

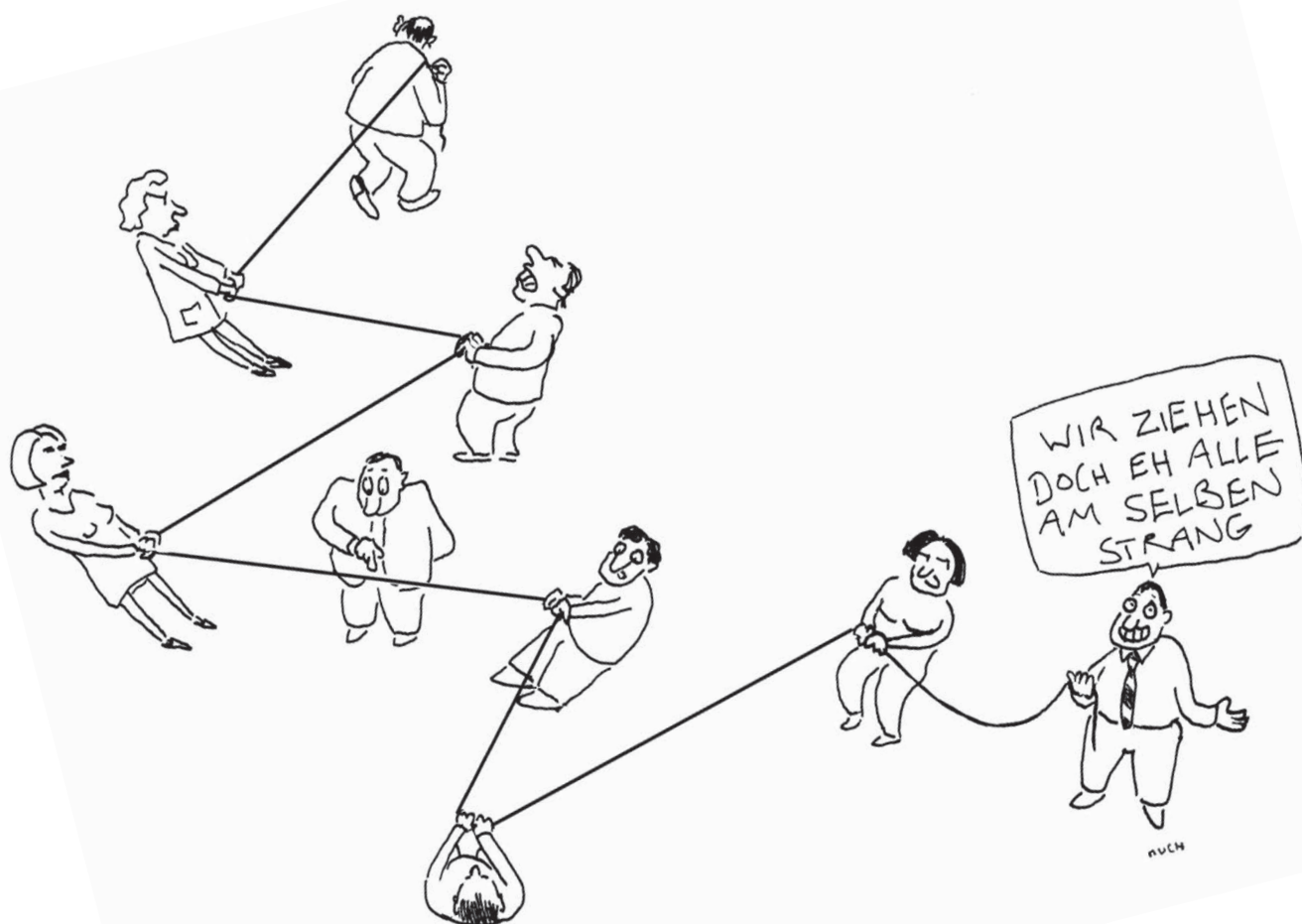
## CASE 2

# Wachsen an der Herausforderung

Smart Administration

»Effizientes Wachstum« lautet die Devise vieler Unternehmen. Sie arbeiten unermüdlich daran, ihre Effizienzpotenziale auszuschöpfen und bringen Produktionsprozesse damit zu Höchstleistungen. Dabei übersehen sie allerdings oft die indirekten Bereiche. Doch gerade hier gibt es noch viel Raum für Verbesserungen.

