

Change-Begleitung im gefühlten «Nichts»

Persönliches Wachstum in Übergangssituationen am Beispiel der Lufthansa Systems AG

Iris Schwarz und Hendrikje Dickschen

Was genau geschieht in Situationen, in denen sich Strukturen, Prozesse, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten in Luft auflösen? Welche Möglichkeiten gibt es, Mitarbeiter und Management so zu unterstützen, dass sie agil und stabil im gefühlten «Nichts» handlungsfähig sind, und das Unternehmen bis zum Neuanfang und darüber hinaus seine Leistung erbringen kann? Am Beispiel des multidimensionalen Veränderungsprozesses der Lufthansa Systems AG werden Konzeption und Vorgehen erörtert.

Ausgangssituation

Ende 2013 werden die Mitarbeiter der Lufthansa Systems AG mit der Absicht des Lufthansa Konzerns konfrontiert, die IT Tochter in drei Teile aufzuspalten und den Infrastrukturteil verkaufen zu wollen. Die Zusammenarbeit mit einem Partner werde die Wettbewerbsfähigkeit stärken, Kosten senken und den Zugriff auf neueste IT-Technologien sichern, so das Statement von Finanzvorstand und Geschäftsleitung. Im November 2014 ist die Entscheidung final getroffen und an die Mitarbeiter kommuniziert: Die Lufthansa Systems AG wird aufgespalten in die zu verkaufende INF Services GmbH & Co. KG und zum Anderen in die Lufthansa Industry Solutions und die Airline Solutions einschließlich LH Group Airline Solutions, die unter dem Dach der Lufthansa Commercial Holding GmbH eine neue Heimat finden. Die Airline Solutions wird später unter dem alten Namen Lufthansa Systems, aber in neuer Gesellschaftsform als GmbH & Co. KG ihre Geschäftstätigkeit fortsetzen und so die Stärken der Marke weiter nutzen.

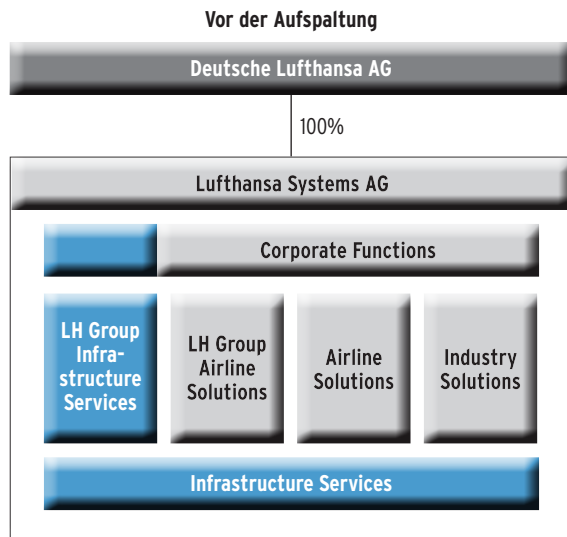
Da alle drei Prozesse – der Verkauf, die Aufspaltung und die Integration in den Konzern – parallel und nicht nacheinander laufen, scheint sich Komplexität zu potenzieren, und Steuerbarkeit wird an vielen Stellen enorm erschwert.

