



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Relationales Denken – erfolgreich in der Praxis



N°76 November / Dezember 2013

ISSN 1609-1248

Euro 22,50 / sFr 36,-

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net



Alexander Pressl

Nach dem Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft war Alexander Pressl für eine Kommunikationsagentur tätig. In seiner Funktion als Marketing- und Innovationsmanager bei Melecs unterstützt er nun die Neuorganisation von Melecs EWS.

MELECS EWS: Ein Unternehmen gestaltet erfolgreich seine Zukunft

von Alexander Pressl

MELECS EWS ist Teil der 2009 aus Siemens Österreich hervorgegangenen MELECS Gruppe und der größte Elektronikfertigungs-Dienstleister mit österreichischen Wurzeln. Nach der Expansion Richtung Ungarn im Jahr 2011 geht es nun darum, den komplexen Herausforderungen der nächsten Jahre bewusst ins Auge zu sehen und das Unternehmen erfolgreich auszurichten. Der „Umzug in das neue Unternehmen“ gelang MELECS nach nur 3 Monaten sehr erfolgreich.

1. Ausgangslage

MELECS EWS (Elektronikwerk Siegendorf) ist Teil der 2009 aus Siemens Österreich hervorgegangenen MELECS Gruppe und der größte Elektronikfertigungs-Dienstleister mit österreichischen Wurzeln. Vor 10 Jahren wurde das Werk in Siegendorf im Burgenland errichtet. Im Jahr 2011 expandierte MELECS EWS und eröffnete eine Niederlassung im ungarischen Győr.

In seinen beiden Elektronikwerken mit rund 600 Mitarbeitern werden elektronische Komponenten für die

Automobilbranche, Haushaltsgeräte, Mobilfunkgeräte oder die Industrie entwickelt und gefertigt.

In den vergangenen Jahren konnten wir gute Markterfolge erzielen. In allen Bereichen wurden Prozesse und Abläufe verbessert, wodurch auch das wirtschaftliche Ergebnis angehoben werden konnte.

Gewonnene Neukunden der letzten Jahre, etwa im Automobilsektor, führten einerseits zu einem ausgewogeneren Branchenportfolio und geringerer Ab-

hängigkeit von einzelnen Großkunden, andererseits jedoch auch zu deutlich höherer Komplexität des Geschäftes.

Dafür wollten und mussten wir uns nun rüsten.

Durch unsere Vergangenheit in einem Großkonzern schlepten wir zudem noch manches mit, das uns jetzt als mittelständisches Unternehmen Probleme bereitet: Eine funktionale, sehr fragmentierte Aufstellung verhinderte die Übertragung von Ergebnisverantwortung an einzelne Personen bzw. Abteilungen, entlang der Geschäftsprozesse wechselten häufig die Verantwortungen.

Weitere anhaltende Probleme waren etwa das Abschieben von Verantwortung und Fingerzeigen („Die anderen sind schuld“), mangelnde Sensibilität für Ausgaben („Bezahlt eh die Firma“), lange Listen von Handlungsanweisungen etc.

Um unsere bestehenden Schwächen zu beseitigen und in einer dynamischen Umwelt schlagkräftig und erfolgreich zu sein, wollten wir uns nun neu aufstellen. Die Eckpfeiler dieser Neuorganisation sollten sein:

- eine klare gemeinsame Unternehmensstrategie,
- eine dazu passende Organisationsstruktur
- und klar definierte Ergebnisrahmen für die einzelnen Verantwortungsbereiche.

2. Neue Unternehmensrahmen

Im ersten Schritt wurde ein neuer, übergeordneter Unternehmensrahmen definiert (siehe auch Abb. 1), welcher jene übergeordneten Ergebnisvorgaben von MELECS EWS umfasst, die für ein nachhaltiges Wirtschaften notwendig sind.

