

Landesverband Nordrhein-Westfalen

Der Change beginnt beim Unternehmer. Doch da hört er nicht auf.



Nathalie Forssman-Trevedy hatte ihr Leben eingerichtet. Seit fünf Jahren lebte sie mit ihrem Mann, Manager bei einem Discounter, und zwei kleinen Kindern in Frankreich. Dann stellte die Nachricht vom Tod ihres Vaters das gesamte Leben auf den Kopf. Das war 2011.

Zusammen mit Schwester und Bruder stand die Tochter des Immobilienunternehmers Jürgen Speck plötzlich vor der Frage: Was tun? Von einem auf den anderen Tag waren die Geschwister zu alleinigen Gesellschaftern der Kölner Familiengruppe Haus Baden geworden. Über Nacht mussten 2.500 Mietwohnungen im Rheinland verwaltet und ein Unternehmen mit 80 Mitarbeitern gemanagt werden. „Ich mach´s“, schlug Nathalie Forssman-Trevedy ihren Geschwistern vor.

Heftiger kann ein Change-Prozess nicht starten. Zunächst der private Umzug aus der Normandie in die Domstadt, Schul(system)wechsel, ein neues soziales Umfeld für eine ganze Familie. Und auch der Einstieg ins Unternehmen glich einem Abenteuer: wahlweise dicke oder dünne Luft und überall unwegsames Terrain. Schnell erkannte die gelernte Juristin, dass sie mehr übernommen hatte als die Geschäftsführung eines erfolgreichen Traditions-Unternehmens. Vom ersten Arbeitstag an lagen mehr Probleme als Lösungen auf ihrem Schreibtisch im Kölner Agnes-Viertel. Sie erkannte, was getan werden musste: Modernisierung und Umbau auf allen Ebenen. Die neuen Eigentümer entschieden, auf diesen Weg alle bisherigen Mitarbeiter mitzunehmen. Und das nicht im Hauruck-Verfahren, sondern organisch und nach dem Motto: „Wir fordern und fördern. Wer sich

entscheidet mitzugehen, sollte die Ärmel hochkrepeln.“ Diesen Prozess startete Nathalie Forssman-Trevedy nicht allein, sondern engagierte mit Ruth Annen eine Unternehmensberaterin mit Change- und Coaching-Expertise.

Das Unternehmen wurde ganzheitlich betrachtet: Abläufe, Strukturen, technische Ausstattung, auch Führung- und Nicht-Führung sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter standen auf dem Prüfstand. Es entstand eine umfangreiche „Themenlandkarte“. Dann folgte die Formulierung von drei Kernzielen: Transparenz, Miteinander, Wirtschaftlichkeit. Jede Handlung wurde in den folgenden Jahren an diesen Zielen gemessen. Eines war zu Beginn dieser Expedition klar: Es kann nur gelingen, wenn zwischen Unternehmerin und Beraterin ein starkes Vertrauen entsteht. Und die Kommunikation reibungslos funktioniert. Beides gilt bis heute.

„Der Weg entsteht beim Gehen“, sagt Ruth Annen. Es sei unerlässlich gewesen, immer wieder mit der Unternehmerin die Zwischenziele vorzudenken und dann die Mitarbeiter einzubinden. Ihre Bereitschaft, aktiv am Change-Prozess teilzunehmen, sei immer am größten, wenn sie den Nutzen von Veränderungen im Alltag spürten. Die Familiengeschafter sahen ihre Beraterin als Impuls- und Taktgeberin. Für die Geschäftsführerin war sie zudem Sparringspartnerin und Spiegel auf Augenhöhe. Sie selbst weiß, wie anspruchsvoll das war: „Den genetischen Code eines Unternehmens zu schützen und gleichzeitig eine Kernsanierung vorzunehmen, ist für alle Beteiligten eine Herausforderung der besonderen Art.“

Nach nunmehr dreieinhalb Jahren ständigen Tuns in vielen Teilprojekten ist Haus Baden von innen nicht wiederzuerkennen. Heute arbeiten qualifizierte Verwaltungs- und Außendienstmitarbeiter nach einheitlichen Prozessen und in einer neuen Führungsstruktur. Das allgemeine Kostenbewusstsein ist gestiegen, Personal- und Instandhaltungskosten konnten reduziert werden. Mit dem jüngst eingeführten ERP-System „Wodis Sigma“ werden all diese Veränderungen unterstützt. Und als nach außen sichtbares Zeichen für den Abschluss des Change-Prozesses ging zu Beginn des Jahres 2017 eine neue Webseite (www.hausbaden.koeln) online.

Nathalie Forssman-Trevedy blickt stolz auf die modern aufgestellte Unternehmensgruppe Haus Baden. „Ich weiß, wo mein Platz ist, und der fühlt sich gut an. Jetzt ist es wirklich meins.“ Ein Bild des Vaters, das lange direkt vor ihr auf dem Schreibtisch stand, hat einen neuen Platz bekommen. „Er schaut jetzt liebevoll von der Seite auf mein Tun“, sagt sie. Und ist sicher: „Ohne den Change-Prozess würde ich hier bestimmt nicht so gern sitzen.“ Die DNA gebietet ihr zu verschweigen, dass sie dabei auch höchst erfolgreich ist.



Die Unternehmerin und ihr Coach