

Managing Transitions

Erfolgreich durch Übergänge und Veränderungen führen

Bearbeitet von
Von William Bridges, und Susan Bridges, Übersetzt von Mike Kauschke

4. Auflage 2018. Buch. XVII, 191 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5655 4
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Teil 4: Schlussbemerkung

Beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kapitel 8: Ein Beispiel aus der Praxis

Die Fehler warten nur darauf, dass sie gemacht werden.

S. A. Tartakower, russischer Schachmeister,
über das Schachbrett zu Beginn eines Spiels

Vor sechs Kapiteln haben Sie mit dem Fallbeispiel des Softwareunternehmens gearbeitet, das seine Arbeitsweise von individuellen Angestellten zu Serviceteams verändern wollte. Jetzt werden wir ein weiteres Beispiel untersuchen, um festzustellen, ob Sie das Gelernte anwenden können.

Sie arbeiten für Apex Manufacturing, ein Unternehmen mit 4000 Mitarbeitern, das einmal der Marktführer in seiner Branche war: kleine, spezialisierte Benzinmotoren. Zusammen mit zwei einheimischen Konkurrenten, die von ehemaligen Mitarbeitern Ihres Unternehmens gegründet wurden, produzierte Apex den Großteil des Bedarfs solcher Motoren weltweit.

Seitdem sind zwei asiatische und eine deutsche Firma in diese Branche eingetreten und einer der amerikanischen Konkurrenten von Apex hat große Geldsummen in neue Fabriken und Maschinen investiert. Erschwerend kommt hinzu, dass neue Regierungsvorschriften zur Lärmreduktion Apex dazu gezwungen haben, die Abgasanlage umzubauen. Aus irgendeinem Grund haben Ihre Konkurrenten diese neuen Vorschriften vorausgesehen und sie in ihrem Design schon berücksichtigt. Das haben Sie nicht getan, deshalb musste Apex kostenintensive Umbauten vornehmen. Anfang letzten Jahres hatte Apex nur 43 Prozent der weltweiten Marktanteile und diese Zahl sank.

Seit einiger Zeit gibt es Gerüchte über geplante Fabrikschließungen und Entlassungen, aber erst vor einer Woche wurde der Geschäftsführer von Apex im Wall Street Journal mit der Aussage zitiert, dass das Unternehmen die notwendige Reduktion der Mitarbeiter durch Personalabgang bewältigen wird. Er erwartet, dass die Verkaufszahlen zum Ende des Jahres wieder signifikant zunehmen werden. „Wir sind in einem dieser Kreisläufe gefangen“, sagte er, „innerhalb von zwei Jahren werden wir wieder 50 Prozent des Weltmarktes zurückerobert haben.“

Gestern Morgen haben Sie eine E-Mail von der Leiterin der Personalabteilung erhalten, die Sie um 12 Uhr zu einem Treffen in ihr Büro bat. Als Sie dort ankamen, sahen Sie einige der angesehensten Manager des

Teil 4: Schlussbemerkung

Unternehmens, von Teamleitern bis zu leitenden Führungskräften. Die Personalleiterin sagte Ihnen kurz, dass das Leitungsteam soeben einige Entscheidungen getroffen habe.

Erstens, zwei der fünf Fabriken des Unternehmens werden geschlossen, was 900 Festangestellte und 100 freie Mitarbeiter betreffen werde, etwa ein Drittel der Produktionsangestellten des Unternehmens. Diese Situation wird noch durch verschiedene Faktoren erschwert. Die beiden Fabriken haben eine der moderneren und erfolgreichen Produktlinien von Motoren hergestellt. Die Standorte der Fabriken erzeugten zusätzliche Kosten, weshalb sie für die Schließung ausgewählt wurden. Die Fabriken müssen noch mindestens acht Monate lang Motoren produzieren, während die anderen Fabriken darauf vorbereitet werden, diesen Anteil der Produktion zu übernehmen.

