

Die gewünschten Resultate auch wirklich erzielen

Über einen Organisationsentwicklungsprozess bei dem Salzburger Familienunternehmen Fahren Gärtner unter der Leitung der Cmore Consulting Group berichtet Max Gersten

Das heutige Wirtschaftsleben ist gekennzeichnet durch gesättigte Märkte, schnellere technologische Entwicklungen und kürzere Produktlebenszyklen. Internationalisierung und Globalisierung fordern einen ständigen Wandel von Werten, Strukturen und Produkten. Vorherrschende, bürokratische Unternehmenshierarchien führen zu Verzögerungen in der Entscheidungsfindung und können mit den wachsenden Anforderungen an Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität nicht mehr mithalten.

Diesen Ansprüchen kann nur mehr gerecht werden, wer den Wandel als permanente Herausforderung und kontinuierlichen Prozess betrachtet.

Wie muss also ein modernes Unternehmen geführt bzw. aufgebaut werden, um schneller auf Veränderungen des Wettbewerbumfelds reagieren zu können?

Was sind LOOPs ?

Der id' (Idee) LOOP® ist eine Entwicklung Yvonne van Dycks, Trainerin und Geschäftsführerin des id'institutes, der die natürliche Dynamik der Entwicklung von Ideen bei Einzelnen, in Teams und Organisationen zeigt.

Yvonne van Dyck: »Den Schwerpunkt des LOOP Prinzips bildet der Abbau von Hierarchieebenen und Verwaltungsbarrieren. Es wird versucht, komplexe Strukturen im Unternehmen aus möglichst kleinen und einfachen Einheiten - den LOOPs - aufzubauen.«

LOOPs sind selbständig agierende Unternehmenseinheiten, deren Ziele und Leistungen eindeutig beschreibbar sind, also unternehmerisch handlungsfähige und handelnde Personengruppen, die übertragene Aufgaben selbständig oder in Arbeits- teilung mit anderen LOOPs abwickeln. Sie

sind informations- und kommunikationsintensive Gebilde, so dass sie ständig mit entsprechenden LOOPs der Zulieferanten bzw. Abnehmer in direkter Verbindung stehen. Hierbei sind LOOPs nicht ortsgebunden und können weltweit verteilt sein. Zielsetzungen, Anpassungen und Abstimmungen erfolgen über gut ausgebaute Netzwerke. Für kurzfristige und schnelle Abstimmung unter Mitarbeitern bieten unter anderem moderne Intranets und Dokumentenmanagementsysteme die technischen Voraussetzungen.

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses »LOOP your Vision« arbeitet die Cmore Consulting Group (Gründerin Yvonne van Dyck, Koordinatorin Mag. (FH) Nina Valeskini) mit Fahren Gärtner daran, das Leitbild der Geschäftsführung lebendig zu machen, um die Resultate zu erzielen, die sich Geschäftsführer Ing. Gerald Heerdegen für das Unternehmen, die Mitarbeiter und auch für die Region wünscht.

Eine neue Vision entsteht

Fahren Gärtner ist ein Traditionsunternehmen, das rechtzeitig erkannt hat, dass sich der Markt gewandelt hat und es Handlungsbedarf gibt. Unter der Führung von Ing. Gerald Heerdegen wurde eine neue Vision entwickelt, in der das Bestehende gewürdigt wird und darauf aufbauend wertvolle Strategien für ein weiteres stabiles Wachstum des Unternehmens entwickelt wurden.

Erst kürzlich wurde Fahren Gärtner vom Wirtschaftsblatt zum »Besten Familienunternehmen Salzburgs« gekürt. Eine solide finanzielle Basis und ein positiver Geschäftsgang sind dabei Kriterien des Pflichtprogramms. Die Kür, auf die es mindestens so stark ankommt, sind die Soft

Facts, wie Nachhaltigkeit, Stabilität des unternehmerischen Handelns und die vorausschauende Absicherung des Familienunternehmens für die nächste Generation.

