

# **Case Study 4**

**Coaching im Rahmen  
einer Standortschließung**

## Case Study 4

Coaching im Rahmen  
einer Standortschließung

<b>Ausgangssituation</b>	Das Top-Management eines international agierenden, börsennotierten Unternehmen beschloss aus Kosten- und Effizienzgründen, die Aktivitäten mehrerer weitgehend unabhängig agierender Landesgesellschaften in einer neuen, für mehrere Länder zuständigen Gesellschaft in Frankreich zusammenzufassen. Teil dieses Vorhabens war die weitgehende <b>Schließung der deutschen Landesgesellschaft</b> .
<b>Herausforderungen</b>	<p>Das deutsche Top-Management des Standorts stand vor der Herausforderung, die Standortschließung zügig zu kommunizieren und umzusetzen - in dem Wissen, dass die Schließung für nahezu alle Mitarbeiter (Führungskräfte eingeschlossen) völlig unverwartet war. Das Unternehmen und damit auch die meisten seiner Führungskräfte hatten bislang keine wesentlichen "Krisenerfahrungen", d.h. nahezu alle Beteiligten würden die anstehenden Veränderungen zum ersten Mal erleben bzw. gestalten müssen.</p> <p>Gleichzeitig mit ihrer Kündigung sollten insbesondere <b>Führungskräfte motiviert</b> werden, sich <b>auf neue internationale Stellen</b> in Paris <b>zu bewerben</b>, um einen möglichst reibungslosen Geschäftsübergang in die neue Organisation zu gewährleisten. Aufgrund der im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohen Loyalität der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen waren ihre <b>Reaktionen</b> auf die anstehende Schließung für das Management <b>völlig unvorhersehbar</b>. Zusätzlich erschwerte wurde die Situation, da die Standortschließung unmittelbar der jährlichen Hochsaison für das Unternehmen vorausging und daher ein weitgehend <b>reibungsloser Betriebsübergang hohe Priorität</b> hatte.</p>
<b>Ziele</b>	<p>Die Anliegen des deutschen Top-Managements waren:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Den Mitarbeitern ein Höchstmaß an Transparenz und <b>individueller Unterstützung</b> in den ersten Tagen nach der Kündigungsmitteilung zukommen zu lassen, um somit ihrer Verantwortung für jeden Einzelnen gerecht zu werden.</li><li>Eine <b>kollektive Arbeitsverweigerung</b> zu <b>verhindern</b>, die das Geschäft zum Stillstand gebracht hätte.</li><li>Die <b>Motivation</b> zu schaffen bzw. zu <b>erhalten</b>, dass sich ausgewählte Führungskräfte und Mitarbeiter für die neu ausgeschriebenen internationalen Stellen bewerben würden.</li></ol>
<b>Lösungsweg</b>	Das Top-Management entschied sich, dass change matters unmittelbar im Anschluss an die Bekanntgabe der Standortschließung sowohl für das Top-Management als auch für alle weiteren Führungskräfte und interessierte Mitarbeiter <b>Workshops</b> sowie sich daran anschließende <b>Individualcoachings</b> durchführen sollte. Ziel der Workshops und Individualcoachings war es, die oben dargestellten Anliegen zu unterstützen.



## Case Study 4

Coaching im Rahmen  
einer Standortschließung

### Ablauf

Unmittelbar nach Bekanntgabe der Standortschließung wurden Workshop-Termine mit den Partnern von change matters bekanntgegeben, gestaffelt nach Bereich und Seniorität der Teilnehmer. Für die erste und zweite Führungsebene war die Teilnahme verbindlich.

Die Mehrzahl der fünfzehn etwa 2-stündigen Workshops fand in den ersten drei Tagen nach Tag 0 statt. In den Workshops bestand die Gelegenheit, die neue Situation in der Gruppe zu reflektieren und zu diskutieren. Insbesondere für die Führungskräfte wurde so ein Forum geschaffen, in dem sie sich über ihre unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den folgenden Tagen und Wochen verständigen konnten.

