



06. Juni 2011

Bäumer&Heinen mib GmbH

Ausgabe 1/2011

Unsere Webpage www.single-office.de jetzt auch auf Chinesisch

Von der Kundenanfrage bis zur Lieferung in einem Prozess

Wir verstehen unsere Beratungsleistung als Produkt und nennen dies das „SingleOffice“-Konzept. Aufgrund vermehrter Nachfragen und aktiver Projekte aus und in China freuen wir uns, seit Anfang 2011 unsere SingleOffice Informationen auch in chinesischer Sprache im Web anbieten zu können. Die gemessenen Zugriffszahlen lassen auf einen hohen Informationsbedarf schließen, dem wir uns gerne und professionell stellen.

Themen in dieser Ausgabe:

- **Kommunikation:**
Ein MUSS zur Organisationsentwicklung
- Aus der Praxis:
Kommunikation als Managementinstrument
- Aus der Beraterwelt:
Der Krampf mit den Restrukturierungen
- fmu:
Web 2.0
das „Mitmach-Web“



Unser Konzept beschreibt die konsequente Ausrichtung der Auftragsbearbeitung aus Kundensicht und –interesse, unabhängig von unternehmensbedingten Abteilungsgrenzen. Dabei beginnen wir mit den administrativen Tätigkeiten, wie Auftragsannahme, -prüfung, Anlage im System, etc. Die Miteinbeziehung der Einkaufsprozesse stellt einen Teilaspekt unserer Beratung ebenso dar wie die intensive Prüfung von Planung und Steuerung durch die Produktion. Letztendlich findet unsere Leistung eine adäquate Abrundung durch Gestaltung des Lagermanagements durch Auswahl des „richtigen“ Dispositionsverfahrens inklusive der notwendigen Parameter.

SingleOffice®概念



Kommunikation: Ein MUSS zur Organisationsentwicklung

Die Entwicklung, Einführung und Etablierung des SingleOffice© Konzepts ist für jedes Unternehmen eine große Herausforderung. Damit geht ein Veränderungsprozess einher, dessen Erfolg in hohem Maße von einer systematischen Planung sowie der Passfähigkeit zur jeweiligen Unternehmenskultur abhängig ist. Gerade zu Beginn stoßen viele Unternehmen auf Unverständnis oder Widerstände seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte. Häufige Ursache für aufkommende Schwierigkeiten oder gar das Scheitern der Umsetzung ist ein Mangel an organisierter und situationsgerechter Kommunikation. Der folgende Beitrag erläutert die Bedeutung und Notwendigkeit der Kommunikation und zeigt anhand des anonymisierten Beispiels eines Unternehmens, das im Rahmen eines Veränderungsprozesses durch die *Bäumer&Heinen mib GmbH* begleitet wurde, wie eine entsprechende Vorgehensweise in der Praxis mit Hilfe des mib Business Cockpit gestaltet werden kann.

Die Anforderungen an eine moderne Auftragsabwicklung sind vielfältig. Allen voran soll sie kosteneffizient sein, zeitbezogene Faktoren berücksichtigen, Qualitätsstandards erfüllen und Mitarbeiterorientierung aufweisen. Die Praxis zeigt, dass methodische und konzeptionelle Insellösungen häufig zum Scheitern verurteilt sind und erst durch eine intelligente Verknüpfung verschiedener Ansätze und Lösungen - *sowie der Beachtung der Unternehmenskultur* - erfolgreiche und nachhaltige Prozesslandschaften entstehen. Entsprechend muss diese Prozesslandschaft auf die individuellen Gegebenheiten einer Organisation ausgerichtet werden. Hierfür und für eine reibungslose Funktionalität sind die Einsicht und der Wille aller beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte unabdingbar, denn deren Motivation und Verhalten sind ausschlaggebend für den Erfolg einer modernen und kundenorientierten Auftragsabwicklung.