Damit Gerald Heerdegen seine Kernwerte leben kann und der Kreislauf der Ideen bis zu den nötigen Resultaten und Feedback daraus rund wird, kommt der id' (Idee) LOOP® zum Einsatz. Yvonne van Dyck: »Alle Mitarbeiter, angefangen bei der Geschäftsleitung bis hin zum Sachbearbeiter, erfahren in diesem Prozess mehr über ihre eigenen Werte – die persönlichen Triebfedern, die die Richtung des Denkens und der Wahrnehmung bestimmen. Sie lernen ihre Werte/ihre Vision so zu übersetzen, so dass unterschiedliche Menschen und Abteilungen leicht zugreifen können.«

Es werden Kern LOOPS mit eigenen Verantwortlichkeiten gebildet und der Kommunikationsfluss zwischen den Teams klar organisiert. Jeder dieser LOOPS (Marketing-, EDV-, Crossselling-, Bildungs-, Controlling-LOOP, etc.) muss die Kernwerte und die Vision des Unternehmens in sich tragen und leben, jeder Kern LOOP muss den Kreislauf von der Idee bis zum Resultat rund machen und das Feedback daraus nutzen. So weisen die einzelnen LOOPS einen hohen Grad an Autonomie und Umstellungsfähigkeit auf und können auf Veränderungen im Unternehmensumfeld schnell und flexibel reagieren. Den LOOPS wird die eigene Auswahl des Wegs um ein bestimmtes Ziel zu erreichen belassen, so dass dadurch eine dauerhafte Selbstoptimierung erfolgt. Manche LOOPS bestehen immer – andere nur auf Zeit. Neue LOOPS können sich bilden. So entsteht die Struktur von COREporations - Kernunternehmen, die für Erfolg und Erfüllung stehen.

Rahmenbedingungen schaffen

Gerald Heerdegen ist mit seinem Unternehmen Marktführer in Österreich und gilt nicht zuletzt aufgrund seines sozialen Engagements als Vorzeigeunternehmer: »Natürlich ist der wirtschaftliche Erfolg die Basis und in jeder Firma zählt die Leistung. Aber man kann darüber philosophieren, welche Rahmenbedingungen man schafft, damit jeder Mitarbeiter seine Leistung bringen kann, will und auch darf. Am wichtigsten ist ein wertschätzender Zugang zu den Mitarbeitern. Leute dort einzuset-

zen, wo sie ihr Potenzial am besten zeigen können, löst oft einen enormen Schub aus.« In Unternehmen, die ihre Vision LOOPen kommt dem Menschen eine große Bedeutung zu. Idealerweise sollte jeder Mitarbeiter das gesamte Unternehmen repräsentieren und sich mit diesem identifizieren.

Eine Grundvoraussetzung für die Anwendung dieser Organisationsprinzipien ist, dass alle Schichten im Unternehmen dieselbe Information erhalten. Den handelnden Personen müssen alle dem Unternehmen zugänglichen Informationen über konkrete Entscheidungsprobleme sowie verfügbare Handlungsalternativen und Lösungsansätze auch zur Verfügung stehen.

Transparente Kommunikation

Früher diente Controlling ausschließlich dazu Vergangenes zu kontrollieren - Unternehmen, die am Puls der Zeit sind »kontrollieren« hingegen die Zukunft. Controlling überprüft laufend die Einhaltung der Werte, der Vision, der Ziele. Es gilt die gesamte Zeitlinie zu »kontrollieren«, denn nur so kann die Motivation und Freude aufrecht erhalten werden und das Unternehmen wird so selbstorganisierend, wie es LOOPS nun mal sind.

Damit das System funktioniert muss der Kommunikationsfluss so transparent und so effizient wie möglich sein. So werden

Mitarbeiterpotenziale im Unternehmen besser ausgeschöpft und Unternehmen sind wendig und können sich rasch auf sich ändernde Bedingungen einstellen.

Die Umgestaltung von Unternehmen sollte nicht durch einen einmaligen Kraftakt erfolgen, zumal hier die Gefahren des Widerstandes und damit des Scheiterns groß sind. Zweckmäßiger ist ein Vorgehen in überschaubaren Schritten, die je nach den herrschenden Bedingungen mehr oder weniger schnell ausgeführt werden. Pausen zwischen den einzelnen Schritten sind notwendig, damit Führungskräfte lernen, die neue Organisation mit Leben zu erfüllen, und damit sich alle Mitarbeiter an die neuen Bedingungen gewöhnen können.

Yvonne van Dyck: »Der Grundgedanke von COREporations besteht in einem gelebten Wertemanagement, wo Führungsverantwortliche die mag(net)ische Resonanz von positiven Gefühlen erkennen und ethisches Handeln mit Nachhaltigkeit in den Fokus der Unternehmensführung gestellt wird. Es geht darum Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen Erkenntnisse, Erfahrungen und bestehende Lösungen in einem größeren Zusammenhang nutzbar zu machen und sie in einer langfristigen Vision umzusetzen.«

www.id.co.at www.cmorgroup.cc