

# Die Heldenreise eines Unternehmens

Wenn ein Unternehmen umzieht, hat es viel zu erzählen. Die tesa SE verlagerte ihre Zentrale und schickte 1000 Mitarbeiter auf Heldenreise. Nach dem bewährten Muster erfolgreichen Storytellings gelang der Übergang von der alten in die neue Welt. Events spielten dabei eine besondere Rolle. Kürzlich wurde tesa für sein ganzheitliches Konzept mit dem renommierten *PR Report Award* in der Kategorie *Interne Kommunikation und Change Management* ausgezeichnet.





Fotos: Unternehmen

**I**rgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem eine Tochter groß und das Jugendzimmer zu klein wird. Die logische Konsequenz: der Auszug aus dem Elternhaus. Was sich im Privaten abspielt, verläuft im Beruflichen nicht anders. Mit den bekannten Begleiterscheinungen: Jedwede Veränderung verursacht beim „Gewohnheitstier“ Mensch zunächst Unsicherheit, manchmal sogar Angst, mehr oder weniger Trennungsschmerz – und dann im besten Fall reichlich Freude über das neue Zuhause.

Mehr als 120 Jahre waren die Mitarbeiter von Beiersdorf (u.a. Nivea) und tesa unter einem Dach in Hamburg-Eimsbüttel vereint. Da sich die Geschäftsmodelle der Beiersdorf AG mit dem Fokus auf Endverbraucher und der heutigen tesa SE, die etwa 75 Prozent ihres Umsatzes im B-to-B erzielt, stark voneinander unterscheiden, erfolgte 2001 die Ausgründung der Klebeband-Sparte als 100-prozentige Beiersdorf-Tochter. Das Geschäft florierte, vor allem in neuen Anwendungsbereichen wie technologisch anspruchsvollen Verklebungen im Elektronik- und Automobilbereich. Folge: Für die rund 1000 tesa-Mitarbeiter am Stammsitz wurde es zu eng. Verwaltung sowie Forschung & Entwicklung waren in mehreren Gebäuden untergebracht. Um eine zukunftsorientierte Lösung zu finden, die das Wachstum nachhaltig sichert, begab sich das Unternehmen auf die Suche nach einem



### **GUNNAR VON DER GEEST**

arbeitet als Manager Corporate Communications bei der tesa SE, Norderstedt. Im Rahmen des Umzugsprojekts war er für das Agenda-Setting verantwortlich.

geeigneten Baugrundstück. Im November 2012 erfolgte der erste Spatenstich für die eigene Unternehmenszentrale; nach dreijähriger Bauzeit konnte das neue Headquarter mit integriertem Forschungs- und Technologiezentrum in Norderstedt bezogen werden.

### **Krisen durch kommunikatives Chaos**

Umzüge stehen auf der „Hitliste“ der Change-Klassiker ganz weit oben. In unterschiedlichen Studien publizierten Experten ähnliche Ergebnisse: Veränderungsprozesse scheitern, wenn seitens der obersten Führungsebenen ein zu geringes Commitment vorhanden ist oder unklare Ziele bzw. Visionen definiert werden. Weitere K.o.-Kriterien sind eine ungenügende Einbeziehung der Mitarbeiter, kaum Möglichkeiten zur Bewältigung von Ängsten oder – ganz simpel – fehlende personelle Ressourcen. Außerdem kommt ein Missstand oft nicht allein ... Und: Schwierigkeiten im Rahmen von Change-Projekten beruhen bisweilen zu 90 Prozent auf Problemen in puncto Change-Kommunikation. Soll heißen: Nicht per se die Tatsache, dass beispielsweise eine Unternehmensverlagerung stattfindet, verursacht „Bauschmerzen“, sondern eher die Frage, wann und in welcher Weise dieses kommuniziert wird, und wie das Unternehmen seine Mitarbeiter auf der Reise in die neue Welt mitnimmt.

### **ALLES UNTER EINEM DACH:**

Im neuen tesa-Headquarter mit integriertem Forschungs- und Technologiezentrum sind rund 1000 Mitarbeiter tätig. Weltweit beschäftigt der tesa-Konzern, der über 7000 Produkte für Industrie und Endverbraucher anbietet, mehr als 4100 Personen in 52 Tochtergesellschaften.