Die Bedeutung von Kommunikation

Kommunikation ist immer auch Interaktion und kann als ein sozialer Prozess verstanden werden. Solange z. B. das Management die Ziele, die mit der Einführung des SingleOffice© verbunden werden, nicht entsprechend deutlich für die jeweiligen Adressaten kommuniziert, werden diese Ziele für die entsprechenden Adressaten auch keine Rolle spielen. Doch selbst wenn die Ziele kommuniziert worden sind, ist für eine Umsetzung letztlich entscheidend, wie sie von den Mitarbeitern und Führungskräften aufgenommen und interpretiert werden. Besonders in unsicheren und ambivalenten Situationen, wie einem Veränderungsprozess, ist es von Bedeutung, dass ein einheitliches und klares Verständnis der Situation herrscht, da sich sonst der Raum für falsche Deutungen, Spekulationen und Gerüchte öffnet. Die Folgen sind Unmut, Widerstand und neu aufkommende Problemfelder. Wichtig ist deshalb, dass durch klare Kommunikation Transparenz und Vertrauen geschaffen wird. Das bedeutet auch, komplexe Sachverhalte in einer Weise zu vermitteln, die von allen Betroffenen verstanden werden kann. In der Regel entstehen bei der Einführung des SingleOffice© viele Fragen, wie z.B. "Was wird aus meiner Arbeit? Welchen Status werde ich danach haben? Wie sehr wird sich meine Aufgabe verändern? Welche Vor- und Nachteile bringt die Veränderung?" Auch wenn Detailfragen zu Beginn häufig noch nicht zu beantworten sind, ist eine frühe Kommunikation der Philosophie und Rahmenbedingungen nachwirkend förderlich für die Motivation und das Vertrauen der Belegschaft in den gesamten Prozess. Im Folgenden soll beispielhaft erläutert werden, wie Kommunikationsprozesse und -strukturen sinnvoll eingesetzt werden können. Hierfür wird der gesamte Prozess in drei Phasen unterteilt:

- Analyse der Ausgangslage
- Entwicklung sowie
- Integration und Etablierung des SingleOffice©



Analyse der Ausgangslage

Zu Beginn des Veränderungsvorhabens gilt es, zum einen Prozesse und Strukturen zu analysieren und zum anderen in das soziale System "hinein zuhören", um zu verstehen, an welchem Punkt die Belegschaft steht. Durch den frühzeitigen Einbezug der Perspektive der Mitarbeiter und Führungskräfte können potenzielle Schwachpunkte angesprochen und Problematiken in ihrer Gänze erfasst werden. Darüber hinaus wird den Mitarbeitern und Führungskräften auf diese Weise auch eine entsprechende Wertschätzung entgegengebracht, die motivierend wirken kann - vorausgesetzt, die gewonnenen Ergebnisse werden im weiteren Vorgehen auch ausreichend berücksichtigt bzw. es wird deren Ablehnung ausreichend kommuniziert und begründet. Um die Akzeptanz der Analyse zu erhöhen, ist eine klare und transparente Kommunikation über Zweck und Ziel sowie die Verwendung der gewonnenen Daten wichtig.

Entwicklung

Die Verbesserung, Entwicklung und zielführende Verknüpfung von Methoden und Strukturen ist eine komplexe Herausforderung, da neue Lösungen sich im Kontext der Organisation und der IT-Landschaft als sinnvoll erweisen müssen. Hier ist die Passfähigkeit zum eigenen Unternehmen und damit zur Kultur und den sonstigen Prozessen regelmäßig zu evaluieren. Gegebenenfalls sind Anpassungen vorzunehmen. Andernfalls kann eine sich mehr und mehr hinziehende Integration in den Gesamtprozess immer schwieriger werden, und es entstehen zu vermeidende Insellösungen. Auf der organisationalen Ebene ist es wichtig, eine Kommunikationsstrategie zu wählen, die es allen Betroffenen ermöglicht, den Fortschritt des Veränderungsprozesses zu verfolgen. In den Projekten der Bäume&Heinen mb GmbH wird diese durch die Einrichtung des **Business Cockpit**, während und nach der Einführung des SingleOffice® Konzepts, sichergestellt. So werden motivierende kurzfristige Erfolge sichtbar und Transparenz gewährleistet.



