

Fallbeispiele

1. Kosmetikstifte Umstrukturierung in Fraktale

Ausgangslage

- Familienunternehmen 120 Jahre alt
- negative Ertragslage wg Umsatz, Preis und Kostendruck
- tayloristische Arbeitsweise und Strukturen mit 800 MA in diesem Bereich
- bereits mehrere tiefgreifende Struktur- und Marktänderungen erfolgreich vollzogen
- Kundennähe war noch vom Stil des Nachfragemarktes geprägt

Ziele

- Reduzierung des Ausschusses - Aufbau von Kunden-Lieferantenketten
- schnellere Abwicklung vom Auftragseingang bis zum Ausgang und flexibleres Eingehen auf Kundenwünsche - Bildung von Gruppen und Fraktalen orientiert am Kunden
- Vereinfachung der Strukturen und Reduktion der Sachkosten in der Produktion, dem Einkauf und Versand - jede Gruppe vertritt ihren Verantwortungsbereich selbst - verbessert selbst

Vorgehen

Mit allen Gruppen so arbeiten, dass sie anschließend selbständig:

- Maschinen abstellen, um Fehler zu beheben
- regelmäßige Gruppensitzungen abhalten, um ihre grundsätzliche Lage zu verbessern (wenn es mir gut geht, geht es auch dem Stift gut)
- Vorschläge in der Organisation durchsetzen
- sich Feedback geben können - Konfliktsituationen besser meistern
- sich als Gruppe selbst organisieren (Urlaub, Freizeit, wer macht wann was..)
- für Qualität sorgen, indem z.B. die Kunden/Lieferantenkette steht

Ergebnis

- in zwei Jahren kam die Firma in die schwarzen Zahlen, ohne einen Stift mehr verkauft zu haben
- das Veränderungspotential führt nicht zu Mehrausgaben, sondern zu weniger Ausgaben z.B. im Bereich Maschinen und Anlagen
- das Produkt verjüngte sich
- der Ausschuss ging zurück
- Kunden wurden schneller beliefert

2. Expansion aus eigener Kraft das lernende Unternehmen

Ausgangslage

- Bestehendes Unternehmen vergrößert um circa 50 % im laufenden Betrieb und braucht dafür organisatorisch, technisch und finanziell passende Strukturen und Verhalten
- der Erweiterungsprozess ist straff am betriebswirtschaftlichen Erfolg orientiert, die entscheidende Größe dafür sind die entsprechende Mitarbeiterkompetenz und der 100% Mitarbeitereinsatz
- Aufbau- und Ablaufstrukturen werden der Strategie folgend im Prozess mit allen umsetzungsorientiert aufgebaut
- die erforderliche Personalentwicklung geht Hand in Hand mit der Organisationsentwicklung

Ziele

- Das Unternehmen bewältigt die Expansion aus sich selbst heraus - die dafür erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen werden im Prozess aufgebaut
- Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern
- Lernen im Tun - Methoden - Techniken - Verhalten werden im Projekt anhand der täglichen und zukünftigen Anforderungen gemeinsam entwickelt und eingeübt, jeder ist eingebunden
- Zielorientierung und Partizipation werden zur selbstverständlichen Kultur

Vorgehen

- Aufbau des Projektes
- Theorie wird in einem Raum außerhalb vermittelt, die dann anschließend in den Teams vor Ort eingesetzt und eingeübt wird
- es wird in Teams gearbeitet, die in ihrer Zusammensetzung eine genaue Abbildung der Abläufe vor Ort sind
- Grundlage sind die tatsächlich anfallenden Aufgaben und Herausforderungen, so wird zeit- und anwendungsbezogen gearbeitet
- der Einsatz der Technik- Arbeitsmethoden und Verhaltensbausteine orientiert sich am Prozess, der Arbeitsaufgabe und dem individuellen Bedarf

Ergebnis

- Erweiterung wird mit echter innerer Beteiligung zielorientiert von allen umgesetzt
- die Mitarbeiter sind fit für weiteres Wachstum, arbeiten mit mehr innerer und äußerer Beteiligung
- Die Energie wird für den Kunden eingesetzt statt intern in Reibungsverlusten zu verpuffen