### Holistischer Ansatz des Storytellings

Die tesa SE wählte einen ungewöhnlichen holistischen Ansatz, um den Umzugsprozess kommunikativ zu begleiten: das Modell der Heldenreise, ursprünglich von Joseph Campbell entwickelt und später von Christopher Vogler für Hollywood-Drehbücher adaptiert (siehe Info-Kasten). „Die Herausforderung des Projektes bestand darin, drei zeitlich voneinander getrennte Umzüge für Headquarter, Technologie- und Forschungszentrum zu orchestrieren“, sagt Reinhart Martin, der als Leiter Corporate Communications die kommunikative „Regie“ führte. „Der ehemalige Standort im Mutterhaus war historisch gewachsen und lag in einem der attraktivsten Hamburger Stadtteile, umgeben von Altbauten, Geschäften und Restaurants. Unser Neubau-Komplex in Norderstedt (Schleswig-Holstein) ist am Rande Hamburgs in unmittelbarer Nähe des Flughafens errichtet worden. Hier galt es, die Mitarbeiter sukzessive an signifikante Verände-



**KREATIVITÄT AUF DER GRÜNEN WIESE:** Als die tesa-Kollegen aus der Forschung & Entwicklung hörten, dass die Reise sie nach Norderstedt führen würde und die Büroplaner den Typus „Landschaftsbüro“ ins Feld führten, setzte ein Labor diese Informationen in einem eigens inszenierten Foto-Shooting um. Auch in diesem Kreis „kritischer Geister“ fand sich ein Multiplikator, der den Change-Prozess engagiert begleitete.

des Abenteurers: Der Aufsichtsrat hatte „grünes Licht“ für das größte Investitionsprojekt (160 Millionen Euro) in der tesa-Historie gegeben. Erwartungsgemäß stieß diese Ankündigung nicht bei allen Kollegen

### Betroffene zu Beteiligten machen

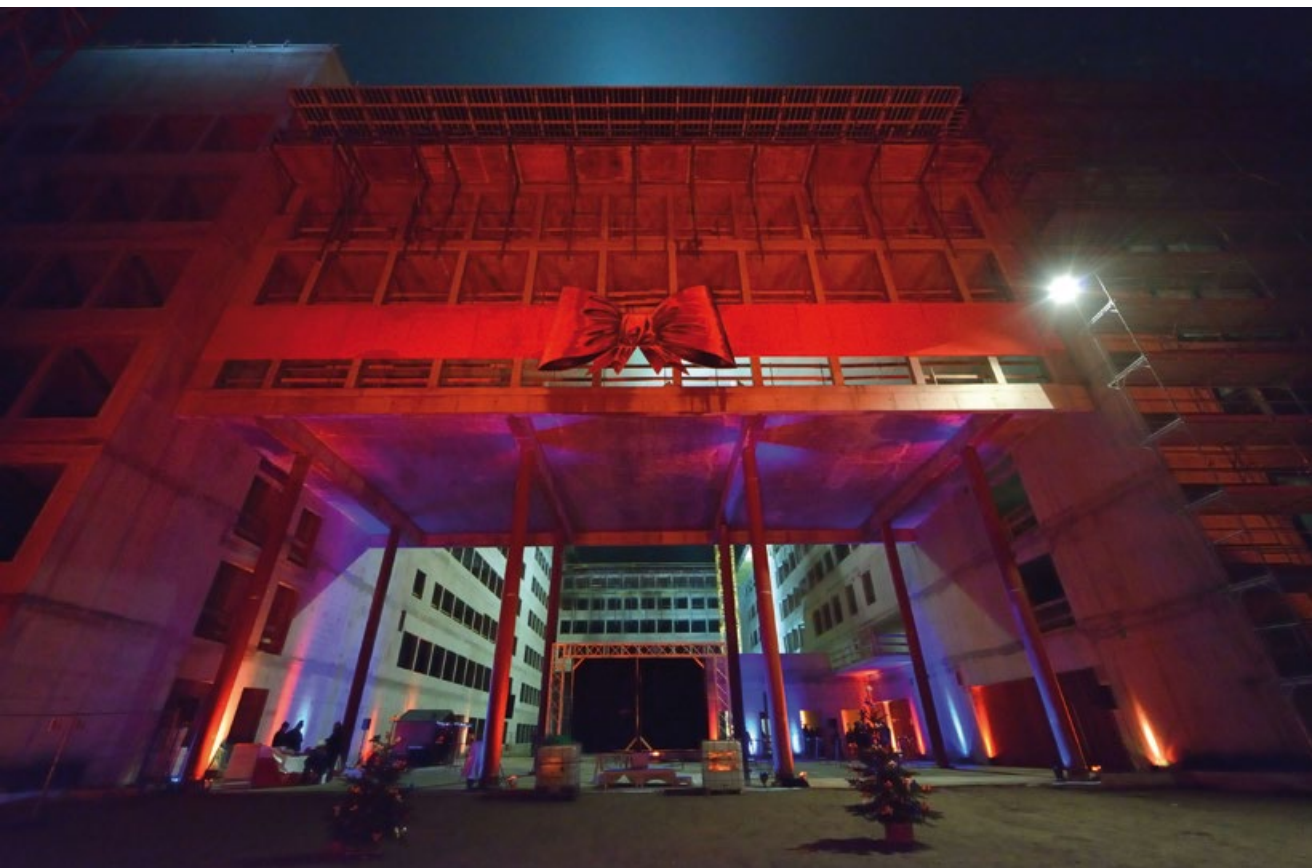
„Relativ früh wurde eine Multiplikatoren-Gruppe gebildet. Diese übernahm die wichtige Bindeglied-Funktion zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft“, berichtet Reinhart Martin. „Die 25 Kollegen, allesamt keine leitenden Angestellten, sondern kritisch-konstruktive Geister aus allen Bereichen des Unternehmens, haben wir durchschnittlich einmal im Monat eingeladen, um mit ihnen aktuelle Umzugsthemen zu besprechen, sie vorab über die nächsten Schritte zu informieren und Stimmungsbilder einzuholen“, so Martin. Die so gewonnenen Fragen und Anregungen wurden in die Kommunikations- und, sofern möglich, Gebäudeplanung einbezogen. Letztlich war die Installation dieser Mentoren, die diesen Job „ehrenamtlich“ zu ihren