Integration und Etablierung

Sind neue Lösungen und Wege entwickelt, kommt es nun darauf an, ob es gelingt, das SingleOffice® Konzept Schritt für Schritt im betrieblichen Alltag zu integrieren und zu etablieren. Dies beinhaltet die Bekanntmachung, das Einüben und dadurch die Festigung der neuen Standards, Abläufe und Verhaltensweisen. Ein einheitliches Verständnis über die neuen Strukturen sowie deren schriftliche Fixierung ist dafür unerlässlich. Während in der Entwicklungsphase ein hohes Maß an Austausch und Vernetzung notwendig ist, gilt es nun, Effektivität und Effizienz in die neuen Prozesse und Kommunikationswege zu bringen. Der Erfolg dieser Phase hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es im vorangegangenen Prozess gelungen ist, bei den Mitarbeitern und Führungskräften Verständnis für die Veränderung und Identifikation mit dem Neuen hervorzuheben. Wichtig ist in dieser Phase ebenfalls, entstandene Konflikte zu thematisieren und zu bearbeiten, bevor inhaltlich zu schnell fortgefahren wird. Denn ungelöste Konflikte können dazu führen, dass „zwischenmenschliche Reibungen“ die Prozesse behindern. Des Weiteren ist es sinnvoll, den Prozess der Einführung in regelmäßigen Abständen zu reflektieren, um vorhandene Umsetzungs- und Kommunikationslücken zu identifizieren. Dies mag auf den ersten Blick den Veränderungsprozess verlangsamen, doch langfristig bewahren solche Feedback-Schleifen die Organisation vor der Gefahr, sich auf dem Erreichten auszuruhen, und bieten zudem die Grundlage für einen zielgerichteten Lernprozess. Die frühzeitige Identifizierung und Bearbeitung neuer Probleme, Ideen und Verbesserungspotenziale leistet somit einen zentralen Beitrag im Prozess der beständigen Weiterentwicklung.

Fazit



Die Bedeutung zielführend strukturierter Kommunikation im betrieblichen Kontext wird von Unternehmen oftmals unterschätzt und vernachlässigt. Entscheidend für Denken, Handeln und Fühlen im organisationalen Kontext ist, was kommuniziert wird und was bei den Menschen ankommt. De facto ist jede Interaktion Kommunikation, sie bildet die Basis jeder Zusammenarbeit, ist allgegenwärtig und damit der Schlüssel, die eigene Organisation zu gestalten. Es liegt daher im Eigeninteresse jedes Unternehmens, Kommunikationsprozesse bewusst und strukturiert zu gestalten. Professionelle Kommunikation im Veränderungs- bzw. Implementierungsprozess einer modernen Auftragsabwicklung gewährleistet, dass zur Organisation und ihrer Kultur passende Lösungen gefunden und alle relevanten Teilprozesse sowie Mitarbeiter und Führungskräfte auf einen funktionierenden Gesamtprozess ausgerichtet werden können.

Aus der Praxis: Kommunikation als Managementinstrument

Um zu identifizieren, welche Abläufe im Unternehmen gut funktionieren und welche verbesserungsbedürftig sind, sowie um die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte an die Entwicklung und Implementierung eines *SingleOffice®* heranzuführen und sie mit einzubeziehen, wurden Einzel- sowie Gruppeninterviews durchgeführt. Es galt, die im Unternehmen ablaufenden Prozesse in den verschiedenen Arbeitsbereichen entlang der Wertschöpfungskette nach ihrer Funktionalität und Effizienz zu bewerten, so dass als Ergebnis eine differenzierte Beurteilung der Ausgangslage vorlag. In einer Präsentation wurden im Anschluss sowohl quantitative Ergebnisse als auch vertiefende, qualitative Aussagen zu den vorhandenen Stärken und Schwächen anschaulich aufbereitet. Auf diese Weise wurden die Ergebnisse erst der Geschäftsführung und dann den Mitarbeitern und Führungskräften zurückgespiegelt und unter der Leitung eines Moderators diskutiert. So konnte ein einheitliches Verständnis der Ausgangslage geschaffen werden. Spätestens an diesem Punkt wurden die Dringlichkeit sowie der Nutzen einer Veränderung vielen Teilnehmern bewusst.