Zentral ist die Vorgabe von klaren wirtschaftlichen Finanzkennzahlen wie Gewinn und cash flow: Die Erreichung dieser Kennzahlen ist notwendig, um in unserer extrem risikobehafteten Branche unsere und somit die Zukunft aller Mitarbeiter nachhaltig abzusichern und nicht bei jeder Krise ums Überleben kämpfen zu müssen.

3. Die neue Organisation

Um unseren neu definierten Unternehmensrahmen auch nachhaltig zu erfüllen, wollten wir nun jene Abteilung identifizieren, die die Verantwortung für die Erreichung dieser Ergebnisse tatsächlich tragen konnte. Wäre der Vertrieb oder das Business Development geeignet, weil wir neues Business brauchen, um das entsprechende Finanzergebnis zu erreichen? Wäre das Cost Engineering, weil wir unterm Strich wissen müssen was die Produkte kosten, geeignet? Oder wäre es die Produktion, die ausgelastet sein muss? Letztlich kamen wir zum Schluss, dass keine der genannten Abteilungen als „strategischer Treiber“ die Gesamtverantwortung tragen könnte; diese

ABB. 1: DER EWS UNTERNEHMENSRAHMEN (AUSZUG)

- XX% Gewinn vor Steuer, XX Mio Umsatzvolumen
- Positiver operativer cash flow nach Investitionen
- Qualitätsanspruch: Fehlproduktionsraten wie vertraglich vereinbart, keine Rückholaktionen
- Portfolio: 20% eigene Lösungen, 40% Produkte mit Auftragsentwicklung, 40% Auftragsfertigung

Abteilung musste erst geschaffen werden. Mit MELECS CCC (Customer Care Center) wurde schließlich eine neue geschäftsverantwortliche Organisationseinheit geschaffen, welche nun die Verantwortung für den Markterfolg und auch die Verantwortung für das Erreichen der wirtschaftlichen Ergebnisse trägt. Die neue Abteilung ist in 4 Business Units unterteilt (Automotive, White Goods, Lighting, Industry & Communication).

Um ihrer Geschäftsverantwortung gerecht werden zu können, umfasst MELECS CCC die Funktionen Sales, Projektmanagement, Programmmanagement, Auftragsmanagement und Qualitätsmanagement. Weiters definiert das CCC verbindliche Rahmen für vor- und nachgelagerte Abteilungen. Bei diesen „Rahmen“ handelt es sich um klar definierte, von den Abteilungen zu erzielende Ergebnisse, die vom CCC auch laufend (zumindest einmal pro Monat) „abgeholt“ werden. Da das CCC die zentrale Einheit ist, die letztlich „das Geschäft einführt“, weiß sie auch, was sie von den vor- und nachgelagerten Abteilungen dazu braucht. So werden laufend Ergebnisse erreicht, anstatt rückblickend Erklärungen gesucht, warum dieses oder jenes Ziel eben gerade nicht erreicht werden konnte (siehe auch Abb. 2).

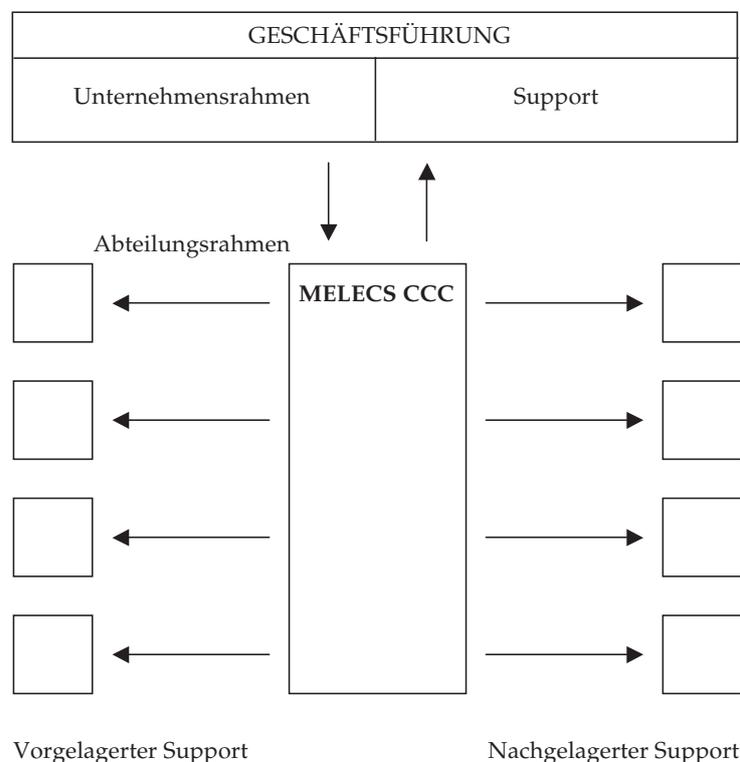
Die neu geschaffenen Rahmen für die Mitarbeiter sorgen für mehr Klarheit in den Verantwortungsbereichen und sollen gewährleisten, dass alle „an einem Strang ziehen“, was unsere übergeordneten Unternehmensziele betrifft.