## „Unsere 20 Multiplikatoren haben die wichtige Bindeglied-Funktion zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft übernommen.“

Reinhart Martin, Leiter tesa Corporate Communications, über die Rolle von Mentoren

rungen, zum Beispiel in Bezug auf Fahrtweg und Bürokonzept, zu gewöhnen und sie kontinuierlich in den Change-Prozess einzubinden“, erklärt Martin. Die Heldenreise startete im September 2012 mit dem Ruf

auf ungeteilte Begeisterung, hatten sich etliche doch gewünscht, zukünftig über ein modern ausgestattetes Arbeitsumfeld zu verfügen, ohne auf das liebgegewonnene Lebensumfeld verzichten zu müssen.



**GUT INSZENIERT UND MIT EINER ROTEN SCHLEIFE PRÄSENTIERT:**

Beim Richtfest im Dezember 2013 feierten erstmals in der tesa-Historie alle Mitarbeiter aus Hamburg gemeinsam an einem Ort. Wenngleich der Rohbau noch kaum erahnen ließ, wie später das Arbeitsumfeld konkret aussehen würde, war das Überschreiten der ersten Schwelle für viele Kollegen eine überaus wichtige Etappe während ihrer Heldenreise.

normalen Aufgaben übernehmen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Bewältigung insbesondere schwieriger Helden-Etappen wie der Verabschiedung des Bürokonzeptes. Dieses sieht heute eine 50:50-Aufteilung zwischen Einzel- bzw. Doppelbüros und „Open Space“ vor.

**Geschichte mit zentraler Botschaft**

Das Überschreiten der ersten Schwelle vollzog sich im Dezember 2013: Anlässlich des Richtfestes nutzten viele Kollegen die Chance, das Gebäude im Rohbau kennenzulernen. Zu diesem Zeitpunkt gestaltete sich der lediglich elf Kilometer lange Rückweg in die gewohnte, behagliche Arbeitswelt mühelos: Zu weit weg schien der geplante Umzug Mitte 2015 – und noch viel zu abstrakt war der halbfertige „graue Rie-

se“, in dem sich kaum erahnen ließ, wer einmal wo im Büro oder Labor tätig sein würde. Deutlich zeigte sich indes, dass der für dieses Projekt gewählte Claim „one tesa“ seine identitätsstiftende Wirkung voll erfüllt: „Wenn man sieht, was hier entsteht, und weiß, dass schon bald alle Funktionen an einem Ort zusammenarbeiten werden, bin ich stolz, tesaner zu sein“, erklärte beispielsweise ein Kollege vor laufender Kamera.