Nachdem die verbesserungsbedürftigen Abläufe in einer Prozessmappe dargestellt und der Sollprozess beschrieben war, wurden Projekte für die verschiedenen Themen angesetzt, in denen die jeweils beteiligten Schlüsselpersonen zusammen an den identifizierten Potenzialen arbeiteten. Um die im Unternehmen vorhandenen Ideen und Verbesserungsvorschläge auszuschöpfen, konnten sich darüber hinaus weitere Mitarbeiter und Führungskräfte eigenständig den Projekten zuordnen, die sie für interessant erachteten oder wo sie glaubten, einen sinnvollen Beitrag leisten zu können. Wunsch des Unternehmens war es, dass möglichst alle beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte an dem Projekt mitwirken. Einige Projektgruppen beschäftigten sich z. B. mit bereichsinternen Prozessen, andere mit den Schnittstellen und der Kommunikation zwischen den verschiedenen Bereichen. Ein Lenkungsteam strukturierte und steuerte den gesamten Ablauf. Die Projekte verliefen zumeist im Rahmen von moderierten Workshops, in denen die Beteiligten, bereichs- und funktionsübergreifend Ideen sammelten, neue Lösungen entwickelten und ausarbeiteten. Teilweise wurden in den Workshops Experten integriert, bei denen die Gruppe zusätzlich Rat einholen konnte. Anschließend wurden Maßnahmen festgelegt und systematisch schriftlich festgehalten. Status und Fortschritt der Projekte wurden in einer Übersicht an zentralen Stellen im Unternehmen visualisiert. So konnten alle Aktivitäten verfolgt und zudem verdeutlicht werden, dass an vielen Stellen im Unternehmen an neuen Ideen und Lösungen gearbeitet wird. Darüber hinaus wurde auf diese Weise auch ein motivierender Druck erzeugt, mit dem eigenen Projekt nicht zurückzubleiben.

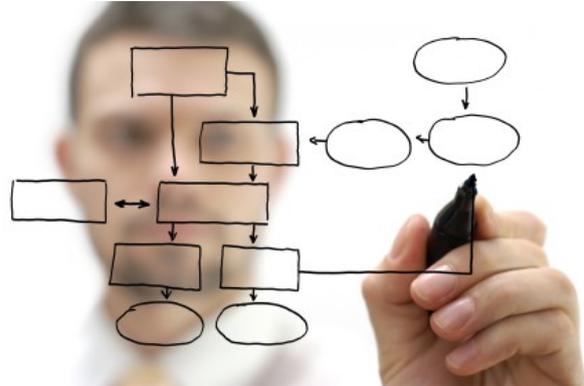
"... für die gute Zusammenarbeit mit Ihnen bedanke ich mich recht herzlich. Ihre weiterführenden Anregungen greife ich gerne auf bzw. Aktionen sind in der Richtung bereits gestartet. Das Ergebnis des Projekts können sie gut bewerten, so dass ich mit dem Konzept SingleOffice und der Umsetzung zufrieden bin. In Kürze werden wir ein gemeinsames Roll-out diskutieren. (CEO, 2011)"



Aus der Beraterwelt: Der Krampf mit den Restrukturierungen

Aktionismus, fehlende Soft Skills, verwirrte Manager

Viele Führungskräfte sind entnervt. Sie halten ihre Organisationen nicht für wandlungsfähig und fühlen sich wie ihre Mitarbeiter überfordert von immer neuen Anforderungen. Optimierte Prozesse, Restrukturierungen, Reduzierung der Kosten: So versuchen die Firmen gemeinhin, die Krise zu bewältigen. Aber diese Antworten sind unzureichend, meint die Boston Consulting Group (BCG). In ihrer Studie „Organisation 2015 Design to win“ weisen die Berater die Unternehmensführer in eine andere Richtung – die der weichen Management-Kompetenzen.



Führung und Mitarbeiter sind erfolgskritisch

"Über Erfolg und Misserfolg entscheiden nicht die klassischen harten Dimensionen von Organisation: Strukturen, Prozesse und Steuerungsmechanismen. Erfolgskritisch sind vielmehr die vermeintlich weichen Aspekte der Organisation: Führung und Mitarbeiter, Kooperation und Veränderungskompetenz", heißt es in der Studie.

Globalisierung zwingt zu Flexibilität

Als Folge der Globalisierung prägten Unsicherheit, hoher Wettbewerbsdruck und Komplexität das wirtschaftliche Umfeld. Für die Studie hat die BCG über 1.000 Führungskräfte und Organisationsspezialisten befragt und mehr als 100 Reorganisationen ausgewertet. Strategien und Geschäftsmodelle seien in Bewegung, Organisationen müssten immer schneller, flexibler, differenzierter und zugleich effizienter agieren.

