur mit den entsprechenden Gremien wie etwa Steering Committee, Process Team und Sounding Board. Auch externe Beratung und



Begleitung auf diesem Weg sind wichtig. Einerseits ist so sichergestellt, dass praktisches Know-how mit Kulturintegration und -entwicklungsprozessen sowie die wichtige Ausenperspektive auf die eigene Kultur, mit einfließen. Andererseits hilft dies den lang andauernden und in Phasen sehr (arbeits-)intensiven Prozess – insbesondere für die Projektteams, aber auch für Abteilungen wie Human Resources und Kommunikation – überhaupt bewältigen zu können.

Schritt 1: Die kulturelle Wahrnehmung verändern

Bedrohung oder Bereicherung? Bei einer Kulturintegration ist das die Gretchenfrage. Je nachdem, ob die Mitarbeitenden kulturelle Unterschiede als Bedrohung oder als Bereicherung wahrnehmen, kommt ein Teufelskreis in Gang, der sich negativ auf die Produktivität auswirkt – oder es entstehen positive Wechselwirkungen (siehe Grafik).

Ziel ist das Verständnis für die jeweils andere Kultur, deren Mentalitäten, Werthaltungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen. Die Mitarbeiter sollen verstehen, dass «anders» nicht gleich «schlechter» ist, sondern dass jede Kultur in jeder Situation ihre spezifischen Vor- und Nachteile hat.

Massnahmen

• **Leadership-Workshops:** Schon frühzeitig, im Jahr 2007, wurden die obersten drei Führungsebenen in zwei Workshops für die Kulturunterschiede sensibilisiert. Dabei wurden – unter anderem mit Hilfe von soziometrischen Aufstellungen – die grössten Spannungsfelder der Kulturunterschiede herausgearbeitet, die Zielrichtung des Kulturintegrationsprozesses festgelegt und die Rolle der Führung geklärt.

• **Welcome-Apéros:** Neu eingetretene Mitarbeitende wurden zu einem After-Work-Apéro

eingeladen, an welchem der neue Arbeitsort und die Arbeitsumgebung an verschiedenen Ständen vorgestellt wurden. Eine professionelle Theatergruppe spielte die wichtigsten Mentalitätsunterschiede auf Zuruf der Teilnehmenden spontan vor.

• **Sechs bereichsübergreifende Grossgruppen-Workshops mit über 1000 Mitarbeitenden:** Folgende Inhalte und Fragen waren bei diesen im Jahr 2008 durchgeführten Workshops, die in Schritt 2 übergehen, wegweisend: Ziel der Kulturentwicklung verankern (Wozu die Veränderungen am Standort?), Sinn und Zweck der Kulturentwicklung vermitteln (Warum brauchen wir eine Standortkultur?), die Ausprägung der gewünschten Kultur klären (Welche Kultur wollen wir?), die Werte auf Alltagssituationen übertragen (Was bedeuten die Werte für mich in meinem Arbeitsalltag?), gemeinsame Verhaltensstandards erarbeiten (Welches sind minimale Verhaltensregeln, die das Zusammenarbeiten erleichtern und verbessern?), «hot spots» sammeln (Welches sind aktuelle «Schmerzpunkte» bezüglich Kultur? Wo liegen aktuell die grössten Entwicklungspotenziale?).

Auf Basis der Diskussionen und Beiträge an den Workshops wurden Ambitionen und Verhaltensstandards entwickelt, die auf die Besonderheiten und Bedürfnisse der Roche Diagnostics AG in Rotkreuz zugeschnitten sind.

Schritt 2: Identität des Standorts entwickeln und Identifikation mit den strategischen Zielen stärken

Eine starke gemeinsame Identität (Wer sind wir? Wozu sind wir da? Was ist uns wichtig?) und eine gemeinsame Aufgabe verbindet die Menschen. Gruppenbildung und die Verfolgung von Partikularinteressen treten dadurch in den Hintergrund.