Die Gestaltung der Konzepte zur Erfüllung der Rahmen bleibt jedoch so weit wie möglich den Mitarbeitern

überlassen. Dies bedeutet für die Mitarbeiter einen noch klarer definierten Verantwortungsbereich und andererseits mehr Handlungsspielraum bei der Gestaltung ihres Bereiches. Auch die Verantwortungsteilung und damit die Ergebnisse an den Schnittstellen wurden damit klarer geregelt. Durch die laufende Überprüfung der geforderten Ergebnisse sollen latente Probleme schneller aufgezeigt werden.

Die Idee dahinter: Laufende Innovation und Gestaltung sollten die bisher gelebte Hierarchie samt ihren Handlungsanweisungen ersetzen.

ABB. 2: MELECS CCC GIBT DEN SUPPORTBEREICHEN RAHMEN VOR UND IST FÜR DIE ERZIELUNG DER UNTERNEHMENSERGEBNISSE VERANTWORTLICH



Quelle: IRBW

THEORIE UND PRAXIS

ABB. 3: MELECS EWS ORGANISATION ALT

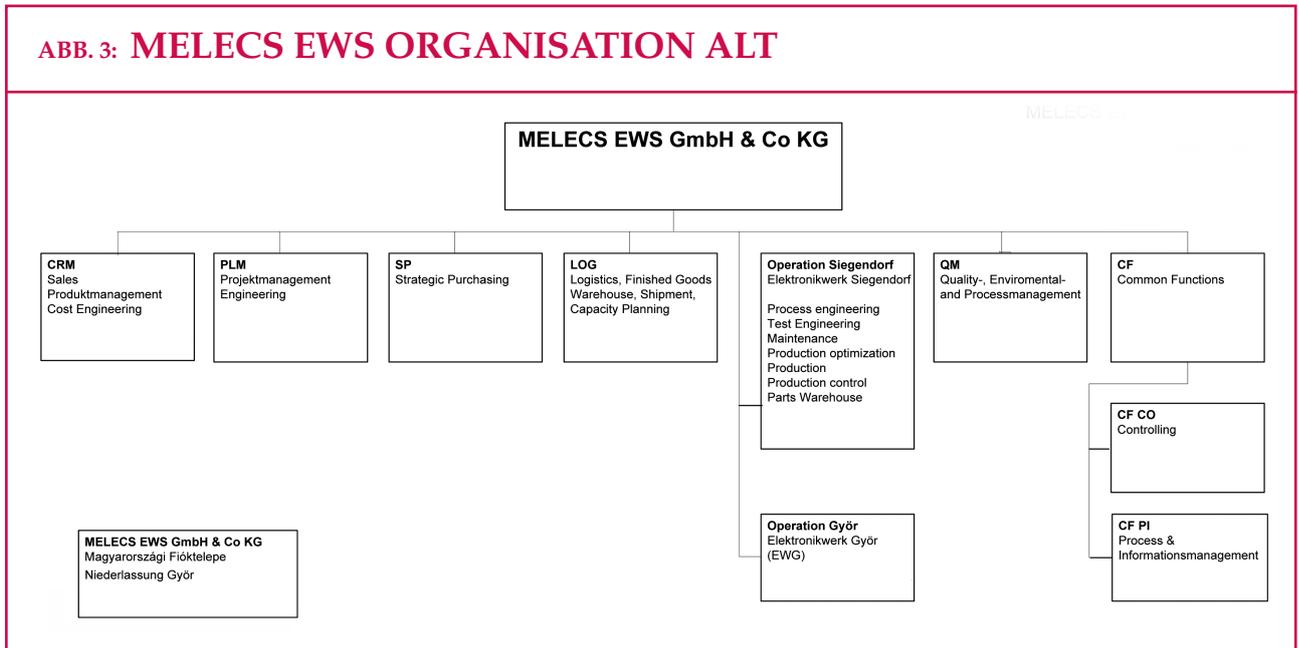
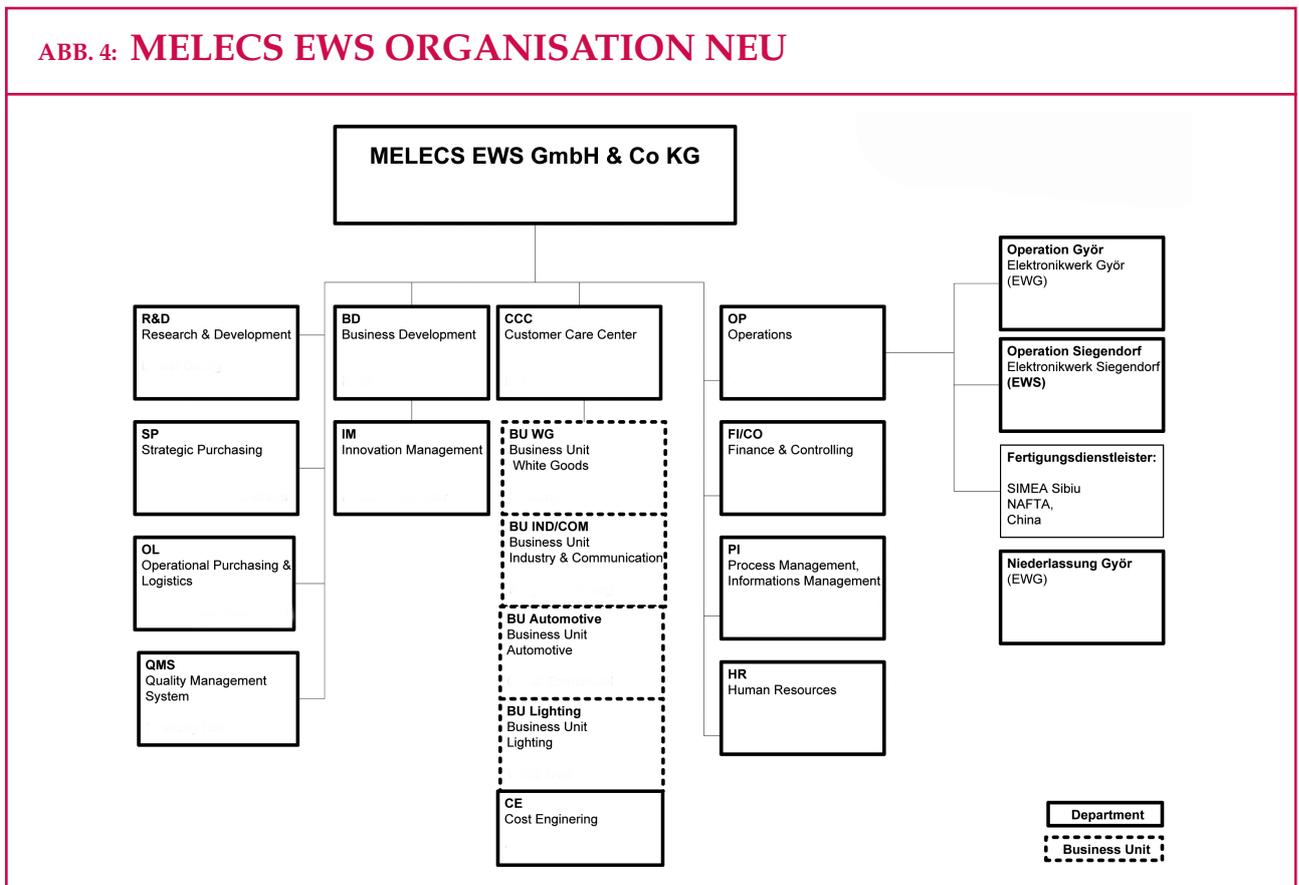


