

Sie kennen das. Nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen zusammen und schütteln den Kopf über absurd und skurril erscheinende Unternehmensentscheidungen. Und derlei geschieht häufig, beispielsweise angesichts der Abwicklung einer international zweitbesten Business Unit – die auch noch die Produktionsspitzen anderer Business Units abgefangen hatte – oder der Schließung eines internationalen Thinktanks; mit dem Ergebnis, dass der Konzern in den Entwicklungsleistungen weit zurück fiel.

Die Folgen davon sind bestenfalls nur Irritationen, schlimmstenfalls sind es erodierendes Vertrauen in die Unternehmensführung sowie eine erhöhte Fluktuation, die innere Kündigung oder eine erhöhte Krankenrate – die Leistungsfähigkeit einer Organisation kann temporär gen Null gehen.

Was passiert?

Vor Veränderungsprozessen befinden sich Mitarbeiter und Unternehmen in einem Zustand „angespannter Gelassenheit.“ Entscheidungen, die in einer weit entfernt liegenden Konzernzentrale (alternativ von einer externen Strategieberatung) getroffen werden, werden deshalb häufig als „nicht nachvollziehbar“ bezeichnet.

Aber aufgrund fehlender Informationen ist eine eigene Bewertung der Situation nicht mehr möglich, die Verunsicherung steigt. Da man keinen Einblick in die globalen Zusammenhänge hat, unterstellt man den Entscheidungen, sie würden selbst nicht wissen, was sie tun. Im weiteren Verlauf erscheinen die Managemententscheidungen dann irrational und in der letzten Stufe bleibt nur noch ein: „Die spinnen, die da oben!“

Dass dies nicht zwangsläufig so sein muss, wird am Beispiel einer kompletten Standortschließung deutlich: 2012 hat die Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH den Berliner Standort geschlossen – der Schließungsprozess erstreckte sich über vier lange Jahre. Doch statt der üblichen hohen Rate an Erkrankungen, Demotivation und Fluktuation, blieb die Krankenrate in etwa gleich, es gab keine Zunahme bei den Depressionserkrankungen und die Produktionsziele konnten trotz dieser Situation nicht nur erreicht, es konnten sogar noch Produktionsspitzen aus den anderen Werken übernommen werden.

Die spinnen, die da oben!

Organisationale Resilienz als notwendige Voraussetzung zur Steuerungsfähigkeit in turbulenten Zeiten

Kein Zauberwerk, sondern Ergebnis organisationaler Resilienz

Unter Resilienz wird in der Physik die Fähigkeit von bestimmten Stoffen verstanden, nach Störungen wieder in die Ursprungsform zurückzugelangen, in der Individualpsychologie bezeichnet Resilienz die Fähigkeit, aus extremen Belastungen und Krisen unbeschadet oder gestärkt hervorzugehen.

Lässt sich das auf Unternehmen übertragen?

Ja. Kennzeichen einer resilienten Organisation sind:

- ausgeprägte Achtsamkeit bezüglich drohender Gefahren und negativer Entwicklungen
- Fehlerfreundlichkeit und Lernfähigkeit
- Hohe Reaktionsgeschwindigkeit
- Robustheit
- Redundanz
- Nachhaltigkeit

Reemtsma hat früh ganz viel richtig gemacht

Im Nachgang dieses Projektes lässt sich herausarbeiten, dass Reemtsma Berlin implizit über ein hohes Maß an organisationaler Resilienz verfügte. Durch die Einrichtung eines hierarchie- und funktionsübergreifenden, regelmäßig tagenden Intensivzirkels hat Reemtsma frühzeitig von Stimmungen und Schwierigkeiten Kenntnis erlangt. Aufgrund der offenen und transparenten Kommunikation sowie einer positiven Streitkultur entstand ein Klima, in dem Fehler als Lernfelder gesehen wurden – was die Fähigkeit, sich schnell verändernden Voraussetzungen anzupassen, erhöht.

Die hohe Reaktions- und Umsetzungsgeschwindigkeit erzielte das Unternehmen, indem es mit zwei Steuerkreisen arbeitete, einem internen und einem gesamten – wobei in Letzteren alle, auch

externe Institutionen, eingebunden waren. Das führte zu einer schnellen Kommunikation und schnellen Entscheidungen sowie hoher Improvisations- und damit Umsetzungsgeschwindigkeit.

Hohe Robustheit entstand durch eine sehr klare Fokussierung auf das Ziel, trotz der Schließung zu der besten Business Unit zu gehören, die der Konzern jemals hatte. Die Identifikation der Reemtsmaner mit ihrem Werk untermauerte dieses Ziel.

Die notwendige Redundanz entstand aufgrund der Dopplung der wesentlichen Instanzen. Das Managementteam spiegelte

sich im Koordinatorenkreis, auf der anderen Seite wurde der Betriebsrat durch den Intensivzirkel ergänzt und erweitert. Diese Redundanzen ermöglichten die nötigen Rückkopplungen und wurden somit zu relevanten Steuerungselementen.

Parallel dazu wurde ein engmaschiges Netz aus Unterstützungsmaßnahmen und Hilfsmöglichkeiten gespannt, was es Reemtsma ermöglichte die psychosozialen Belastungen, die mit einem so langen Schließungsprozess einhergehen, nicht nur aufzufangen, sondern in eine positive Richtung zu wenden. Das Zusammenspiel aller Faktoren hat dazu geführt, dass Reemtsma Berlin in 2012 als Best-Practice-Beispiel vom Bundesgesundheitsministerium ausgezeichnet wurde.

Die Erkenntnisse aus dem Reemtsmaprojekt sind eingeflossen in das Institut „Xcellience, Institut für organisationale Resilienz“, zu dessen Gründungsmitgliedern die HR Excellence-Group zählt. ■

In unserem Vortrag – am 19.09.2013 bei der Zukunft Personal in Köln – berichten wir ausführlich über dieses Projekt und weitere Resilienzfaktoren für Management, Führungskräfte und Mitarbeiter.



HENDRIKJE DICKSCHEN

Geschäftsführung

HR Excellence Group GmbH

E-Mail: Dickschen@hregroup.de

Telefon: 0531 / 12 16 75 40