Folgende Themen standen dabei im Mittelpunkt:

- a.) **Verantwortlichkeit gegenüber den Mitarbeitern:** Die Mitarbeiter in ihrer Wut und Trauer nicht alleine lassen, Unterstützung für ihre individuelle Zukunftsplanung anbieten. Verständnis für zunächst irrationale Reaktionen aufbringen
- b.) **Verantwortlichkeit gegenüber dem Unternehmen:** Professionelle und weitgehend reibungslose Abwicklung sicherstellen
- c.) **Verantwortlichkeit gegenüber sich selbst:** Sich selbst Zeit nehmen, um in Ruhe über die eigenen Optionen nachzudenken. Auf die eigene Gesundheit achten.

Sämtliche Workshops wurden von den change matters Partnern eingeleitet durch die Zusicherung von Vertraulichkeit. Das Top-Management sei interessiert, von change matters die Einschätzung der allgemeinen Stimmungslage zu erfahren, aber würde keine namentlichen Aussagen mitgeteilt bekommen.

Die Partner von change matters moderierten die Diskussion und ergänzten sie um Befunde aus ihrer Erfahrung mit Restrukturierungsprozessen.

Die insgesamt etwa 15 Workshops boten jedem Teilnehmer die Möglichkeit, change matters kennenzulernen und zu entscheiden, ob man anschließend ein Individualcoaching in Anspruch nehmen wollte. Etwa 90 Personen machten in den kommenden zwei Wochen von diesem Angebot Gebrauch und buchten Termine mit einer Dauer von je 1-2 Stunden.

Am Ende jeden Tages fanden Abschlussgespräche mit dem Top-Management oder der Leitung HR statt, in denen change matters ihre Einschätzung der Stimmungslage und möglicher, zusätzlich sinnvoller Maßnahmen vorstellte.



## Case Study 4

Coaching im Rahmen  
einer Standortschließung

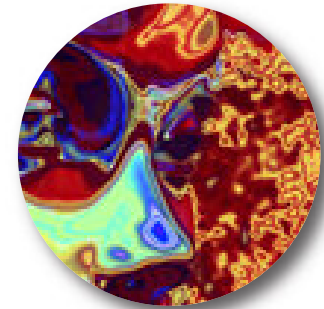
### Ergebnisse

- a.) Allein das Angebot externer Unterstützung in diesem Prozess wurde von Führungskräften und Mitarbeitern per se bereits als **ernsthafte Unterstützung seitens des Top-Managements** wahrgenommen und entsprechend **positiv bewertet**
- b.) Den **Führungskräften** gelang es innerhalb von kurzer Zeit zu einem weitgehend von allen geteilten **Rollen- und Aufgabeverständnis** für die nachfolgenden Wochen und Monate zu finden.
- c.) Das **Führungsverhalten** sowohl des Managements als auch der weiteren Führungskräfte wurde von den Mitarbeitern als **verbindlich, koordiniert** und **unterstützend** wahrgenommen
- d.) Die Mitarbeiter erwiderten die wahrgenommene Unterstützung durch ihre Führungskräfte durch aktive Mitarbeit an der schließlich weitgehend **reibungslosen Standortschließung**.
- e.) Das Top-Management konnte für die Beurteilung der Situation auf tagesaktuelles, **externes Sparring** zurückgreifen.

### Warum change matters?

Fokus der Arbeit von change matters sind die **Herausforderungen an Führung** in Zeiten von Veränderung. Restrukturierungen sind Veränderungsprozesse, in denen es auf maximale **Transparenz, Konsequenz** und **Geschwindigkeit** ankommt, um möglichst rasch wieder zum Tagesgeschäft des Unternehmens zurückzufinden.

Die Erfahrung mit der Konzeption und Umsetzung tiefgreifender Veränderungsprozesse verbunden mit der Coaching-Expertise von change matters ermöglicht es, innerhalb kürzester Zeit **hochwirksame Programme** aufzusetzen, mit dem im Verlauf von wenigen Tagen **eine Vielzahl von Mitarbeitern und Führungskräften** angesprochen und zu einem **koordinierten Verhalten** motiviert werden können.



change matters  
Oberföhringer Straße 18  
D - 81679 München  
T +49-(0)89-2429 7956  
F+49-(0)89-9392 8803  
www.changematters.de  
mail@changematters.de