**Viele Berührungspunkte durch Events**

Die positiven Erfahrungen der kombinierten Richtfest-Weihnachtsfeier, auf der unter anderem auch ein neuer Imagefilm über das Unternehmen inklusive der bereits zurückgelegten Bauetappen gezeigt wurde, motivierten tesa-Vorstand und Corporate Communications, den weiteren Fort-

gang des Projektes mit exakt auf die jeweiligen Anlässe zugeschnittenen Veranstaltungen zu begleiten. „Man kann über viele Dinge im Intranet oder Mitarbeiter-Magazin ausführlich berichten. Events haben jedoch den einzigartigen Effekt, dass sie Menschen zusammenbringen, viele Berührungspunkte schaffen und auf diese Weise harte Fakten emotional und authentisch erlebbar machen“, sagt Dörte Besinger, die als Projektmanagerin sämtliche Events – vom Spatenstich im November 2012 bis zum Tag der offenen Tür mit rund 3000 Gästen im Mai 2016 – wesentlich mitgeplant und begleitet hat. Zu jeder Veranstaltung wurde ein kurzweiliger „tesa Film“ (3 bis 4 Minuten) produziert. So konnten alle Beteiligten ihre Erlebnisse via Intranet Revue passieren lassen. Und die Daheimgebliebenen wussten anschließend, was sie wohl versäumt hatten ...

**BUNTES TREIBEN AUF DEM TESA-CAMPUS:** Knapp 3000 Gäste feierten im Mai 2016 beim Tag der offenen Tür mit. Neben diversen Food-Trucks fürs leibliche Wohl gab es ein abwechslungsreiches Unterhaltungsprogramm. Außerdem zeigten unter anderem die tesa-Forscher einen Querschnitt ihres Arbeitsbereichs.



**WILLKOMMEN IN DER ZENTRALE:**

Am ersten Arbeitstag wurden alle Mitarbeiter persönlich von Vorstand und Geschäftsleitung begrüßt. Ein 120-seitiger Wegweiser erleichterte das Eingewöhnen; zudem warteten an jedem Arbeitsplatz ein frisches Brot und Salz als Einzugsgeschenk.



**Das Überschreiten der zweiten Schwelle**

Der „Point of no return“, also der Zeitpunkt, an dem auch der letzte Mitarbeiter spürte, dass es fortan kein Zurück mehr gibt und die Heldenreise unweigerlich Fahrt aufnimmt, spielte im Juni 2014: Anlässlich eines Sommerfestes auf der Baustelle, bei dem kollektives Fußball-WM-Schauen und Rundgänge durchs Gebäude auf dem Programm standen, hatten alle Kollegen die Chance, ihren zukünftigen Arbeitsplatz aufzusuchen. Außerdem gab die Bau-Projektleitung den Namen der neuen Adresse „Hugo-Kirchberg-Straße“ bekannt. Diverse Namensvorschläge waren in den Wochen zuvor aus dem Mitarbeiterkreis eingereicht worden. „Mr. tesa“ Hugo Kirchberg fungierte – post mortem – während der gesamten Heldenreise als weiterer wichtiger Mentor: Mitte der 1930er-Jahre hatte sich der umtriebige Kaufmann von Thüringen auf den Weg nach

Hamburg gemacht, um bei Beiersdorf das Klebebandgeschäft systematisch aufzubauen und zu internationalisieren. Dabei formulierte der „tesa Pionier“ einen Leitsatz, der bis in die Gegenwart gültig ist: „Ich glaube an die unbegrenzten Möglichkeiten der Selbstklebe-Technologie.“

