

Kann man fusionieren?

Frau Sasse, die Öffentlichkeit hat im letzten halben Jahr mit grossem Interesse das Schicksal der Fluggesellschaften Swissair und Crossair verfolgt. Auf der Basis der Crossair ist die «Swiss» entstanden. Was ist nun anders?

46



■ Die Crossair wurde um die Langstreckenflotte erweitert, das ist richtig. Zu Ihrer Frage: Es hat sich sehr viel verändert. Zum einen musste man die alten Strukturen auflösen, aufweichen und neu definieren. Wir haben Abteilungen von Basel nach Zürich verlegt und umgekehrt kamen Abteilungen von Zürich nach Basel. Die Umstrukturierung hat eine grosse Hektik mit sich gebracht, und diese Hektik wirkt sich natürlich auf die gesamte Atmosphäre aus. Das Ganze hat nicht einmal primär etwas mit den verschiedenen Unternehmenskulturen oder interkulturellen Fragen zu tun, sondern schlicht damit, dass die Leute nicht dazu kamen, all die Ereignisse zu verarbeiten. Denn man hat nicht einfach Abteilungen und Arbeitsplätze verschoben, man hat Menschen verschoben, d.h. deren Wohnsitz, Freundeskreis, das ganze soziale Umfeld wurden tangiert. Die Anforderungen an die Mitarbeiter sind enorm, und das ist letztlich auch der Grund, weshalb ich hier bin. Ich versuche, bei diesen Veränderungen unterstützend zu wirken.

Was heisst das konkret?

■ Mein wichtigstes Anliegen ist es, darauf hinzuwirken, dass bei allen Umstrukturierungen der Mensch nicht vergessen wird und dass die Menschen als Menschen mit ihren täglichen Sorgen ernst genommen werden. Wir sind ja keine Maschinen. Man muss sich mal vorstellen, was es beispielsweise für eine Französin bedeutet, die aus diesem sehr multikulturellen Umfeld der Grenzregion Basel-Mulhouse-Freiburg stammt, nach Zürich zu ziehen. Das äussert sich schon mal rein finanziell. In Basel sind die Löhne im Vergleich zu Zürich tiefer, stellen aber in St. Louis oder im deutschen Grenzraum durchaus ein respektables Einkommen dar und ermöglichen ein gutes Leben. Wenn diese Frau nun aber in Zürich lebt, wird sie – auch wenn die Löhne etwas angepasst werden – nicht mehr

Kulturen

denselben Lebensstandard halten können. Kommt hinzu, dass sie dann dort als Ausländerin wahrgenommen und behandelt wird. Nicht nur ihr Arbeitsplatz wird ganz neu sein, sondern auch das weitere Umfeld. Und da versuchen wir, verschiedene Lösungen zu entwickeln und zu diskutieren.

Derzeit gibt es eine ganze Reihe an Beratungsfirmen, die sich auf die Frage der Zusammenführung von Unternehmenskulturen spezialisieren. Wie ist Swiss mit diesem Themenkomplex umgegangen?

■ Unser Ausgangspunkt war es, direkt bei den Leuten zu sein. In meiner Funktion als Ombudsfrau musste ich von ihnen direkt erfahren, was ihre Bedürfnisse sind. Wo sind die Ängste? Um welche Ängste handelt es sich? Sind es existenzielle Ängste? Sind es Frustrationen? Sind es Aggressionen?

Die Leute haben ihre Ängste einfach so deponieren können?

■ Ja, die Mitarbeiter konnten sich einbringen und haben es auch getan. Ausgehend von ihren Wünschen und Bedürfnissen haben wir den Sozialplan ausgearbeitet, einen Stellenpool geschaffen, die Leute beispielsweise bei Umzügen logistisch unterstützt, usw. Manchmal geht es um ganz banale Dinge, die aber dennoch stark belasten können. Ich habe den Leuten gesagt, ihr habt durch den Umbau der Firma jetzt eine grosse Sorge. Die kleinen Sorgen übernehme ich.

Das tönt jetzt alles sehr einfach. Geht es nicht auch um kompliziertere Vorgänge?