ABB. 4: MELECS EWS ORGANISATION NEU



4. Business Development & Innovationsmanagement

Laufende Verbesserung von Prozessen, Produkten und dem Gesamtunternehmen sind unabdingbar für unsere Wettbewerbsfähigkeit in der Elektronikbranche und die Voraussetzung für ein einzigartiges Angebot an unsere Kunden. Um die richtigen Zukunftsfragen aufzuwerfen, die bisher noch keiner gestellt hat, wurde im Zuge der Neuorganisation auch eine Abteilung „Business Development“ mit einer Stelle „Innovationsmanagement“ gegründet.

Bei der Neuorganisation von MELECS EWS war die Förderung von Innovation ein wesentliches Mittel, um den ab sofort geforderten Anteil von 20% eigenen Entwicklungen zu sichern. Dies sollte zum einen durch die Stärkung einer Unternehmenskultur erreicht werden, die auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung setzt statt auf starre Hierarchie und Steuerung und zum anderen auch durch die neu definierten Rahmen (Ergebnisvorgaben) für alle Mitarbeiter: Regelmäßig eingeforderte Ergebnisse, verknüpft mit größtmöglicher Eigenverantwortung der Mitarbeiter bei der Frage „Wie“ die Ergebnisse erreicht werden, bieten die Chance der laufenden Konzeptoptimierung und Innovation des eigenen Bereichs, um die gestellten Herausforderungen zu meistern. Ehrgeizigere Ziele sind nicht zwangsläufig verknüpft mit einem Mehr an Arbeit, oftmals sind nur optimierte oder neue Prozesse notwendig. Der EWS Innovationsmanager begleitet hier alle Abteilungen als „Sparringspartner“ mit regelmäßigen praxisorientierten Innovationsworkshops, die aus dem laufenden Geschäft mit seinen Herausforderungen und Möglichkeiten bestehen und genau dort ansetzen, anstatt völlig unabhängig von Betrieb und Rahmen „Innovation“ zu generieren.

5. Selbstläufer

Die Automatisierung von gelungenen Abläufen (= Schaffung von „Selbstläufern“) und somit

auch die Schaffung von Freiräumen ist ebenfalls ein großer Innovationsfaktor für unser Unternehmen. Solche funktionierenden Prozesse auf Einzelebene auch in der Organisation zu verankern und dafür zu sorgen, dass die Erfahrungen auch tatsächlich genutzt werden, stellt eine weitere Verantwortung des Innovationsmanagements dar: Entstandene innovative Konzepte sollen dokumentiert und verbreitet werden, wenn sie auch für andere Abteilungen interessant sein könnten.

Die Neugestaltung von EWS bot nun die Chance, bestehende Prozesse und Konzepte besonders gründlich zu hinterfragen. Dies fing z.B. schon bei regelmäßigen Meetings an: Welche sind im neuen Unternehmensumfeld wirklich notwendig? Hier arbeiteten wir zero-based: Anstatt Meetings zu „streichen“, leerten wir unsere Terminkalender komplett und setzten neue Meetings, die wir mit der neuen Organisation tatsächlich brauchen würden. Das Ergebnis: Wir haben nur noch unschlagbar wenige Meetings im Unternehmen – und endlich Zeit zu arbeiten.