Zweitens, es werden 20 Prozent der Belegschaft entlassen, das sind 800 Jobs. Alle Abteilungen müssen Mitarbeiter kündigen, wobei noch keine bestimmten Zielvorgaben für verschiedene Mitarbeitergruppen festgelegt wurden. Auch die Regelungen für einen möglichen Plan zum Vorruhestand wurden noch nicht festgelegt. Es wurde auch noch nicht entschieden, wie viele der entlassenden Mitarbeiter aus den 1000 zusätzlichen Fabrikarbeitern kommen werden. Viele von ihnen sind schon lange in der Firma und der Leiter der Produktion möchte sie in eine der anderen Fabriken oder in eine andere Abteilung des Unternehmens versetzen.

„Es sind noch viele Fragen offen“, sagt die Personalleiterin. „Sie wurden zusammengerufen, um als Beratungsgremium das Transition Management zu begleiten. Das Leitungsteam hat entschieden, was notwendig sein wird – Stellenabbau und Zusammenlegung der Produktion. Wir bitten Sie, uns dabei zu helfen, diese Entscheidungen umzusetzen. Insbesondere werden Sie gebeten, ein Szenario zu entwerfen, um die Schließung bekannt zu geben und durchzuführen, und einen Plan für die Umsetzung des Stellenabbaus zu entwerfen.“

„Wir werden uns morgen den ganzen Tag zusammensetzen“, erklärt sie weiter, „und ich möchte, dass Sie an diesem Tag keine anderen Termine wahrnehmen. Bis zum Ende der Woche müssen wir einen vorläufigen Plan an das Leitungsteam schicken. Dieser Plan muss nicht detailliert sein, aber er muss die Themen skizzieren, mit denen wir uns zu beschäftigen haben, und einige Vorschläge machen, wie das möglich sein kann. Wir möchten, dass Sie uns bei der Kommunikation, der Weiterbildung und bei neuen Regelungen und Absprachen, die nötig sind, damit die Mitarbeiter diesen Übergang durchlaufen können, beraten.“

Dann verteilte sie ein Blatt, auf dem sie ihre eigenen Überlegungen zum Transition Management aufgeführt hatte:

1. Bei Apex gab es in den letzten zwanzig Jahren keine Entlassungen. Während dieser Zeit ist das Unternehmen meistens gewachsen.
2. Unter den 1000 Mitarbeitern aus den beiden Fabriken, die geschlossen werden sollen, befinden sich einige der talentiertesten Fachkräfte, die das Unternehmen nicht verlieren will.
3. Das Führungsteam würde einen Stellenabbau auf allen Ebenen der Belegschaft bevorzugen („das wäre gerechter“), aber die Personalleiterin und einige andere geben zu bedenken, dass einige Teile des Unternehmens schon gefährlich dünn sind, während andere besser besetzt sind.
4. Unter den stundenweise Beschäftigten gibt es die Wahrnehmung, dass die leitenden Manager, deren Bezahlung immer sehr großzügig war, nicht genug der Last der Schwierigkeiten des Unternehmens, das sie führen, tragen.
5. Die Ankündigung der Schließung und des Stellenabbaus soll morgen in einer E-Mail an alle Mitarbeiter verschickt werden. Eine Kopie finden Sie hier:

An: Alle Mitarbeiter von Apex

Von: R. E. Owens, Präsident und Geschäftsführer

Betreff: Notwendige Maßnahmen zur Sicherung der Profitabilität

Um Marktanteile wiederzugewinnen, die wir an ausländische Konkurrenten verloren haben, die in der Lage waren, die von der Regierung subventionierten Produkte auf den amerikanischen Markt zu bringen, hat sich das Leitungsteam entschlossen, die gesamte Produktion in den Fabriken in Worthington, San Jose und Little Rock zusammenzulegen. Die Fabriken in Steven Mills und Grandview werden im Verlauf der nächsten acht bis neun Monate geschlossen. Während der gleichen Zeit wird die Mitarbeiterzahl im Unternehmen, die in letzter Zeit über die 4000er Marke gestiegen ist, auf etwa 3200 Mitarbeiter gesenkt. Auf dieser Ebene werden wir in der Lage sein, die Profitabilität aufrecht zu erhalten, wenn wir andere Kosten im Rahmen halten. Zu diesem Zweck werden alle Mitarbeiter angehalten, Zubehör und Ausrüstungsgegenstände nur dann zu bestellen, wenn die Bestellung von einem leitenden Manager bewilligt wurde.