Ziel ist, dass alle Mitarbeitenden die globalen Roche-Werte sowie die konkreten Akzente und Schwerpunkte, die ihr Standort bei der Umsetzung dieser Werte setzt, kennen und verstehen. Gleiches gilt für die strategischen Ziele des Unternehmens.

Massnahmen

- **Sechs bereichsübergreifende Grossgruppen-Workshops mit allen 1000 Mitarbeitenden** (siehe auch Schritt 1).

- **Werte über alle Kommunikationskanäle verankern:** Über das Intranet, Poster, Video-Screens, die Mitarbeiterzeitung, Broschüren, Wettbewerbe, und Kunstwerke wurden die Werte, Ambitionen und Verhaltensstandards breit kommuniziert.

- **Town Hall Meetings:** Etablierung von einer zweimal im Jahr stattfindenden Grossgruppenveranstaltung mit allen Mitarbeitenden, in der die strategische Ziele und Geschäftsergebnisse kommuniziert werden.

Schritt 3: Persönliche Beziehungen stärken, Menschen vernetzen und persönlichen Dialog fördern

Zwischenmenschliche Beziehungen sind auch im Arbeitsleben das A und O. Sind sie schlecht, ist das der Nährboden für Konflikte. Gute Beziehungen hingegen sind das «Öl im Getriebe» und die Zusammenarbeit läuft wie am Schnürchen. Der offene, persönliche Dialog fördert gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und die Akzeptanz der Andersartigkeit.

Ziel ist es, Gefässe zu entwickeln, welche die organisations-, funktions- und hierarchieübergreifende Begegnung und den persönlichen Dialog unter Mitarbeitenden – unabhängig von der Hierarchiestufe – fördern.

Massnahmen

- **Events, Traditionen, gemeinsames Feiern:** Es wurden verschiedene im Jahreszyklus stattfindende informelle Gefässe geschaffen, die die Menschen stärker untereinander vernetzen und ihre persönliche Bindung fördern, etwa durch das gemeinsame Feiern von Erfolgen. Beispiele sind: Sommerparty, Flohmarkt (gemeinsames Arbeiten für einen guten Zweck), der jährlich stattfindende Children's Walk sowie Manager Lunches.

- **«Networking Pass» für Neueintretende:** Dieses Instrument wurde für neue Mitarbeitende konzipiert, die seit drei bis sechs Monaten dabei sind, ihr Arbeitsumfeld in ihrer eigenen Organisation bereits gut kennen und gemäss ihrer Jobbeschreibung stark organisations- und funktionsübergreifend arbeiten. Der Networking Pass soll ihnen helfen, ihr persönliches Netzwerk rasch aufzubauen. Kommunikation und Vernetzung sollen gefördert und Wissen geteilt werden.

- **Mitarbeiterportrait:** In regelmässigen Abständen werden Mitarbeitende auf dem Intranet porträtiert.

- **Blind Date:** Jede Ausgabe der Mitarbeiterzeitung enthält einen Dialog zwischen zwei Mitarbeitenden (ein Dialogpartner ist Mitglied des Managements), die sich noch nicht (gut) kennen. So wird der offene Austausch zwischen Management und Mitarbeitenden gefördert.

Schritt 4: Klare Verhaltensstandards entwickeln und im Alltag einsetzen

Jedes menschliche Zusammenleben braucht minimale Regeln, um zu funktionieren. Die Klarheit dieser Regeln und ihre konsequente Durchsetzung fördern eine reibungslose Zusammenarbeit. Ziel ist es, Verhaltensstandards zu entwickeln, zu verankern – und im Arbeitsalltag zu leben

Massnahmen

- **Sechs bereichsübergreifende Grossgruppen-Workshops mit allen Mitarbeitenden:** In den bereits erwähnten Grossgruppen-Workshops haben die Mitarbeitenden auf fünf Workshops zwischen Mai und August 2008 rund 800 Verhaltensstandards erarbeitet. Ausgangspunkt war die Analyse von 90 Alltagssituationen. Daraus filterte das CoM-Prozesseam die Meistgenannten heraus und verdichtete sie weiter. Das Ergebnis: drei bis fünf Standards für jede der vier Ambitionen.

