

Produktion und Motivation statt Schließungsdesaster

– Organisationale Resilienz bei einer Standortschließung –

Hendrikje Dickschen, Managing Director, DDBR Consulting GmbH

Trotz eines fast vierjährigen Schließungsprozesses bleibt der Krankenstand im einstelligen Bereich, die Motivation der Belegschaft ist gleich bleibend hoch und die ambitionierten Produktionsziele werden erreicht.

Was wie die Quadratur des Kreises erscheint, landet 2012 als Best Practice Projekt auf der Internetseite des Bundesgesundheitsministeriums. Außerdem ist es ein Paradebeispiel für organisationale Resilienz, wie im folgenden Artikel erläutert wird.

Ausgangssituation

Ein Produktionsunternehmen der Genussmittel verarbeitenden Industrie mit ca. 400 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen schließt seinen Standort. Im Jahr 2008 wird die Standortschließung für Mitte 2012 bekannt gegeben. Es ist die Ankündigung eines langen und schwierigen Weges.

Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die allesamt über Generationen hinweg dem Unternehmen angehören, kommt die Schließung des Standortes nicht unerwartet. Jedoch mochte man der Entscheidung nicht wirklich Glauben schenken, denn innerhalb von vier Jahren kann noch viel geschehen.

Auch im Organisationsgedächtnis des Unternehmens hat sich eher die Halbwertszeit von früheren Konzernentscheidungen verankert, als dass man die Entscheidung als final begriffen hätte. Hintergrund ist eine Restrukturierung des Standortes in den Jahren 2005/2006, bei dem ca. 25% der Stellen abgebaut werden sollten. Vielen Mitarbeitern wurde gekündigt, nur um sie dann sechs Monate später wieder in das Werk zurückzuholen.

Gewachsene Kultur der Zusammenarbeit

Das Unternehmen hat, obwohl es einem internationalen Konzern angehört, unter dem Schutz der früheren Berliner Enklave eine eigenständige Unternehmenskultur entwickelt. Die Kultur der Zusammenarbeit ist maßgeblich geprägt von einem „Erwachsenen“ miteinander Umgehen. Das bedeutet, dass über alle Hierarchiegrenzen hinweg die Einstellung zu den Mitarbeitern auf das Vertrauen in die Kompetenzen fußt. Außerdem werden Selbstverantwortung und die Übernahme von Verantwortung für die Unternehmensziele gefördert. Gleichzeitig ist die Selbstorganisation von Teams und Einzelpersonen und damit Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz für die Belegschaft erfahrbar.

Die frühe Implementierung der Gruppenarbeit und damit Reduktion von Hierarchien, die regelmäßigen Treffen der Koordinatoren, die Wahl von Gruppensprechern und Gruppensprecherinnen und die Einrichtung von Qualitätszirkeln und dessen Weiterentwicklung zu einem selbst organisierten Intensivzirkel haben zur Identifikation mit dem Unternehmen beigetragen und bilden das Fundament, das zu dem außergewöhnlichen Umgang mit der anstehenden Restrukturierung führt: Es ist die Aufrechterhaltung der Motivation und der Produktion während des gesamten Schließungsprozesses.

Die kulturelle Klammer bildet die langjährig erarbeitete Glaubwürdigkeit des Managements vor Ort sowie das in die Belegschaft gesetzte Vertrauen, das sich in übertragener Verantwortung zeigt.

Zu erwähnen ist auch die Tatsache, dass aufgrund der häufig exorbitant schwankenden Produktionszahlen der tägliche flexible Umgang mit Veränderungen in den Produktionsabläufen üblich war.

