

Mobilisierung der Belegschaft während der Umstrukturierung

Herausforderung

Das große Telekommunikationsunternehmen CenturyLink hatte Pläne für eine umfangreiche Umstrukturierung angekündigt. Die Umstrukturierung bedeutete Entlassungen, Standortwechsel, erhöhte Arbeitsbelastung und weniger Ressourcen. Dies führte zu einer erheblichen Arbeitsplatzunsicherheit sowie einer extrem angespannten Atmosphäre unter den Mitarbeiter:innen des Unternehmens.

Die größte Abteilung von CenturyLink hatte 25.000 Mitarbeiter:innen. Das Management war für diese Abteilung besonders über den Erfolg der Umstrukturierung sowie deren Auswirkungen auf die Produktivität und die Arbeitsmoral der Mitarbeiter:innen besorgt. Die Führungskräfte waren sich bewusst, dass sie die Unterstützung der Mitarbeiter:innen brauchte, um die Umstrukturierung erfolgreich durchzuführen. Sie wandten sich an Arbinger, um eine Lösung zu finden.

Lösung

Die Arbeit mit der Abteilung begann mit einem Training, das gemeinsam von Arbinger und von Arbinger ausgebildeten, firmeninternen Facilitators durchgeführt wurde. Diesem Training folgten drei Implementierungs-Workshops, die im Abstand von einem Monat stattfanden und von Arbinger-Berater:innen durchgeführt wurden. Nahezu alle der 3.500 Führungskräfte des Geschäftsbereichs absolvierten das Arbinger-Training. Im Anschluss an dieses Training wurden den Teamleiter:innen weitere Trainings-Ressourcen, Umsetzungspläne, Arbeitsbücher und Videos zur Verfügung

gestellt, um die Arbinger-Arbeitsweise in ihren Teams weiter voranzutreiben.

Ergebnisse

Nach der Beratung durch Arbinger berichteten die Abteilungsleiter:innen über signifikante Prozessverbesserungen in einer Vielzahl von Bereichen. Sie berichteten, dass sich die Abteilung – die zuvor durch Auseinandersetzungen, Wettbewerb um begrenzte Ressourcen und konkurrierende Ziele gekennzeichnet war – nun in Richtung einer Kultur der Zusammenarbeit, der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und harmonisierter Ziele bewegte. Sie führten dies auf die Tatsache zurück, dass die Ideen von Arbinger eine gemeinsame Grundlage geschaffen hatten, auf der Probleme in einem sehr schwierigen Umfeld identifiziert und gelöst werden konnten. Ein Manager sagte: „Es gibt eine enorme Veränderung in der Firma seit dem Arbinger-Training – mehr Respekt, mehr Follow-up und ein höheres Maß an Vertrauen... Ich habe mich nie besser gefühlt.“

Wichtig ist, dass diese Veränderung selbst auf den höchsten Ebenen zu spüren war. Ein leitender Angestellter bemerkte: „Die Dinge sind jetzt im Führungsteam grundlegend anders; wir respektieren und achten uns gegenseitig mehr als je zuvor. Wir zeigen aufrichtige gegenseitige Wertschätzung. Die Mitarbeiter:innen sind bereit, Fehler zu verzeihen. Einmal habe ich meine Beherrschung gegenüber jemandem verloren und mich dann entschuldigt... Wir haben darüber geredet, und als wir fertig waren, war die Angelegenheit vollständig geklärt. Früher hätte sich so etwas über Jahre hinziehen können.“

Auch die Manager:innen begannen, mehr Initiative zu ergreifen und fanden in ihrem Umfeld, in dem die Möglichkeiten begrenzt schienen, kreative Wege, um die Kund:innen der Abteilung zu betreuen. Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen wurden aufmerksamer für die individuellen Bedürfnisse anderer und

begannen, Initiative und persönliche Verantwortung für die Erfüllung dieser Bedürfnisse zu übernehmen. Diese Hilfe beschränkte sich nicht nur auf Arbeitsfragen, sondern erstreckte sich auch auf die Unterstützung von Kolleg:innen, die von der Umstrukturierung betroffen waren. Die Mitarbeiter:innen fanden zusammen, um sich gegenseitig zu unterstützen. So tauschten sie Stellenausschreibungen aus, unterstützen sich gegenseitig bei Vorstellungsgesprächen und Lebensläufen und boten formelle und informelle Schulungen für Führungskräfte an.