- **«Dealing correctly with lowest tier performer»:** Ein Führungsprozess wurde entwickelt, der beschreibt, wie mit Mitarbeitenden vorzugehen ist, die sich nicht an die Regeln halten und/oder die erwartete Leistung nicht erbringen.

- **E-Mail Etiquette:** E-Mail ist ein wichtiges Feld, wo sich kulturelle Unterschiede – und auch Empfindlichkeiten – manifestieren können. Deshalb wird eine Liste mit den wichtigsten Regeln im Umgang mit E-Mails erarbeitet und kommuniziert.

Schritt 5: Feedbackkultur fördern

Feedback ist eine zwingende Voraussetzung für Lernprozesse, deshalb wurden Massnahmen zur Förderung einer offenen und direkten Feedbackkultur am Standort ergriffen.

Massnahmen

- **Meeting Evaluation:** Entwicklung und standortweite Einführung eines Fragebogens zur regelmässigen Beurteilung – und letztlich der Verbesserung – der Meeting-Qualität.

- **«Lessons Learned» für Projekte:** Einführung eines standardisierten Feedbacks am Ende jedes Projekts: Was haben wir punkto guten Zusammenarbeitens mit Menschen an-

derer Kulturen gelernt? Was würden wir wieder so machen? Was würden wir ändern?

- **Jährliche Leadership-Workshops:** Alle Management-Teams am Standort führen mindestens einmal pro Jahr einen Leadership-Workshop durch. Ein Schwerpunkt darin ist «werteorientiertes Verhaltens-Feedback».

- **180°-Feedback ins Mitarbeitergespräche integrieren:** Im jährlichen Mitarbeitergespräch wird ein Schritt «Feedback an den Vorgesetzten» eingeführt.

Schritt 6: Konkrete Probleme aus der Integration identifizieren und lösen; Strukturen und Prozesse optimieren

Viele Probleme und Konflikte aus einer kulturellen Integration sind systembedingt, d.h. weniger auf unterschiedliche Mentalitäten und Werthaltungen zurückzuführen, sondern auf «harte Faktoren» wie unklare Prozesse, Schnittstellen, Rollen und Entscheidungsbefugnisse, aber auch unklare Weisungen sowie Mängel bei der Infrastruktur.

Um dysfunktionale Rahmenbedingungen zu identifizieren, werden anhand ganz konkreter Probleme die genauen Konfliktursachen analysiert und Lösungen erarbeitet.

Massnahmen

- **Umfrage des Facility Management:** Um die Infrastruktur und Ergonomie am Arbeitsplatz gezielt zu verbessern und so zur Verbesserung der Arbeitsplatzqualität beizutragen, führte das Facility Management eine Umfrage unter den Mitarbeitenden durch.

- **Sounding Group:** Aus den fünf Organisationen der Roche Diagnostics AG wurden Ansprechpartner für Kulturbelange rekrutiert. Diese Mitarbeitenden – sie kommen aus allen Hierarchiestufen – treffen sich mehrmals jährlich zum Sounding Group Meeting, in welchem sie die «Stimme der Basis» einbringen und Entwicklungspotenziale identifizieren.

Prozess-Steuerung

Der ganze Kulturintegrations- und -entwicklungsprozess wird von einem Prozesseam geplant und gesteuert. Es ist dem Steering Committee – das die Leiter der fünf Organisationen innerhalb der Roche Diagnostics AG umfasst – unterstellt. Das Process Team trifft sich monatlich für einen Workshop. Die Teilprojekte werden über eine webbasierte Intranetplattform koordiniert.

Der Erfolg der Massnahmen wird in der jährlich stattfindenden Mitarbeiterumfrage zum Kulturwandel gemessen. Ergänzend dazu finden persönliche Interviews mit Mitarbeitenden statt, die ebenfalls in die Auswertung und in den Vergleich mit den Vorjahresresultaten einfließen.

Martin Kloter und Ralph Höfliger