

Ein kollaborativer und effizienter Ansatz zur Restrukturierung

Herausforderung

Im Jahr 2013 leitete Staples, ein internationaler Anbieter von Bürobedarf, eine umfassende Neuausrichtung seines Europageschäfts ein. Die enormen Veränderungen, zu denen zahlreiche Entlassungen und der Neuzuschnitt von Aufgaben und Zuständigkeiten gehörten, setzten die Mitarbeiter von Staples Europe unter großen Druck.

Das führte zu großen Spannungen innerhalb des Unternehmens – Spannungen, die der Präsident von Staples Europe, John Wilson, als „einen Zustand virtueller Kriegsführung“ zwischen den Unternehmensbereichen und Standorten bezeichnete. Laut Wilson hatten sich „die Beziehungen so weit verschlechtert, dass praktisch nichts mehr erledigt wurde.“

Mit der Erkenntnis, dass der sorgfältig ausgearbeitete Plan für die Umstrukturierung offenbar keine Chance hatte, in einem solchen Umfeld erfolgreich umgesetzt zu werden, wandte sich Staples mit der Bitte um Hilfe an Arbinger.

Lösung

Als Grundlage für ihre Arbeit und zur Unterstützung der Umstrukturierung von Staples sammelten die Berater von Arbinger sorgfältig die wichtigsten Informationen. Diese Fakten wurden genutzt, um maßgeschneiderte Workshops für die oberen Führungsebenen von Staples Europe zu entwickeln. Von Juni 2013 bis Januar 2015 trafen sich die Facilitatoren von Arbinger alle drei bis sechs Monate mit dem Führungsteam.

Dieses Format ermöglichte eine flexible, fortlaufende Unterstützung, die an die veränderten Bedürfnisse der sich im Umbruch befindlichen Geschäftseinheit angepasst war. Jede Session wurde sorgfältig auf eine bestimmte Phase des Umstrukturierungsprozesses abgestimmt. Nachfolgende Meetings unterstützten die Umsetzungsmaßnahmen und boten die Möglichkeit zur Reflexion, Klärung und weiteren Verfeinerung der Anwendung.

Arbinger gab dem Führungsteam einen übergreifenden strukturellen Rahmen und ein praktikables Vokabular an die Hand, um eine Transformation des Mindsets zu gewährleisten. Die Teammitglieder lernten, ihren Einfluss zu vergrößern, indem sie mehr Verantwortung für die Auswirkungen ihrer eigenen Arbeit auf die verschiedenen Interessengruppen übernahmen. Außerdem wurden sie mit Tools ausgestattet, die sie zu einer stärkeren Zusammenarbeit aufforderten und Synergien aufrechterhielten, so dass sie besser in der Lage waren, die spezifischen Herausforderungen jeder Umstrukturierungsphase zu bewältigen. Anstatt eine von außen verordnete und letztlich nicht tragfähige Änderung der Richtlinie oder des Verfahrens vorzunehmen, arbeitete Arbinger daran, die vorhandenen Fähigkeiten des Teams von Staples Europe zu aktivieren, die durch Stress und ein hohes Maß an Verunsicherung gehemmt worden waren.

Ergebnis

Dank der mehrmonatigen Zusammenarbeit mit Arbinger war Staples Europe in der Lage, die zahlreichen komplexen Komponenten seiner umfassenden Restrukturierung besser abzuwickeln. Indem sie die Aufmerksamkeit auf das Mindset lenkten, das produktiven Verhaltensweisen zugrunde liegt, konnten die Führungskräfte ihre Arbeitsbeziehungen stärken. Der Präsident von Staples Europe beschrieb die Veränderung folgendermaßen: „Ich denke, die Prinzipien von Arbinger sind wirklich sehr wirkungsvoll, weil sie Ihre Sichtweise verändern. Sie verändern die Art und Weise, wie man über das Unternehmen

denkt. Anstatt uns gegenseitig die Schuld zu geben, wie wir es in der Vergangenheit getan haben, haben wir angefangen zu fragen: ‚Wie können wir einander helfen?‘“ Er fuhr fort und beschrieb, wie diese Anpassung, die oberflächlich betrachtet simpel klingen mag, zu messbaren Ergebnissen geführt hat: „Allein diese einfache Veränderung des Mindsets hat einen enormen Unterschied in der Qualität der Kommunikation, der Qualität unseres Verständnisses und unserer Zusammenarbeit zwischen den Einheiten und Standorten bewirkt.“ Die Verbesserung des Verständnisses, der Kommunikation und der Zusammenarbeit waren entscheidende Elemente für die erfolgreiche Transformation.

Staples erzielt aufgrund des neuen Mindsets aller Akteure im Unternehmen bessere Ergebnisse.

Roland Laschet – Managing Director | Staples Retail Benelux