Großzügigkeit gehört bei Apex zur Tradition. Aber in den letzten Jahren haben viele unserer Mitarbeiter vergessen, dass wir für unsere Aktionäre einen Profit erwirtschaften müssen. Wenn wir aber

Teil 4: Schlussbemerkung

unseren Gürtel enger schnallen und mit weniger mehr leisten, dann werden wir nicht nur in die Gewinnzone zurückfinden, sondern auch unseren Marktanteil zurückgewinnen, der uns verloren ging, als wir es uns zu bequem gemacht haben.

Ich werde mich wieder melden, wenn die Einzelheiten der Fabrik-schließungen und des Stellenabbaus entschieden wurden. In der Zwischenzeit verlasse ich mich auf ihre kontinuierliche harte Arbeit und Loyalität.

R. E. Owens
Präsident und Geschäftsführer

„Wir haben einen engen Zeitplan“, sagt die Personalleiterin abschließend. „Ehrlich gesagt, ich weiß nicht, ob alle leitenden Manager verstehen, wie ernst die Situation ist. Ich möchte Sie bitten, mir dabei zu helfen, die menschliche Seite dieser schwierigen Situation mit etwas Fürsorge umzusetzen. Und ich hoffe, Sie können mit mir aufzeigen, dass es in der Tat einen anderen Weg gibt, als einfach die ganze Situation wie eine Bombe auf die Mitarbeiter zu werfen und sie in ihren Verletzungen allein zu lassen.“

Ich schlage vor, Sie gehen in Ihre Abteilungen zurück und sorgen dafür, dass Sie in den nächsten Tagen keine Termine haben. Dann möchte ich, dass Sie die folgende Liste mit Vorschlägen durchgehen, die von verschiedenen leitenden Managern erstellt wurde, und sie auf einer Skala von eins bis fünf bewerten.

Wir werden die Reaktionen morgen früh auswerten und einige Sofortmaßnahmen einleiten. Gehen Sie bitte in Ihre Büros, verschieben und stornieren Sie Ihre Meetings und beginnen Sie mit der Arbeit an der Liste mit Vorschlägen.“ (Tun Sie das jetzt auch. Notieren Sie bei jedem Punkt auf der Liste links eine Zahl entsprechend der folgenden Legende. Lesen Sie erst weiter, wenn Sie damit fertig sind.)

- 1 = Sehr wichtig. Das sollte sofort getan werden.
- 2 = Eine gute Idee, braucht aber mehr Zeit. Planen Sie die Umsetzung.
- 3 = Ja und nein. Es hängt von der Umsetzung ab.
- 4 = Nicht besonders wichtig. Es ist vielleicht sogar Zeitverschwendung.
- 5 = Nein! Das sollten Sie auf keinen Fall tun.

_____ Stornieren Sie die E-Mail und geben Sie keine Informationen weiter bis die Pläne für die Entlassungen und Fabrik-schließungen ausgearbeitet wurden.