■ Sicher, wir gehen selbstverständlich auch prozessorientiert vor. Ein Beispiel: Die Crewplanung wechselt Ende Jahr nach Zürich. Die Leute einer ganzen Abteilung werden nur noch bis Ende Jahr in Basel angestellt sein. Für uns war es absolut zentral, dass wir in dieser Situation den Betroffenen Perspektiven bieten, sonst arbeiten sie schlecht oder gehen sofort. Wir haben gemeinsam mit der gesamten Abteilung nach Lösungen gesucht und waren dabei auch sehr kreativ. Die meisten stellten sich eine finanzielle Entschädigung vor, z.B. in Form von «Durchhalteprämien» oder Abgangsentschädigungen, aber es sollte auch die Möglichkeit bestehen, bestimmte Trainings

machen zu können, sich weiterzubilden, die entsprechenden finanziellen Unterstützungen in Trainings umzuwandeln. Nicht für alle, aber für die meisten konnte eine akzeptable Lösung gefunden werden.

Nun arbeiten also Angestellte aus zwei unterschiedlichen Unternehmen in einem neuen Betrieb. Würden Sie behaupten, es gibt so etwas wie zwei verschiedene Unternehmenskulturen, die aufeinander treffen?

■ Das ist ganz klar der Fall. Wenn man die Geschichte der beiden Firmen anschaut, dann liegt dies auf der Hand. Da machen wir uns nichts vor.

Sie verbinden Unternehmenskultur mit der Geschichte der betreffenden Firma?

■ Ja, absolut. Eine Unternehmenskultur wird in den Anfängen geprägt. Auch spielt die Zeit und die Gesellschaft, in der ein solches Unternehmen entsteht, eine wichtige Rolle. Die Swissair entstand zu einer ganz andern Zeit, einem ganz andern Umfeld. Dadurch wurden auch ganz andere Strukturen entwickelt. Swissair ist die ältere Kultur mit entsprechenden festen Strukturen, die sich bewährt haben, die aber unbedingt aufgeweicht werden müssen. Dagegen ist die Crossair in den achtziger Jahren entstanden, in einem anderen gesellschaftlichen Umfeld. Es ist ein junges Unternehmen mit jungen Leuten. Das Durchschnittsalter bei der Crossair ist wesentlich tiefer als bei der Ex-Swissair. Es gibt deutliche Unterschiede, die sich in der Dynamik des Unternehmens, in der Kreativität der Leute ausdrücken.

Sind Sie der Ansicht, dass mit der Gründung einer Firma ein für allemal deren Grundstrukturen und -merkmale gegeben sind oder besteht nicht auch die Möglichkeit, in der weiteren Geschichte eines Unternehmens, neue Akzente zu setzen und sozusagen Kultur zu gestalten?

■ Prägend für eine Unternehmenskultur ist für mich neben der Entstehungsgeschichte in erster Linie das Management: Die oberste Führung hat eine Vorbildfunktion, und so, wie Entscheidungsprozesse auf dieser Ebene ablaufen, werden



sie auch die weitere Atmosphäre im Betrieb beeinflussen. Sicherlich sind auch die Mitarbeiter an dieser Unternehmenskultur beteiligt, aber entscheidend ist das Management.

Heisst das, dass die Entscheidungsträger, also die Mächtigen definieren, wie eine Unternehmenskultur aussieht?

■ Es ist klar: Sie sind massgebend beteiligt an der Definition von Kultur, wie auch immer diese dann aussieht. Und da kann ich Ihnen sagen, dass wir mit André Dosé grosses Glück haben, denn er verfügt über eine hohe emotionale Intelligenz. Durch diese Fähigkeit sind wir in der Lage, die neue Firma mit grösstenteils zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzubauen.

Ich möchte doch noch einmal auf die Ausgangssituation zurückkommen. Tatsache ist, dass nun zwei Firmen miteinander kooperieren (müssen). Entsteht nun etwas ganz Neues oder handelt es sich einfach um eine Erweiterung der «alten» Crossair-Kultur, wie ich dies so aus Ihren Antworten herauszuhören glaube?

■ Es ist noch zu früh, um dies wirklich beurteilen zu können. Gegenwärtig geht es um ein gesundes Seil-Ziehen. Jede der beiden Unternehmenskulturen ist daran, sich zu positionieren. Ich stelle mir das wie in einer Beziehung vor. Beide Partner müssen eine Position haben. Korrelieren die Positionen, dann ist der Weg einfach.