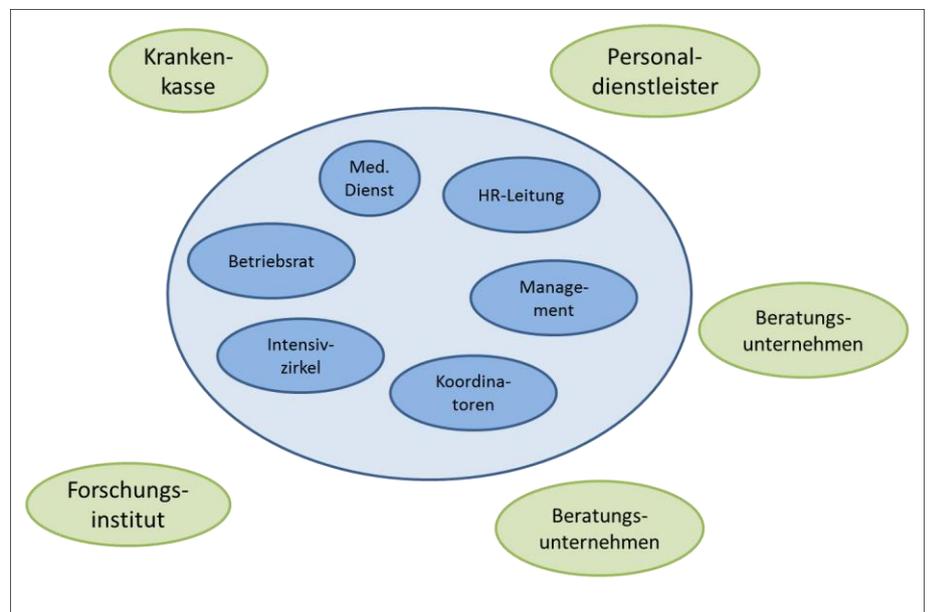
Kontingenz als Intervention in das System

Um die herausfordernde Situation über die nächsten Jahre meistern zu können, finden Interventionen in das Unternehmenssystem statt:

Auf der Organisationsebene werden neben den internen Systemeinheiten externe Systemsatelliten angekoppelt.

Zu den internen Systemeinheiten gehören: das Management, die HR-Leitung, der Betriebsrat, die Koordinatoren, der medizinische Dienst mit den psychologischen Kriseninterventionen und der Intensivzirkel.

Die externen Systemsatelliten, bestehend aus einer Kombination von externen Beratungsunternehmen, die sich jeweils auf spezifische Bereiche spezialisiert haben, werden als Projektteam zusammengefasst.



Zur Synchronisation der internen und angekoppelten Systemeinheiten wird ein Steuerkreis implementiert, der in regelmäßigen Abständen die einzelnen Projektphasen analysiert und bewertet und Maßnahmen beschließt.

Auf der Produktionsebene wird in Erwägung gezogen, vermehrt mit Leiharbeitskräften zu arbeiten, um ggf. Krankheits-, Depressions- und Demotivationseffekte abfangen zu können, respektive den vorzeitigen Weggang von Mitarbeitern ausgleichen zu können. Dies gibt den Führungskräften Sicherheit, auch wenn es letztlich nicht in Anspruch genommen wird.

Schon das Zurverfügungstellen der Angebote, ohne dass sie real genutzt werden müssen, ist eine Intervention in das System, da es eine Kontingenz schafft und diese Kontingenz wiederum Wahrnehmungen und Empfindungen auf die Situation und Prozesse positiv beeinflussen kann.

Die bloße Existenz des engmaschigen Unterstützernetzes über den gesamten Schließungsprozess hinweg und dessen regelmäßige Kommunikation in die Belegschaft trägt zur Stabilisierung des Systems bei. Die internen Systemeinheiten werden zudem durch die externen Systemsatelliten auf der psychosozialen Ebene entlastet, da alle emotional schwierigen Situationen, die mit dem drohenden Verlust des Arbeitsplatzes und herausfordernden Führungssituationen zusammenhängen, auch mit externen neutralen Beratern und Beraterinnen angesprochen und konstruktiv gelöst werden können.

Jeder einzelne weiß zu jederzeit, an wen er sich wenden kann, wenn eine Situation für ihn oder sie nicht mehr handhabbar erscheint.

Ressourcen der Systemsatelliten

Die so genannten Systemsatelliten stellen über den gesamten Schließungsprozess spezifische Ressourcen für die jeweiligen Phasen zur Verfügung.