Arbingers Arbeit hatte auch einen starken positiven Einfluss auf die Moral und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen. Viele berichteten, dass sie ihr Leben besser im Griff hatten und mit den Veränderungen im Unternehmen besser zurechtkamen. Sie berichteten auch von weniger Stress, weniger Ängsten und einer besseren Fähigkeit, mit alltäglichen Problemen umzugehen. Aufgrund dessen stieg die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen um 20 %. Einer der leitenden Angestellten sagte: „Das Arbinger-Training hat meine Karriere gerettet. Ich hätte das Unternehmen verlassen oder wäre gezwungen worden, es zu verlassen, wenn ich meine Einstellung nicht in den Griff bekommen und neue Wege des Umgangs mit Menschen entwickelt hätte. Es hat mir ermöglicht, einen Beitrag zum Unternehmen zu leisten, zu dem ich sonst nicht bereit gewesen wäre.“

Die Ergebnisse der firmeninternen Befragung der Mitarbeiter:innen halfen, die Auswirkungen von Arbingers Arbeit zu quantifizieren. Die Antworten der Mitarbeiter:innen, mit denen Arbinger zusammenarbeitete, wurden mit den Antworten derer verglichen, mit denen Arbinger nicht zusammenarbeitete. Trotz der Tatsache, dass diese Umfrage mehr als ein Jahr nach dem Arbinger-Training durchgeführt wurde, antworteten diejenigen, die mit Arbinger gearbeitet hatten, bei allen Fragen positiver. Das Ergebnis war, dass trotz der Schwierigkeiten, die die Umstrukturierung mit sich brachte, die Arbeitsgruppen Produktivitätssteigerungen erlebten und die

Bedürfnisse der Kund:innen proaktiv erkannt und erfüllt wurden. Ein regionaler Betriebsleiter bemerkte zum Beispiel: „Ohne das Arbinger-Training wäre ich wohl nicht in der Lage, gute Arbeit von meinen Leuten zu bekommen. Aber trotz der Umstrukturierungsentscheidungen, die außerhalb meiner Kontrolle liegen, leisten wir ziemlich gute Arbeit.“ Dies war nicht nur in den einzelnen Einheiten zu spüren, sondern in der gesamten Abteilung, was eine Mitarbeiter:in des Unternehmens zu der Aussage veranlasste: „Wir erledigen jetzt viel mehr, und wir erledigen es viel schneller.“

Da die Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen effektiver zusammenarbeiteten, verbesserten sich die Geschäftsergebnisse erheblich. Der Leiter des Geschäftsbereichs berichtete: „Als direktes Ergebnis der Implementierung von Arbingers Prozessen und Konzepten genau zu der Zeit, als wir umfangreiche organisatorische Veränderungen und Personalabbau durchliefen, lieferten wir das Produkt, von dem unser Unternehmen für seinen Umsatz abhängt, effizienter, zu niedrigeren Kosten und mit höherer Qualität als je zuvor. Das lässt sich an folgenden Werten ablesen:

- Umsatz stieg um 17 %
- Kundenzufriedenheit stieg um 21 %
- Effizienz um über 10 % verbessert
- Materialkosten wurden durch bessere Lieferantenbeziehungen um 23 % gesenkt
- Kapitaleffizienz um 50 % gesteigert
- Lagerbestand um 45 Mio. \$ reduziert

Als Ergebnis des Arbinger-Prozesses gab es sofort einen Qualitätsanstieg. In den gemeinsamen Meetings gab es weniger Uneinigkeit, es gab keinen Druck, sich absichern zu müssen, und es gab weniger Unterschiede zwischen den Leuten, die zu Wort kamen und auf die gehört wurde. Wir haben jetzt alle das Gefühl, im selben Team zu sein, weil jeder das Gefühl hat,

einen Anteil an dem zu haben, was passiert. Jeder macht seinen Job, weil er sich befähigt fühlt.

Carla Debow – ehem. VP Marketing | Qwest