- _____ Schreiben Sie die E-Mail um, damit Sie mehr Sensibilität für die Folgen der Maßnahmen bei den Mitarbeitern des Unternehmens vermittelt.
- _____ Setzen Sie eine „Arbeitsgruppe zur Neustrukturierung der Produktion“ ein, die Möglichkeiten untersucht, um den operativen Betrieb zu sichern und die Entlassung oder Versetzung der 1000 überschüssigen Arbeiter aus den Fabriken in Stevens Mills und Grandview zu planen.
- _____ Entwerfen Sie „Empfehlungen für den geplanten Stellenabbau“, in dem alle Mitarbeiter Ideen dafür einbringen können, wie der Stellenabbau umgesetzt werden kann.
- _____ Vermitteln Sie das Problem, das die Veränderungen notwendig macht.
- _____ Entlassen Sie den Geschäftsführer. Er hat seine Glaubwürdigkeit verloren.
- _____ Bringen Sie alle Fabrikmanager und Fabrikleiter zu einer ausführlichen Besprechung zusammen. Führen Sie eine Frage-und-Antwort-Runde durch, bei der es keine Tabus gibt. Beenden Sie das Treffen erst, wenn alle zufriedengestellt sind und einsehen, dass es keinen besseren Weg im Umgang mit dieser Situation gibt.
- _____ Drehen Sie ein Video, in dem das Problem und die Antwort darauf erklärt werden. Berufen Sie in jeder Fabrik Treffen mit allen Mitarbeitern ein, bei dem der Fabrikmanager alle Fragen zulässt und beantwortet.
- _____ Erstellen Sie eine Webseite, auf der die Mitarbeiter aktuelle und verlässliche Informationen finden.
- _____ Erklären Sie den leitenden Managern, dass sie ein Jahr lang ihr Gehalt um 20 Prozent kürzen sollten.
- _____ Ordnen Sie eine 20-prozentige Kürzung des Budgets im ganzen Unternehmen an.
- _____ Führen Sie ein Programm für Belohnungen ein, wenn Mitarbeiter Vorschläge für die Kostenreduktion machen.
- _____ Planen Sie Feierstunden für die Schließung der beiden Fabriken.
- _____ Nutzen Sie die Zeit, die die Organisation in der neutralen Zone verbringt, um das ganze Unternehmen neu zu gestalten: Strategie, Mitarbeiter, Regelungen und Struktur.

Teil 4: Schlussbemerkung

- 1 = Sehr wichtig. Das sollte sofort getan werden.
- 2 = Eine gute Idee, braucht aber mehr Zeit. Planen Sie die Umsetzung.
- 3 = Ja und nein. Es hängt von der Umsetzung ab.
- 4 = Nicht besonders wichtig. Es ist vielleicht sogar Zeitverschwendung.
- 5 = Nein! Das sollten Sie auf keinen Fall tun.

- _____ Bringen Sie den Geschäftsführer dazu, eine öffentliche Stellungnahme abzugeben, in der die verspätete Reaktion des Unternehmens auf die Realitäten des Marktes anerkannt wird.
- _____ Erklären Sie von vornherein, dass das Unternehmen in eine langwierige Phase der Veränderung eintritt.
- _____ Erklären Sie das Ziel der angekündigten Veränderungen, entwerfen Sie ein Bild und einen Plan dafür und beschreiben Sie die Rollen, die die Mitarbeiter darin spielen werden.
- _____ Veröffentlichen Sie eine optimistische Presseerklärung, die besagt, dass dieser Plan seit zwei Jahren vorbereitet wurde. Erklären Sie, dass er nicht aus Schwäche umgesetzt wird, und die Entlassungen innerhalb eines Jahres erfolgen werden usw. Betonen Sie in allen Formen der Kommunikation das Positive.
- _____ Zerstreuen Sie Ängste, indem Sie den Arbeitern versichern, dass die zwei Fabrikschließungen die einzigen großen Veränderungen sind, die geschehen werden.
- _____ Entwickeln Sie ein Karrierecenter, um den Mitarbeitern zu helfen, denen aufgrund der Veränderungen gekündigt wurde, oder deren Jobs bedroht sind.
- _____ Legen Sie sofort neue, höhere Produktionsziele für das nächste Quartal fest, damit die Mitarbeiter wissen, worauf sie hinarbeiten müssen. Durch diese hohen Ziele werden bessere Leistungen erreicht, selbst wenn diese Ziele verfehlt werden.
- _____ Drehen Sie ein Video, in dem der Geschäftsführer eine feurige Rede hält, in der er über die Entlassungen als notwendige Vorbereitung für den Angriff auf die Konkurrenz spricht – eine „Lean and Mean“-Rede.
- _____ Analysieren Sie, was verschiedene Mitarbeiter in den Veränderungen verlieren werden.