- Das Forschungsinstitut sorgt während des gesamten Zeitraumes für die Prävention von Stress und Depression. Aufgrund der durchgeführten Mitarbeiterbefragungen zu dem Begleitprojekt können schnell weitere und konkretere Bedürfnisse der Mitarbeiter identifiziert werden und das Projekt entsprechend feinjustiert werden.
- Eine Krankenkasse stellt begleitend Mittel für Präventionen und Erforschung des Projektes zur Verfügung.
- Eine internationale Unternehmensberatung sorgt für die Stabilisierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Trennungsprozess. In der ersten Projektphase werden die persönlichen Ressourcen der Mitarbeiter aktiviert, mit existenziellen Veränderungen umzugehen. In dieser Phase wird die persönliche Resilienz (die Fähigkeit, mit unvorhergesehenen Situationen konstruktiv umgehen zu können) gesteigert. Die Potenzial- und Kompetenzanalyse führt zur Stärkung des Selbstbewusstseins und damit zu einer Klarheit über das eigene Vermögen. Die Employability (Übernahme der eigenen Verantwortung für die zukünftige Beschäftigungsfähigkeit) der Mitarbeiter wird gestärkt, indem über das berufsbiografische Coaching die tragenden Werte und Fähigkeiten der Mitarbeiter herausgearbeitet werden. Sie dienen ihnen als Richtschnur für ihre nächsten Aktivitäten im Hinblick auf die persönliche Zielsetzung am Arbeitsmarkt. Als Ergebnis dieser Beratung werden Profile mit beruflichen Zielsetzungen, aussagekräftige Lebensläufe und erste Marktrecherchen und Anschreiben an die Unternehmen verfasst.

- Ein weiteres Beratungsunternehmen übernimmt die individuelle Berufswegeplanung und organisiert im weiteren Verlauf des Projektes die Möglichkeit, am Markt benötigte Fachkompetenz zu erwerben. Es erschließt mit seinen Kontakten in die Wirtschaft die Perspektiven auf dem externen Arbeitsmarkt, wobei die erstellten Unterlagen auf die jeweiligen Unternehmen zugeschnitten werden und Präsentationen trainiert werden.
- Ein Personaldienstleister stellt bei Bedarf Zeitarbeitskräfte zur Verfügung.

Interne Akteure und deren Funktion im Unternehmen

Die Systemeinheiten des Unternehmens und deren Funktionen lassen sich im Schließungsprozess folgendermaßen beschreiben:

- Das **Management** sorgt für Ziele, Produktivität, Entscheidungen, Abläufe, Kommunikation, Transparenz und Sicherheit und organisiert Ressourcen. Es steht auch in dieser Phase für Agilität und Aktivität.
- Die **HR-Leitung** als Teil des Managements stiftet Sinn, Stabilität und Identität, indem sie die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter ermöglicht: Als Kulturinitiatorin ist die HR-Leitung prägend für die kulturelle Klammer, die eine flexible Reaktion auf die permanenten Veränderungen im Werk ermöglicht.
- Die **Koordinatoren** ermöglichen durch Flexibilität, Kreativität und Improvisation die Erreichung der unternehmerischen Ziele, trotz gleichzeitigem Abbau der Produktionsanlagen. Sie übersetzen die Vorgaben des Managements in das operative Geschäft.
- Der **Betriebsrat** als Co-Management sorgt für gefühlte Gerechtigkeit und hat die wichtige Scharnierfunktion zwischen Belegschaft und Management. Als erster Ansprechpartner für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kanalisiert er die jeweiligen Ressourcen, die der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin benötigt.
- Der **medizinische Dienst** schafft über das Angebot der Krisenintervention Entlastung und Stabilität für herausfordernde psychische Situationen, in dem auf der einen Seite Mitarbeiter das Angebot annehmen können und auf der anderen Seite Mitarbeiter, denen Veränderungen an anderen Mitarbeitern auffallen, einen kompetenten Ansprechpartner haben.
- Der **Intensivzirkel**, hervorgegangen aus dem Qualitätszirkel, nimmt eine besondere Rolle ein. Er ist ein informelles Gremium, bestehend aus interessierten Mitarbeitern aus Produktion und Verwaltung, das sich seit Jahren regelmäßig trifft. Hier werden unterschiedlichste Themen angesprochen und bei Bedarf Führungskräfte und Management hinzu gebeten. Der Intensivzirkel ist selbst organisiert. Er ist ein Seismograph für Stimmungen und Schwingungen im Unternehmen und fungiert als Frühwarnsystem.

