

OE-Projekt in einem Industriebetrieb

Die österreichische Tochtergesellschaft eines Chemiekonzerns konnte durch die Ostöffnung ihr Geschäft so erfolgreich ausweiten, dass das Unternehmen nun in allen ehemaligen RGW-Mitgliedsstaaten mit Vertriebsbüros präsent ist. Diese sind gleichzeitig Stützpunkte für hochqualifizierte technische Beratung und entwickeln mit den Kunden an Ort und Stelle individuelle Anwendungslösungen für chemische Spezialprodukte. Während das Unternehmen in Österreich über Jahrzehnte ganz allmählich auf etwa 250 MAinnen angewachsen war, schoss die Anzahl der MAinnen in diesen Vertriebsbüros im Zeitraum 1995 bis 2005 von Null auf 200 in die Höhe.

Am österr. Standort ist parallel dazu ein Kompetenzzentrum gewachsen, das inzwischen auch F&E-Aufgaben für den Gesamtkonzern bearbeitet.

Die rasante Aufwärtsentwicklung blieb nicht ohne Probleme: Das Know-How hat sich aus kleinen Anfängen um einzelne Schlüsselpersonen herum entwickelt, die zunächst alle Aufgaben persönlich übernahmen und persönliche Kontakte zu allen Vertriebsbüros und zum Konzern unterhielten. Abgesehen von einer sehr losen Gliederung nach 5 wichtigen Kundenzielgruppen wurde diese Arbeitsmethodik auch beibehalten, als die F&E-Gruppe auf zuletzt etwa 25 Personen angewachsen war – was zu teils chaotischen Verhältnissen in den Zuständigkeiten und Abläufen, zu persönlichen Konflikten und immer wieder zu Kundenbeschwerden führte. Parallel dazu ging die eigentliche F&E-Arbeit immer schleppender voran.

In einem Organisationsentwicklungsprojekt soll dieser Gordische Knoten nun aufgelöst und die vorhandenen Ressourcen auf geordnete Weise verfügbar gemacht werden. Ziel ist, mit der vorhandenen Kapazität den Kundenkreis zufriedenstellend zu bedienen und die F&E-Tätigkeit wieder effizient und zügig voranzubringen.

In einer ersten Runde werden mit 6 involvierten Führungskräften 2-stündige Interviews geführt, um den Istzustand über Einzelsichten zu erkunden und daraus eine Beschreibung zu gewinnen, die alle Perspektiven berücksichtigt. Mittels symbolischer Aufstellungen (Post-Its auf Flipcharts) werden dabei Beziehungsthemen ansprechbar gemacht, die gelegentlich Überraschung hervorrufen. Ausgehend von diesen Aufstellungen zeigen sich wie von selbst erste Lösungsideen.

Drei eintägige Workshops im Abstand von jeweils etwa einer Woche sind die Arbeitsumgebung, in der neue Strukturen und Abläufe erarbeitet werden: Zunächst wird der Istzustand ausführlich und bisweilen sehr erregt diskutiert. Fehler der Vergangenheit sind so ineinander verwoben, dass es schwer

fällt, eigene und fremde Anteile auseinanderzuhalten – und so entwickelt sich schon im Laufe des ersten Workshoptages ein sehr natürliches systemisches Verständnis: nur wenn vieles gleichzeitig angefasst wird, kann eine Veränderung erreicht werden. Ganz offensichtlich genügt es nicht, nur Struktur oder nur Abläufe zu verbessern – das Eine bedingt jeweils das Andere.

Ganz von alleine setzt sich die Managergruppe selbst immer konkretere Ziele, über die sie die gestellte Gesamtaufgabe erreichen möchte. Jahrelang immer wieder verschobene Nachfolgefragen, Vertretungsregeln und Arbeitsteilungen kommen zur Sprache, werden hinterfragt, priorisiert und in Lösungsalternativen gruppiert. Schließlich ergibt sich eine Aufspaltung der komplexen Zusammenhänge in 3 Themengruppen zur detaillierten Bearbeitung:

1. Kundennutzen optimieren
2. Schlüsselprozesse bei Marketing, Innovation und Akquisition
3. Schlüsselfunktionen im Technologie-Management, in der Anwendungstechnik und im (neuen) Kompetenzzentrum

Diese Themengruppen werden in einem speziellen zyklischen Prozess in 2er-Gruppen so bearbeitet, dass Argumente aller Beteiligten erfasst, aber überwiegend schriftlich diskutiert werden; dadurch werden hitzige verbale Diskussionen dramatisch verkürzt und trotzdem sind alle zu Wort gekommen und haben Beachtung gefunden. Am Ende des zweiten Workshop-Tages liegen alle Fakten durchgesprochen auf dem Tisch und die möglichen Lösungen sind trotz aller Komplexität auf zwei kondensiert. Die Atmosphäre ist klar, transparent und durchaus entspannt. Alle sind neugierig, wie es weitergeht.