48 Bei uns sieht dies momentan nicht ganz so einfach aus. Es sind Spannungen da, und die gilt es anzugehen. Was wir deshalb entwickeln müssen, ist eine gemeinsame Streitkultur. Darauf können wir dann aufbauen und uns zu verständigen versuchen. Ich kann aber noch nicht sagen, ob sich eine der beiden Unternehmenskulturen durchsetzen wird, wer es dann in einem solchen Fall wäre oder ob es etwas ganz Neues gibt und wie das aussehen könnte. Ich persönlich wünsche mir etwas Neues. Wahrscheinlich werden wir frühestens in fünf oder sechs Jahren eine Antwort darauf geben können. Ich kann mir sogar vorstellen, dass es unter den Piloten eine ganze Generation dauern wird.

Tina Sasse ist Pilotin bei Swiss. Bis Ende Jahr 2002 begleitet sie als Ombudsfrau den Prozess des Zusammenschlusses der beiden ehemaligen Fluggesellschaften Swissair und Crossair. Das Interview fand Ende Mai 2002 statt und wurde von Simone Prodoliet geführt.

Wo sind denn die grössten Spannungen auszumachen?

■ Es geht vor allem um Arbeitsprozesse und um Systeme z.B. mit welchem Crew-Planungssystem man künftig arbeiten möchte. Vordergründig scheint dies eher trivial, aber dahinter geht es um die Menschen, die jahrelang mit «ihrem» System gearbeitet haben. Die Vertreter der beiden unterschiedlichen Systeme sind je davon überzeugt, dass ihres das bessere ist. Dafür habe ich absolutes Verständnis. Einem der Systeme muss aber der Vorzug gegeben werden. Im Prinzip ist dies ein Sachentscheid, aber letztlich kann man wohl nicht ausschliessen, dass auch unternehmenskulturelle Entscheide gefällt werden, weil eine der Gruppen die stärkere Lobby hatte.

Wie werden denn Entscheide gefällt? Werden sachliche Begründungen bevorzugt oder werden auch gruppendynamische Aspekte in die Überlegungen einbezogen?

■ Sowohl als auch. Unsere Vorgaben sehen sachorientierte Entscheide vor. Wir stehen aber vor der Herausforderung, dass in beiden Firmen die Mitarbeiter sich mit ihrem Unternehmen identifiziert haben. Das läuft auch über Arbeitsinstrumente. Diese Identifikation fällt nun weg. Unsere Hauptaufgabe besteht darin, den Menschen neue Identifikationen anzubieten.

Wie gehen Sie da vor?

■ Das A und O ist eine offene Kommunikation. Nur dann können Probleme wirklich erkannt werden. Wenn ich im Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bin, wissen sie, dass sie alle ihre Anliegen bei mir deponieren können. Und dann suchen wir gemeinsam nach Lösungen. Dadurch, dass ich durch meine Stabsfunktion einen direkten Kontakt zu unserem obersten Personalchef, aber auch zu André Dosé habe, können die Anliegen immer sofort direkt an der richtigen Stelle eingebracht werden. Dies war übrigens die Bedingung, die ich stellte, als ich diese Aufgabe übernahm. Ich wollte nicht, dass ich verschiedene Hierarchiestufen berücksichtigen muss, um dann vielleicht mal angehört zu werden. Die Brücke Basis-Management muss gewährleistet werden und zwar möglichst ohne Zeitverzug.

Ein weiterer Punkt ist, dass wir die Leute in Workshops schulen, und zwar auf allen Stufen. Nicht zu vergessen ist schliesslich, dass das gegenseitige Verständnis auch auf einer andern Ebene gefördert werden kann, z.B. mit speziellen Veranstaltungen. Wir haben mal den Zirkus Knie gemietet und veranstalten regelmässig Mitarbeiter-Parties in Zürich und Basel nach der Arbeit. An einer der Parties haben sogar die Chefs serviert.

Est-il possible de fusionner des cultures?

Tina Sasse, Ombudswoman auprès de Swiss, s'exprime dans cette interview sur le processus de fusion de deux cultures d'entreprises. Elle en narre les difficultés, mais démontre aussi comment l'appréhender constructivement et comment intégrer le personnel directement au processus. Elle est pour ainsi dire la médiatrice entre deux mondes, celui de l'ex-Swissair et de l'ex-Crossair. Elle tente d'analyser les désaccords et les conflits et d'élaborer des solutions avec les milieux concernés.

Ich möchte in diesem Zusammenhang die Frage des Verhandeln ansprechen. Sie erwähnen, dass die Leute Workshops besuchen und an gemeinsamen Anlässen teilnehmen. Das ist sicher ein Element, um Gemeinsamkeit zu fördern. Wie aber wird mit dem Konfliktiven, diesem «Seil-Ziehen» umgegangen?