Organisationen oft zu starr

Strukturelle und formale Organisationselemente eigneten sich für diese Herausforderungen aber nicht, so die BCG. Sie lassen sich weder schnell genug anpassen, noch bilden sie die gestiegene Komplexität globaler Geschäftsaktivitäten adäquat ab. "Stattdessen müssen Organisationen weiche Kompetenzen ausbauen, um auch jenseits von formalisierten Strukturen und Abläufen handlungsfähig und innovativ zu sein", fordert die Boston Consulting Group in der Zusammenfassung ihrer Erkenntnisse.

Führungskräfte bezweifeln interne Kompetenzen, Organisationskompetenz "erschreckend gering"

Klingt gut, funktioniert aber nicht: "Diese Herausforderung", stellt die BCG fest, "überfordert heute offenbar die große Mehrheit der Organisationen". Insgesamt schätzten Führungskräfte die Organisationskompetenz ihrer Unternehmen als "erschreckend gering" ein. So sind im Durchschnitt über alle harten Organisationsthemen gerade einmal 22 Prozent der Befragten der Ansicht, ihr Unternehmen sei kompetent.

Mangel an Kompetenz bei Kostensenkung

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Themen Kostensenkung und Restrukturierung: Hier sieht weniger als ein Viertel aller Befragten (24 Prozent) ihr Unternehmen als kompetent an. Die organisatorische Flexibilität ihres Unternehmens bewerten zudem nur 22 Prozent als positiv ein. Zudem gebe eine Mehrzahl der Unternehmen an, dass ihre Organisation die strategischen Unternehmensziele nur unzureichend unterstütze.

Folgenlose Selbstkritik

Selbstkritik ist der erste Weg zur Besserung, könnte man meinen. Aber dem ist offenbar nicht so. Denn viele Unternehmen wiesen gerade in den Organisationskompetenzen Schwächen auf, die für ihre Strategie besonders wichtig wären. So ließen zum Beispiel solche Firmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgten, gerade im Bereich Innovationsmanagement nur geringe Kompetenzwerte, aber hohe Handlungsbedarfe erkennen.

Verwirrende Regeländerungen

Und als ob die schlechte Verfassung der Unternehmen nicht schon ausreichen würde, setzt BCG noch einen drauf: "Sie reagieren auf die Anforderungen einer veränderlichen und unübersichtlicheren Wettbewerbslandschaft mit

immer häufigeren Reorganisationen und zunehmend komplexen Regelwerken." Durch die ständigen Struktur- und Regeländerungen aber fügten sie der externen Unsicherheit noch die interne hinzu.

Mitarbeiter können sich nicht entfalten

"Als Folge davon sind Mitarbeiter und Führungskräfte verwirrt und haben kaum noch Zeit, in neue Aufgaben hineinzuwachsen und in ihrem Verantwortungsgebiet nachhaltige Wirkung zu entfalten", so das Verdikt der Analysten. Schließlich: "Interne und externe Komplexität potenzieren sich und lösen bei Führungskräften und Mitarbeitern Frustration aus".

Klare Verantwortlichkeiten - Harte Themen auch wichtig

Als Absage an jegliche harte Themen möchte BCG ihr harsches Urteil dennoch nicht verstanden wissen: Sie seien vielmehr auch in Zukunft "eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisation, die sich durch klare Verantwortlichkeiten, effiziente Entscheidungs- und Umsetzungsmechanismen sowie disziplinierende Steuerungs- und Kontrollmechanismen" auszeichne, heißt es in den Studienergebnissen.

Der Mix macht's

Die Studie zeige vielmehr, dass der "Schlüssel zu einer erfolgreichen Organisation in der Kombination beider Faktoren" liege: "einfache, effektive und möglichst stabile Grundstrukturen plus Exzellenz in weichen Organisationskompetenzen". Die Inkarnation solch zukunftssicherer Organisationsstrukturen meint BCG in so genannten divisionalen Organisationen ausgemacht zu haben. Derart strukturierte Unternehmen seien "mehrheitlich wachstums- und ertragsstärker, krisenresistenter und weisen eine höhere Kompetenz in den wesentlichen harten und vor allem weichen Organisationsdimensionen auf".

Pluspunkt für divisionale Strukturen

"Offenbar", heißt es weiter, "sind divisionale Strukturen besser geeignet, externe Komplexität und Unsicherheit zu bewältigen und die notwendigen weichen Organisationskompetenzen zu entwickeln". Das zumindest sehen auch die Befragten so. Immerhin 33 Prozent ordnet sich der Umfrage zufolge bereits als divisionales Unternehmen ein und bewertet diese Organisationsstruktur deutlich besser als andere, etwa die Organisation nach Regionen oder nach Funktionen.

