

Success Story

Professionelles Change Management ermöglicht Effektivität

Ausgangssituation: Die Führungskräfte der mittleren Ebenen müssen weltweite Umstrukturierungsprojekte händeln

Der Kunde ist ein international verzweigter Mineralölkonzern. Mehrere global wirksame Entscheidungen wirken sich in Deutschland tief greifend auf die Ablauforganisation und auf die Unterstützung durch SAP aus.

Die Herausforderung

Die Führungskräfte müssen innerhalb von zwei Jahren ihre Bereiche verschlanken, die Prozesse standardisieren, die Sichtweise „global business vor local business“ implementieren, neue Jobprofile einführen und bei all dem ihre Mitarbeiter bei Laune halten.

Gerüchte kursieren, die Mitarbeiter sind unruhig und von der Arbeit abgelenkt. Viele sind durch die Jahre der Hochkonjunktur „verwöhnt“ und sehen keine persönliche Veränderungsnotwendigkeit. Manche flüchten sich in Krankheit oder tun „Dienst nach Vorschrift“. Die Willigen und Flexiblen haben intern einen schweren Stand. Sind sie darüber hinaus Leistungsträger, bewerben sie sich häufig weg, und die Führungskraft muss diese Projekte ohne die Spitze wuppen. Insgesamt also keine leichte Aufgabe – und doch ein durchaus häufiges Szenario in Unternehmen.

Pragmatisches Vorgehen ist angesagt

Statt die Führungskräfte mit praxisfernen Theorien zu langweilen, haben wir einen pragmatischen Ansatz gewählt. On-the-job-Workshops und –Coaching für die Führungskräfte sowie Team-supervisionen für die Mitarbeiter strukturieren die realen und alltäglichen Themen, fokussieren sie und machen sie lösbar.

Benefits

- Klarsicht und Handlungsfähigkeit der Führungskräfte
- Hohe Akzeptanz durch die Mitarbeiter
- Unterstützung der Projekte
- Nachhaltigkeit der Maßnahmen
- Produktivität in der Umsetzung
- Erhöhung der Selbstverantwortlichkeit
- Gutes Image der Deutschen im internationalen Konzern
- Vorbildfunktion für nachziehende Länder

Ein Aha-Effekt für Führungskräfte: Was die Mitarbeiter wirklich interessiert

Viele Führungskräfte neigen dazu, den Mitarbeitern die Situation ausgiebig zu erklären und herzuleiten. Das ist gut gemeint, geht aber am Adressaten

vorbei. Die meisten Mitarbeiter interessiert vor allem, wann sie was wie exakt persönlich betrifft - eher selten wollen sie wissen, welche Strategie dem zugrunde liegt oder welche globalen Zusammenhänge die Umstrukturierungen sinnvoll erscheinen lassen. Diese Erkenntnis ist für die Führungskräfte zunächst ernüchternd. Haben sie sie aber verinnerlicht, können sie zielgenau tätig werden. Jetzt können die Change-Aktivitäten leichter in die Alltagsroutinen eingebunden und erledigt werden. Das von Risse & Partner entwickelte BEDUINE-Modell ist dabei für die Führungskräfte sehr hilfreich.

In Gruppendiskussionen, Kollegialen Coachings und Einzelcoachings erarbeiten die Führungskräfte Lösungen für ihre speziellen Kandidaten.

Erlösung von der Führungsfürsorge: wer nicht will, der hat schon

In der deutschen Führungskultur ist tief verwurzelt, die Mitarbeiter „ins Boot zu holen“, auch die schwierigen. Dieser wohlgemeinte Anspruch kostet die Führungskräfte viel Energie, denn Mitarbeiter nutzen ihn in Krisensituationen gern aus. In den Workshops bekommen die Führungskräfte das psychologische Rüstzeug, ihre Energie auf die Leister zu legen und den Unwilligen oder Unfähigen zwar eine faire Chance einzuräumen, aber dann auch Konsequenzen zu ziehen. Wie diese auch ohne formale Eskalation aussehen können, erklärt u.a. das Urheber-Prinzip als Teil des BEDUINE-Modells. Dies erleichtert die Führungskräfte sehr und setzt oft die dringend für die anderen Herausforderungen benötigten Energien wieder frei.

Hilfe zur Selbsthilfe für die Mitarbeiter

Die Mitarbeiter bekommen in ganz ähnlichen Workshops die Möglichkeit, sich Luft zu machen und über die Ungerechtigkeit der Welt zu schimpfen, bevor Inken Risse sie an ihre Selbstverantwortung erinnert. Kind-Ich, Erwachsenen-Ich und Eltern-Ich respektive Opfer und Täter zeigen den Teilnehmern auf, ob sie sich gerade um Stadium der Regression befinden und wie sie ihr Leben wieder in die Hand nehmen können. Nach dem Prinzip „love it, change it or leave it“ versorgen Gruppenarbeiten und persönliches Coaching die Mitarbeiter mit handfesten Lösungsvorschlägen. Das Unternehmen unterstützt sie dabei großzügig mit vielen Maßnahmen.

„Geschlossene Abteilungen“ haben's leichter

Sind ganze Abteilungen von den Umstrukturierungen betroffen, erleichtert Team-Coaching den Neuorientierungsprozess. Hier wird passgenau mit der Situation des Teams gearbeitet.

Konstruktive Zusammenarbeit

Mit diesem pragmatischen verhaltensorientierten Ansatz verlassen Führungskräfte und Mitarbeiter die Nebenkriegsschauplätze mit ihren unfruchtbaren, energiebindenden „Spielchen“ und konzentrieren sich wieder auf das Wesentliche: miteinander einen sauberen Umstrukturierungsprozess zu gestalten.

Risse & Partner ist seither von Deutschland aus kontinuierlich im Konzern für das Thema „Change Management“ unterwegs.