von Thomas Mandl und Bruno Burkart



## Optimieren

Ein renommiertes Industrieunternehmen mit ca. 200 Mitarbeitern in indirekten Bereichen ist in den letzten Jahren rasant gewachsen. Die Organisation, die für Qualität und hohe Lösungskompetenz steht, konnte aber mit dem rasanten Wachstum nicht Schritt halten. Es kam zu starken Belastungen einzelner Schlüsselpersonen, Schnittstellenproblemen, Arbeitsrückständen – der Druck ist enorm gestiegen. Einfach mehr Mitarbeiter einzustellen, hätte die Probleme nicht gelöst. Der Versuch, Lean- oder Six-Sigma-Ansätze aus der Produktion in die administrativen Bereiche zu übernehmen, war erfolglos. Einerseits konnten die Optimierungstools nicht übertragen werden, andererseits lehnten die betroffenen Führungskräfte diese Bemühungen ab: »Unsere Arbeit im Büro kann man nicht standardisieren. Unsere Entwickler sind kreative Leute, die kann man nicht nach Effizienz beurteilen.« Diese Einwände haben einen wahren Kern. Gerade deshalb ist es notwendig, mit wirksamen, für die internen Bereiche geeigneten Methoden und Ansätzen zu arbeiten.

Statt rein faktenorientierten Prozessanalysen musste die ganze Organisation mobilisiert und mussten Mitarbeiter motiviert werden, sich aktiv zu beteiligen. Die Bereiche von außen zu analysieren und einfach nur Konzepte zu entwickeln hätte nicht ausgereicht. Deshalb haben wir gemeinsam mit den Führungskräften, Schlüsselpersonen und den Mitarbeitern die Situation geklärt, Veränderungsansätze entwickelt und diese auch sofort umgesetzt.

## Analysieren

Drei halbtägige Kulturdiagnose-Workshops mit jeweils 15 bis 20 Personen zeigten bereits einen Großteil der Probleme auf. In diesen Workshops haben kleine Gruppen das Unternehmen als Person, welche gerade zur Tür hereinkommt, gezeichnet und anschließend beschrieben. Zu Beginn war die Skepsis groß – tatsächlich hatten aber genau diese bildhaften Analysen eine enorme Kraft. Im Zuge der Bilderauswertung kamen zahlreiche Problemfelder – unter anderem Kommunikationsdefizite, mangelnde Verfügbarkeit der Führungskräfte, spontane Ad-hoc-Anforderungen – zutage. Ergänzende quantitative Auswertungen – wie Prozessdarstellungen und -analysen, Ressourcenanalysen sowie Fremdvergleiche – dienten zur Ergänzung und Untermuerung der Workshop-Ergebnisse. Zusätzlich wurde eine Prozesslandkarte erstellt, die den Zeitauf-

wand für alle Prozesse und Aufgaben abbildete. Dadurch wurde zum Beispiel ersichtlich, dass mehr als 20 Prozent der Mitarbeiterressourcen allein in die Produktentwicklung flossen.

Entscheidende Impulse konnte das Unternehmen auch aus personalstrategischen Analysen gewinnen: die Verteilung von Know-how auf wenige Schlüsselpersonen, Belastungsspitzen aus Überstunden und intensiver Reisetätigkeit sowie Rückmeldungen zur Führungskultur gaben wertvolle Anregungen zur Änderung der Aufgabenverteilung und eingefahrener Abläufe. Gemeinsam mit einem Kernteam von Führungskräften haben wir die Analysen ausgewertet und interpretiert.

## Kommunizieren

Durch die eingesetzten Methoden wurden viele Probleme im Bereich Führung und Kommunikation sichtbar. Nichterreichbarkeit, Zeitmangel für die Mitarbeiteranliegen und für notwendige Dispositionsaufgaben und Konfliktvermeidung bzw. »Aussetzen« von offenen, unangenehmen Entscheidungen waren die am häufigsten genannten Führungsdefizite, die zu Frustration bei Mitarbeitern führten. Sichtbar wurde auch, dass ineffizient organisierte Kommunikationsstrukturen – Teambesprechungen, Abteilungsleitersitzungen etc. – einerseits durch mangelnde Teilnahmedisziplin und andererseits durch die Überlagerung von operativen Tagesthemen (Krisenbewältigung) kaum bzw. ungenügend der Steuerungsfunktion gerecht wurden. Am Ende des Projektes war der Entwicklungsprozess neu ausgerichtet. Ideen, die bisher auf Zuruf in die Entwicklung eingestreut wurden, laufen jetzt durch einen vereinbarten Prozess mit klaren Priorisierungen. Dadurch wurden die Aufwände und Durchlaufzeiten deutlich reduziert und Störungen in der Produktion eliminiert. Ein strukturiertes Qualifizierungsprogramm für Schlüsselpersonen wurde eingeführt und Prozessoptimierungen in verschiedensten Bereichen umgesetzt.

## Mobilisieren

Gezielte Mobilisierung durch Einbeziehung von Schlüsselpersonen und Mitarbeitern bringt raschere Ergebnisse und macht endlose Analysen entbehrlich. Der ausgewogene Blick auf Daten und Fakten einerseits und Kulturthemen wie Führungsverhalten, Umgang mit Konflikten und Kommunikation andererseits, vermeiden blinde Flecken und zeigen sehr rasch die Hebel für Effizienz- und Qualitätssteigerung. ●