■ Das Management bietet hier für verschiedene Gruppen des Personals – Bodenpersonal, Kabinenpersonal, Piloten, etc. – Workshops an, in welchen genau diese Fragen angegangen werden. Es ist klar, da fliegen auch mal die Fetzen. Die Diskussion des Selbstverständnisses der Beteiligten: «Wo sind wir?» oder «Wohin wollen wir?» ist nicht immer einfach zu führen. Es geht jedoch immer wieder auch um die täglichen kleineren und grösseren Reibereien. Gerade meine neutrale Stelle kann sehr viel dazu beitragen, Konflikte, die oft ganz simpel zwischenmenschlicher Natur sind, anzugehen und dies ungeachtet der Position der Beteiligten.

Sie handeln sozusagen als Mediatorin zwischen verschiedensten Ebenen?

■ Ja, ich vermittele und nehme alle Menschen gleichermaßen ernst. Ich habe jahrelang im grenzmedizinischen Bereich auf der Intensivstation gearbeitet. Da habe ich sehr viel über den Menschen erfahren. Eigentlich ist es etwas Triviales. Aber im Grunde genommen sind alle Menschen gleich: Sie haben alle dieselben Bedürfnisse, egal ob jemand aus Japan, von der Swissair, aus dem Executive Office kommt oder WCs reinigt. Letztlich macht es keinen Unterschied, ob ein Vizepräsident mit jemandem streitet oder eine gewöhnliche Sekretärin sich in einer Auseinandersetzung befindet. Was bei dem Ganzen allerdings zentral ist: Ich fälle keine Sachentscheide. Meine Aufgabe ist es lediglich, die Konfliktsituation zu analysieren und die Beteiligten entsprechend darauf hinzuweisen bzw. anzuregen, dass an gewissen Stellen Änderungen vorgenommen werden.

Haben Sie eine Vision, wie die Unternehmenskultur der Swiss in einigen Jahren aussehen sollte?

■ Ich erhoffe mir, dass wir in einigen Jahren eine Kultur entwickelt haben werden, in der gegenseitiges Vertrauen herrscht und in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich wohl fühlen und sich weiterentwickeln können. Wir möchten dies nicht zuletzt auch gegen aussen vermitteln können – u.a. gegenüber den Steuerzahlern. Es wurde hier ein Unternehmen geschaffen, welches nicht allein nur auf Wirtschaftlichkeit

setzt, sondern ebenso sehr Wert auf eine gute Unternehmenskultur mit all den verschiedenen Menschen legt. Besonders erfolgreich wäre es für mich, wenn die Swiss in diesem Sinne sogar etwas wegweisend wirken könnte. Die Rendite ist das eine, aber es ist vielleicht wirklich an der Zeit, darüber hinauszudenken und uns der vielen tausend Puzzleteile bewusst zu werden, welche «Kultur» ausmachen.

Eine letzte Frage: Sie haben zwar gesagt, dass es noch zu früh sei, etwas über die neue Unternehmenskultur zu sagen. Dennoch arbeiten jetzt Ex-Swissair-Leute aus Zürich in Basel und Ex-Crossair-Leute in Zürich, es gibt neue Gesichter, andere Arbeitsstile. Was beobachten Sie im Alltag, dann, wenn nicht gerade Konflikte anzugehen sind?

■ Wenn ich an die vollbesetzte Kantine in Basel denke, dann kann man verschiedene Gruppen ausmachen, die klar der Swissair oder der Crossair zuzuordnen sind. Das äussert sich zunächst mal in der Kleidung. Leute von der Swissair kommen in dunklen Anzügen mit Krawatte, die Crossair-Kultur ist dagegen mehr auf Jeans & T-Shirt ausgerichtet. Was mir aber auffällt, ist der Umstand, dass gegenwärtig eine Annäherung in der Bekleidung stattfindet. Crossair-Leute kommen eleganter, vielleicht mit Jeans und einem schönen Hemd und Swissair-Leute wagen es auch mal, ohne Krawatte und etwas lockerer am Arbeitsplatz zu erscheinen. Es kann sein, dass die Leute damit unbewusst die Bereitschaft signalisieren, aufeinander zugehen zu wollen.

Frau Sasse, ich danke Ihnen für dieses Gespräch und wünsche Ihnen bei der Realisierung Ihres Unterfangens viel Erfolg.

■ Herzlichen Dank auch Ihnen.