Quadratur des Kreises oder die organisationale Resilienz

Unter organisationaler Resilienz verstehen wir die Fähigkeit einer Organisation, auch mit extremen Turbulenzen so umgehen zu können, dass relativ schnell die Arbeitsfähigkeit der Organisation und der Mitarbeiter wieder hergestellt werden kann.

Betrachtet man jetzt das Unternehmen unter dem Aspekt der organisationalen Resilienz treffen mehrere Faktoren zusammen, weshalb der Schließungsprozess ohne die üblicherweise dramatischen Entwicklungen hinsichtlich Motivationseinbrüche, hoher Krankenstände und Depressionen abläuft.

Gewachsene Kultur

Die Unternehmenskultur ist seit langem geprägt von Vertrauen, Verantwortung, Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit.

Übung im Umgang mit permanenten Veränderungen

Durch hohe und schnelle Volatilität in der Produktion sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im bestimmten Umfang an permanente Veränderungen gewöhnt.

Sinn/Identifikation mit dem Unternehmen

Die hohe Identifikation mit dem Unternehmen ist nicht allein dem überproportionalen Gehalt und Gratifikationen geschuldet, sondern auch dem erwachsenen, über Jahre bewährten ehrlichen und beständigen miteinander Umgehens und dem Gefühl des Gallischen Dorfes im römischen Reich: „denen da draußen (ein Standort in Hannover), denen zeigen wir es.“

Agilität

Das Management hat trotz aller Schließungsszenarien herausfordernde Produktionsziele ausgegeben. Die Mitarbeiter fühlen sich weitestgehend gut und zeitnah informiert. Zudem ist es Aufgabe der Systemsatelliten, mit den Mitarbeitern eine Perspektive für die Zeit nach ihrer derzeitigen Beschäftigung zu entwickeln und sie zum Tun zu ermuntern.

Improvisation/Flexibilität

Die Koordinatoren erreichen mit dem was noch an Ressourcen vorhanden ist - da die Maschinen verlagert werden - trotzdem mit ihren Mitarbeitern die Ziele und übernehmen darüber hinaus noch Produktionsspitzen anderer Werke. Das stellt besondere Herausforderungen an die Fähigkeit, mit den vorhandenen Ressourcen effektiv und flexibel umzugehen sowie von Plänen abweichen zu können.

Systemdurchlässigkeit/Scharnier

Der Betriebsrat hat neben der Scharnierfunktion zwischen den Mitarbeitern und dem Management eine weitere wichtige Funktion wahrgenommen: als gewählte Vertreter der Belegschaft sorgt er für eine Systemdurchlässigkeit zwischen Management und Belegschaft. Statt Konfrontation, die bei Bedarf nicht gescheut wird, sorgen der BR und HR für eine Durchlässigkeit im System Management

und Belegschaft, sodass an zentralen Fragestellungen gearbeitet werden kann und nicht auf Nebenschauplätzen agiert wird.

Wachsamkeit/Reaktionsgeschwindigkeit

Über den Intensivzirkel, der den Charakter eines stabilen informellen Gremiums hat, erhält das Unternehmen ungefiltert sehr schnell Informationen über Stimmungen und Schwingungen, Dissonanzen und gut Verlaufenes. Dieses Frühwarnsystem ermöglicht es dem Unternehmen, bereits im Vorfeld zu handeln und so die Reaktionsgeschwindigkeit maßgeblich zu verkürzen.