**Dosierte Informationsgaben als „Elixiere“**

Neben den 20 Multiplikatoren, die über den kompletten Change-Prozess hinweg eine wichtige Rolle spielten, nahm kurz vor der heißen Phase der Standort-Verlagerung eine

weitere, ebenso große Mentoren-Gruppe ihre Tätigkeit auf: die Umzugskoordinatoren. Hauptsächlich rekrutiert aus dem Bereich der Team-Assistentinnen, standen sie für alle Dinge rund ums Ein- und Auspacken sowie Möblierungsfragen beratend zur Seite. „Eine vertraute Person aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld mit seinen Sorgen und Nöten zu konfrontieren, ist wesentlich effizienter, als eine Hotline anzurufen“, sagt Reinhart Martin. Im Folgenden stellte Corporate Communications die „Elixiere“ zur Verfügung. Wenn gleich Informationen nicht wahre Wunder wie ein Zaubertrank in einem kleinen gallischen Dorf bewirken können, erwiesen sich Newsletter (Print/Digital), zum Beispiel über das Konzept des neuen Betriebsrestaurants und die Einkaufsmöglichkeiten sowie Services in Norderstedt, und der 120-seitige Wegweiser als nützliche Mittel beim Zurechtfinden in der neuen Welt. Im Juli 2015 bezog das Technologiezentrum mit 55 Mit-

**„Die Wahrnehmung der Wirklichkeit ist Wirklichkeit.“**

Dörte Besinger, Projektmanagerin, über die Wirkung von Events

arbeitern den Neubau, nachdem die Verlagerung der rund 90 Anlagen rund elf Monate gedauert hatte. 710 Kollegen des Headquarters machten sich im September 2015 auf die große Reise. Binnen drei Tagen wurden nach einem ausgeklügelten Logistik-Konzept die Kartons, Kleinmöbel und IT-Infrastruktur umgezogen. Das 280-köpfige Team aus der Forschung & Entwicklung, das unter anderem 3000 Chemikalien sowie umfangreiches Labor-Equipment zu transportieren hatte, nahm plangemäß im Dezember 2015 seinen Betrieb auf.

### Lob und Anerkennung zum Reise-Ende

Auch wenn jeder dieser drei Umzüge unter anderen Rahmenbedingungen ablief, so einte sie die Art des Ankommens: Im Rahmen kleiner Begrüßungsevents standen Vorstand und

Geschäftsleitung am Eingang Spalier, um jeden Mitarbeiter mit einer Rose willkommen zu heißen. Viel Lob und Anerkennung für die erfolgreich bewältigte Heldenreise und das imposante Bauwerk gab es beim Tag der offenen Tür im Mai 2016, zu dem Familienangehörige, „alte“ Beiersdorf-Kollegen und Norderstedter Nachbarn eingeladen worden waren. Knapp 3000 Personen tummelten sich auf dem 56000 Quadratmeter großen Areal.

Joseph Campbell hätte vermutlich viel Freude daran gehabt zu sehen, wie 1000 Protagonisten ihre Ängste überwinden, Bewährungs-

proben bestehen, Schwellen überschreiten, sich auf Veränderungen einlassen und letztlich ihre Meisterprüfung ablegen. Nur eines hätte ihn vermutlich gewundert: Bei Campbell schließt sich am Ende der Kreis, die Helden kommen – reich an Erfahrungen und Erkenntnissen – als „bessere Menschen“ wieder am Ausgangspunkt an. Beim Umzug der tesa SE ist dies anders: Die heldenhaften Kollegen müssen nie mehr in ihre alte Welt zurück ...

von Gunnar von der Geest



### POINT OF NO RETURN:

Anlässlich eines Sommerfestes im Jahr 2014 wurden zahlreiche Mitarbeiter-Führungen durchs gesamte Gebäude angeboten. Michael Reuland, Projektleiter für den tesa Neubau, lüftete zudem das Geheimnis der zukünftigen Adresse, benannt nach dem Klebeband-Pionier Hugo Kirchberg.

### Der Umzug der tesa SE

Bekanntes Modell neu interpretiert: In vielen Abbildungen, die Change-Prozesse beschreiben, gibt es eine X-Achse für den Zeitverlauf und eine Y-Achse, anhand der sich die Veränderungsenergie (z.B. für Widerstand, Frustration, Verständnis, Ausprobieren und Mitmachen) wellenförmig ablesen lässt. Die tesa SE wählte für ihren dreieinhalb Jahre dauernden Umzugsprozess die Heldenreise von Joseph Campbell.



Quelle: tesa SE / Gunnar von der Geest; frei nach Joseph Campbell und Christopher Vogler