Am dritten Workshoptag präsentieren die jeweiligen Anhänger der beiden Lösungskonzepte ihre inzwischen vorbereiteten Plädoyers. Noch einmal kochen die Emotionen hoch, allerdings ist bereits spürbar, dass Pragmatismus nun Oberhand gewinnt. Schließlich wird die annähernde Gleichwertigkeit beider Konzepte von beiden Seiten anerkannt und es wird jene Lösung angenommen, die langfristig die besten Entwicklungsperspektiven für eine Reihe von Nachwuchskräften bietet, die keinesfalls verloren gehen sollen.

Die ursprünglich 5 Kundenzielgruppen werden bei diesem Konzept auf 3 reduziert und die Vertriebsbüros bekommen für jede der Zielgruppen voll verantwortliche Ansprechpartner zugeordnet. Die Abläufe für technische Anfragen und Lösungsfindungen werden nach einem simplen Best-Practice-Prinzip aus der Vielzahl der zuletzt praktizierten Varianten herausgefiltert und in einer klar strukturierten und dokumentierbaren Form ISO-9000-kompatibel festgelegt. Ein einfaches System für Kunden-Feedforwards wird eingerichtet, das die Kunden zu aktiver Mitwirkung animiert.

Die resultierenden Vereinfachungen aus der am Ende des dritten Workshoptages beschlossenen Lösung sind so offensichtlich, dass uneingeschränkte Mitarbeit seitens der Vertriebsbüros erwartet wird. Seitens des Konzerns

wird allerdings mit gewissen Widerständen gerechnet, weil sich die österr. Tochtergesellschaft mit dieser Lösung doch erheblich von der Mutter emanzipiert. Der Leiter des konzernweiten F&E-Bereichs übernimmt als Vertreter des Konzerns im 6er-Team des OE-Projektes die Aufgabe, die gefundene Lösung gegenüber der Konzernleitung zu vertreten.

Dieser letzte Punkt erweist sich rückblickend als die schwierigste Hürde in der Umsetzung: während so gut wie alle geplanten Veränderungen weitgehend problemlos realisiert werden können und die Rückmeldungen aus den Vertriebsbüros bezüglich Kundenreaktionen und eigener Arbeit durchwegs sehr positiv sind, gibt es in der Konzernmutter doch erhebliche Verzögerungen, die klar auf Widerstand hinweisen. Ein Follow-Up-Workshop mit den maßgeblichen Personen bei der Muttergesellschaft legt offen, dass diese Widerstände von den für Westeuropa zuständigen Organisations-einheiten kommen. Hier wird befürchtet, über kurz oder lang die Abläufe und Strukturen der Österreicher übernehmen zu müssen. Der CEO stellt schließlich klar, dass dem nicht so ist – und damit ist das letzte Hindernis beseitigt, die Umsetzung kann auch auf der übergeordneten Konzernebene durchgezogen werden.

Die 6 Führungskräfte, die nur über GF-Weisung zur Projektgruppe nominiert worden sind, sind im Zuge des OE-Projektes trotz vieler sehr emotional geführter Diskussionen zu einem starken Team zusammengewachsen, das im Unternehmen als Motor der Umsetzung gesehen wird. Die äußere Herausforderung hat ihren Teil zur Teambildung beigetragen...

Aufwand (mit Angabe der von Auftraggeberseite beteiligten Personenzahl):

- Auftragsklärung 6h (3 Personen)
- Einzelinterviews 6x2h (je 1 Person)
- Aufarbeitung der Interviews, Prozess-Design und Abstimmung der Vorgangsweise mit der GF 2 Tage (insges. ca. 2h Telefonate mit der GF)
- 3 Workshops à 1Tag (6 Personen)
- 1 Follow-Up à 1Tag (3 Personen)
- Umsetzungsbegleitung (insges. ca. 6h Telefonate mit einzelnen Team-Mitgliedern)