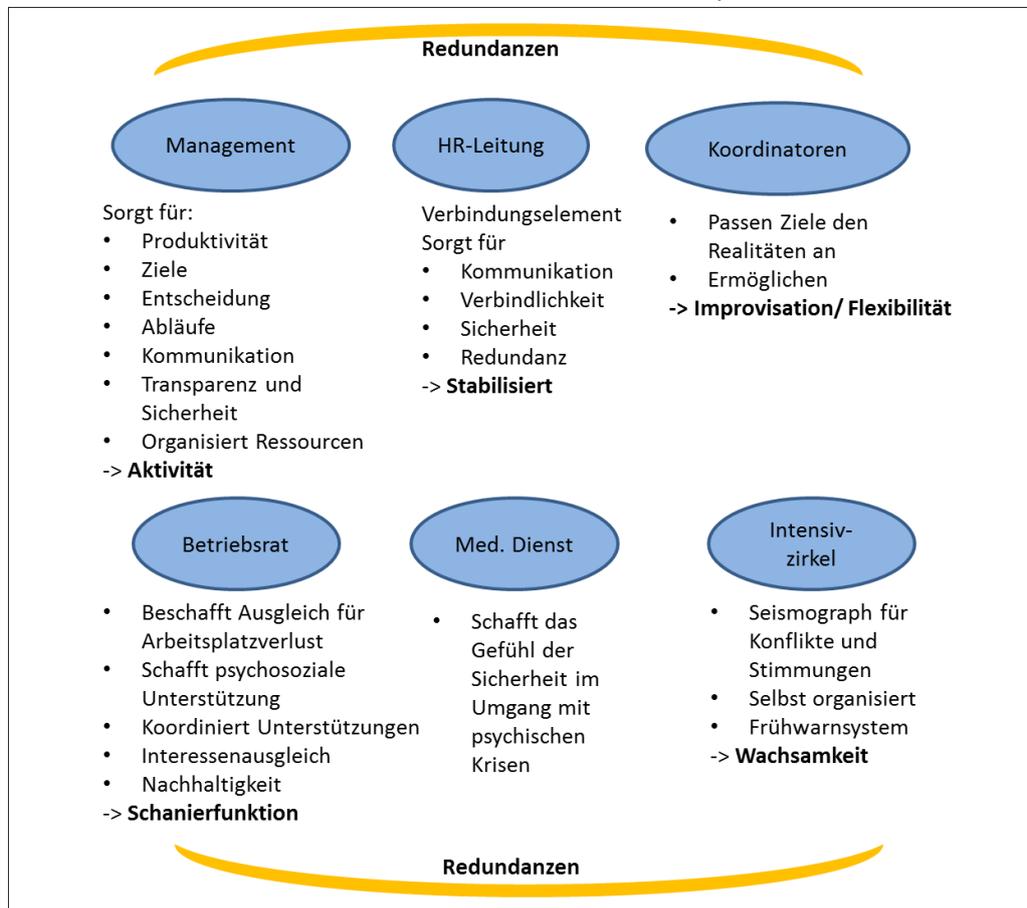
Redundanz

Und als letzter, nicht minder wichtiger Punkt, warum der Schließungsprozess überdurchschnittlich gut verläuft:

Das Management ist redundant durch die Koordinatoren vertreten und der BR ist redundant durch den Intensivzirkel vertreten.

Die Redundanz sorgt dafür, dass Entscheidungen und Ereignisse immer von zwei Seiten aus rückgekoppelt werden und so für eine Vollständigkeit der notwendigen Informationen für die Steuerung und Entscheidungsfindung gesorgt ist.

Überblick über Ressourcen und Redundanzen der internen Systemeinheiten:



Quintessenz:

Auch in herausfordernden Situationen lässt sich organisationale und persönliche Resilienz erzeugen. Sie ermöglicht selbst unter extremen Situationen die Steuerbarkeit und Übernahmen von Verantwortung aller. Grundvoraussetzung ist eine verlässliche Kultur der transparenten Zusammenarbeit. Das bedeutet, dass die Herstellung von organisationaler Resilienz keine Ein-Tages-Veranstaltung sondern ein permanenter Prozess ist, der sich für alle Beteiligten lohnt.

Die Erfahrungen aus diesem Projekt sind in die Weiterentwicklung unseres Change-Management-Ansatzes: „Dynamisches Resilienzmanagement“ geflossen.

Das entwickelte systematische Vorgehen ermöglicht die Herstellung der Resilienz auf drei Ebenen: die der Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Organisation.

Aufgrund einer spezifischen Analyse der Resilienzgrade in einem Unternehmen kommen passgenau Methoden und Maßnahmen zum Einsatz, die die unternehmerische Zielerreichung und gleichzeitig den verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern in Veränderungsprozessen ermöglichen.

Sprechen Sie uns an.

DDBR Consulting GmbH GmbH
Altstadtmarkt 12
38100 Braunschweig

welcome@ddbr-consulting.de