Die Situation der Corporate Functions: Change-Agenten trotz eigener Ungewissheit

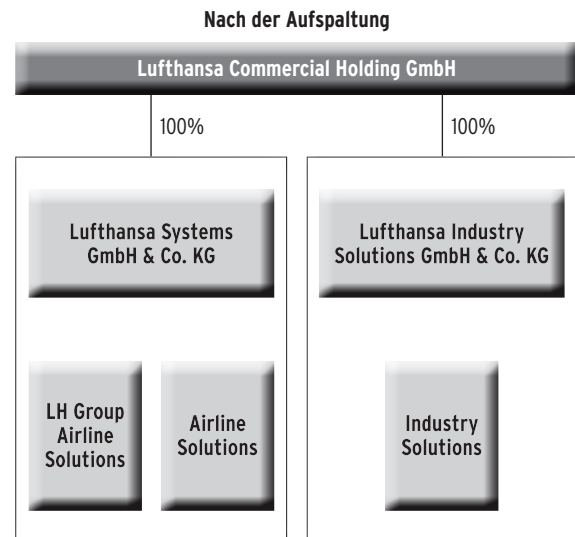
Die Großzahl der Beschäftigten der Lufthansa Systems AG hat nach Bekanntgabe der Details im November 2014 sehr schnell Klarheit über ihre berufliche Zugehörigkeit, denn sie werden den verlagerten Aufgaben in die neuen Bereiche folgen. Hingegen ist für viele der rund 200 Mitarbeiter der Corporate Functions, also der Bereiche Finanzen, Personal, Strategie, Kommunikation und Marketing, ihre zukünftige Zuordnung über eine lange Zeit ungewiss. Für die direkt von dem Verkauf betroffenen Unternehmensbereiche werden von Anfang an umfangreiche Change-Maßnahmen aufgesetzt, mit Ausnahme der Corporate Functions.

Die Mitarbeiter der Corporate Functions betreiben maßgeblich den Prozess der gesamten Aufspaltung von der erfolgreichen Umsetzung der Due Diligence Phase, der Vorbereitung der Aufspaltung, der Verhandlung mit den Mitarbeitervertretern bis zum Verkauf und Neustart in den neuen Unternehmen. In der Übergangsphase sind der kaufmännische Leiter, der Leiter Strategie und der Leiter Human Resources zu einem überaus großen Teil ihrer Zeit in das Projekt eingebunden und stehen unter erheblichem Erfolgsdruck. Sie sind es, die an der Schnittstelle zwischen Lufthansa Kon-

Abbildung 1
Das Unternehmen vor und nach der Aufspaltung



Die blau hervorgehobenen Bereiche werden nach der Aufspaltung zu **IBM AIS** (IBM Deutschland Aviation Industry Services GmbH)



Lufthansa Systems AG – Das Unternehmen

- 1995 als 100%-Tochter des Lufthansa Konzerns gegründet
- rund 3.000 Mitarbeiter
- Standorte in Deutschland: Kelsterbach, Hamburg, Berlin
- 16 internationale Niederlassungen
- jährlich ca. 600 Millionen € Umsatz
- 01.01.2015: Aufspaltung in drei neue Gesellschaften:
 - Lufthansa Industry Solutions GmbH & Co. KG
 - Lufthansa Systems GmbH & Co. KG
 - Lufthansa Systems IT Infrastruktur (wird im späteren Verlauf zu INF Services GmbH & Co. KG und an die IBM verkauft)
- 01.01.2015: alle Mitarbeiter arbeiten in der neuen Struktur
- 01.04.2015: Verkauf der INF Services GmbH & Co. KG an IBM
- 01.04.2015: 1.400 Mitarbeiter wechseln zur IBM

zern, Bieter im Verkaufsprozess und Betriebsrat unterschiedlichsten und teilweise nicht miteinander zu vereinbarenden Erwartungen ausgesetzt sind. Angesichts der Zukunftsunsicherheit fällt es den betroffenen Mitarbeitern dabei zunehmend schwer, den Wert und Sinn ihrer ureigentlichen Arbeitsaufgaben zu erkennen, denn die Klarheit über ihre zukünftigen Tätigkeiten stellt sich erst zu einem späteren Zeitpunkt heraus.

Selbst die inhaltlich umfangreiche, enge und regelmäßig getaktete Change-Kommunikation kann eines nicht beheben: das sich breitmachende Gefühl, inmitten dieser diffusen Gemengelage orientierungslos zu sein.

Um die Auswirkungen des gesamten Prozesses zu erfassen, muss man sich vor Augen halten, dass der Infrastrukturbereich den laufenden IT-Betrieb für viele Bereiche der Lufthansa Gruppe bis zur vollständigen Integration ohne Störungen aufrechterhalten musste. Denn der IT-Betrieb hat Auswirkungen auf sämtliche Prozesse der Airline:

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.