Der Weg nach vorn

Auch über den Weg hin zu divisionalen Organisationsformen schweigt die Studie nicht: "einfache, robuste Strukturen, die komplexe Geschäfte in beherrschbarere Teile zerlegen und systematisch weiche Organisationskompetenzen fördern: Führung, Motivation, Kooperation und Change-Management". So einfach, wie das klingt, ist es aber nicht: "Um der doppelten Herausforderung von anhaltender Wettbewerbsverschärfung und derzeitiger Krise zu begegnen, müssen viele Unternehmen umdenken", fordert die BCG.

Change-Agenda plus Vision

"Erforderlich sind flexible und intelligente Organisationen, die Robustheit und Anpassungsfähigkeit vereinen." Gewinnen würden am Ende die Organisationen, die es verstünden, "unterschiedliche Maßnahmen mit einer überzeugenden Change-Agenda und Vision für das künftige Unternehmen zu verknüpfen".

Aus: CFOWorld-Schwesterpublikation CIO, Feb. 2010

Bäumer&Heinen mib GmbH

Julius-Raschdorff-Str. 79
40595 Düsseldorf

Fon: +49 (0)211-7 000 356

Fax: +49 (0)211-7 000 366

Mail: info@mi-beratung.de



Sie finden uns auch im web:
www.mi-beratung.de



Web 2.0 – das „Mitmach-Web“

Unter dem Titel ‚Web über den Wolken‘ traf sich der ‚freundeskreis mittelständischer unternehmer‘ (fmu) am 24.03.2011 im bekannten Düsseldorfer Wahrzeichen, dem Rheinturm. In 168 m Höhe ging es um den Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen und zu Fragen rund um das Thema „soziale Netzwerke“.

Nach der Begrüßung durch die Initiatoren (Christof Bäumer, Peter Heinen, Olaf Maubach und Helmut Fuchs) hielt Andre Röder, Inhaber von „Generation Eins“, einen Vortrag über den Einsatz und die Verbreitung sozialer Netzwerke. Anhand praxisorientierter Beispiele wies Röder auf Chancen und Nutzen der neuen Möglichkeiten des Web 2.0 hin, gleichzeitig wurden aber auch wichtige Tipps in Hinblick auf inhaltliche und rechtliche Grundlagen gegeben. Die zahlreich erschienenen Gäste belebten die anschließende Diskussionsrunde mit den unterschiedlichsten branchenspezifischen Erfahrungen und Sichtweisen. Den anschließenden geselligen Teil der Veranstaltung nutzen die Teilnehmer, zwischen dem einen oder anderen Leckerbissen des Buffets, zu weiteren, vertiefenden Gesprächen zum Thema.



freundeskreis mittelständischer unternehmer Web 2.0 – Soziale Netzwerke

Der Weg: Chancen, Risiken & Aussichten

Gezielte Aufmerksamkeit	Erweiterung Personalmanagement
Konkrete Erkenntnisse	Außenauftritt & Transparenz
Online Reputation	Relevanz und Qualität
Direkte Kommunikation	Juristische Grundlagen
Datenschutz und Kriminalität	Aufwände & Ressourcen
Ausbau der Kontakte	

Nach der Veranstaltung erreichten uns durchweg positive Rückmeldungen über Verlauf und Inhalt des Abends. Viele Teilnehmer wurden durch den Vortrag inspiriert, sich mit dem Thema ‚Web 2.0‘ auseinanderzusetzen und für das eigene Unternehmen Strategien zur Darstellung in den neuen Medien zu entwickeln, um diese in absehbarer Zukunft umzusetzen. Zum ersten Mal in der jungen Geschichte des fmu sahen sich die Organisatoren ob des großen Andrangs im Rheinturm ermuntert, eine zweite Veranstaltung zum gleichen Thema anzubieten: so konnten am 12. Mai 2011 in den Räumlichkeiten der Steuerkanzlei Maubach & Göbel all diejenigen zum Zuge kommen, die beim ersten Anlauf auf die Warteliste geraten waren. Hier gilt unser ausdrücklicher Dank den Organisatoren des zweiten Web2.0 Treffens.