6. Ergebnisrahmen

Durch die Neuorganisation von MELECS sind also alle vor- und nachgelagerten Abteilungen an einen von MELECS CCC vorgegebenen Rahmen gebunden; das CCC selbst bekommt seinen Rahmen von der Geschäftsführung. Über allen Rahmen steht der von der Geschäftsführung festgelegte Unternehmensrahmen.

Die Rahmen sind ein verbindliches Angebot an die Mitarbeiter – somit ist auch eine Zusage notwendig, die dann erst den neuen Arbeitsvertrag begründet. Die Rahmen beschreiben das Ergebnis, das laufend vom Mitarbeiter/der Abteilung erbracht werden muss, und können auch durch quantitative Kennzahlen (KPI's) gestützt sein (siehe z.B. Abb. 5).

7. Das Angebot an die Führungskräfte

Nachdem die Geschäftsführung den Unternehmensrahmen und die neue Organisation festgelegt hatte, wurden im ersten Schritt alle Führungskräfte der Abteilungen eingeladen, „auf dem Schiff anzuheuern“.

Im Zuge eines Workshops wurden die neue Philosophie und der Unternehmensrahmen vorgestellt. Weiters wurde ein gemeinsames optimales Selbstbild erarbeitet. Es beschreibt im Wesentlichen, auf welche Art und Weise wir künftig gemeinsam den Unternehmensrahmen erfüllen möchten (siehe Abb. 6).

ABB. 5: RAHMEN DER EINZELNEN BEREICHE BEI MELECS

Beispiel Rahmen MELECS CCC

- Erarbeitung/Akquisition von Kundenaufträgen, um ab dem GJ 16/17 ein Jahresvolumen von xx Mio. € zu erreichen – unter Berücksichtigung des EWS-Rahmens
- Abarbeitung/Umsetzung/Fakturierung aller Aufträge in der Pipeline mit einem entsprechenden stabilen Wochenumsatz – unter Berücksichtigung des EWS-Rahmens

KPI's: EGT > x%

Cash flow nach Investitionen > X

Wochenumsatz stetig

Pipeline zum Erreichen des Volumens von xx Mio. p.a.

Beispiel Rahmen Prozess & Informationsmanagement

- Sicherung von >99,6% Systemverfügbarkeit bei 100% Datensicherheit
- Eigenständige Verhandlung, Abwicklung, Umsetzung von PI-Aufträgen der einzelnen Abteilungen bzw. Gesellschaften der MELECS-Gruppe

KPI: 100% Umsetzung der Aufträge (Termin- und Budgetgetreu)

Basisbetrieb zu EUR xxx p.a.

Systemverfügbarkeit >99,6%

Datensicherheit 100%

Beispiel Rahmen Operations

- Kosten-, qualitäts- und termingerechte Herstellung von Produkten im Auftrag der Business Units
- Umsetzung der mit den Business Units vereinbarten Produktivitätssteigerungen
- Realisierung von neuen seitens der Business Units angeforderten Technologien (Wirtschaftlichkeit vorausgesetzt)

KPI: 100%ige Erfüllung der Aufträge der Business Units

Liefertreue > xx%

Produktivitätsgrad in der Produktion > xx%

Fehlleistungskosten < xx% vom Umsatz

bzw. Verwurfkosten in der Produktion < xx% von der Produktionsleistung

Gesundheitsquote der eigenen Arbeiter > xx%

Prozessqualität entsprechend Vorgaben aus dem Management-Meeting

Produktqualität in ppm

Ein gemeinsam entwickeltes Führungsbild wiederum beschreibt den Führungsstil, an dem man sich orientieren will – hier ein Auszug daraus:

- Fairness
- Klare Rahmen vorgeben und Ergebnisse einfordern
- Konsequenz & Entscheidungsstärke
- Problemlösungskompetenz
- Vorbild sein, Vorleben der vereinbarten Werte
- Fördern und fordern
- Handschlagqualität/Verlässlichkeit etc.

ABB. 6: DAS NEUE GEMEINSAME UNTERNEHMENSBILD VON MELECS

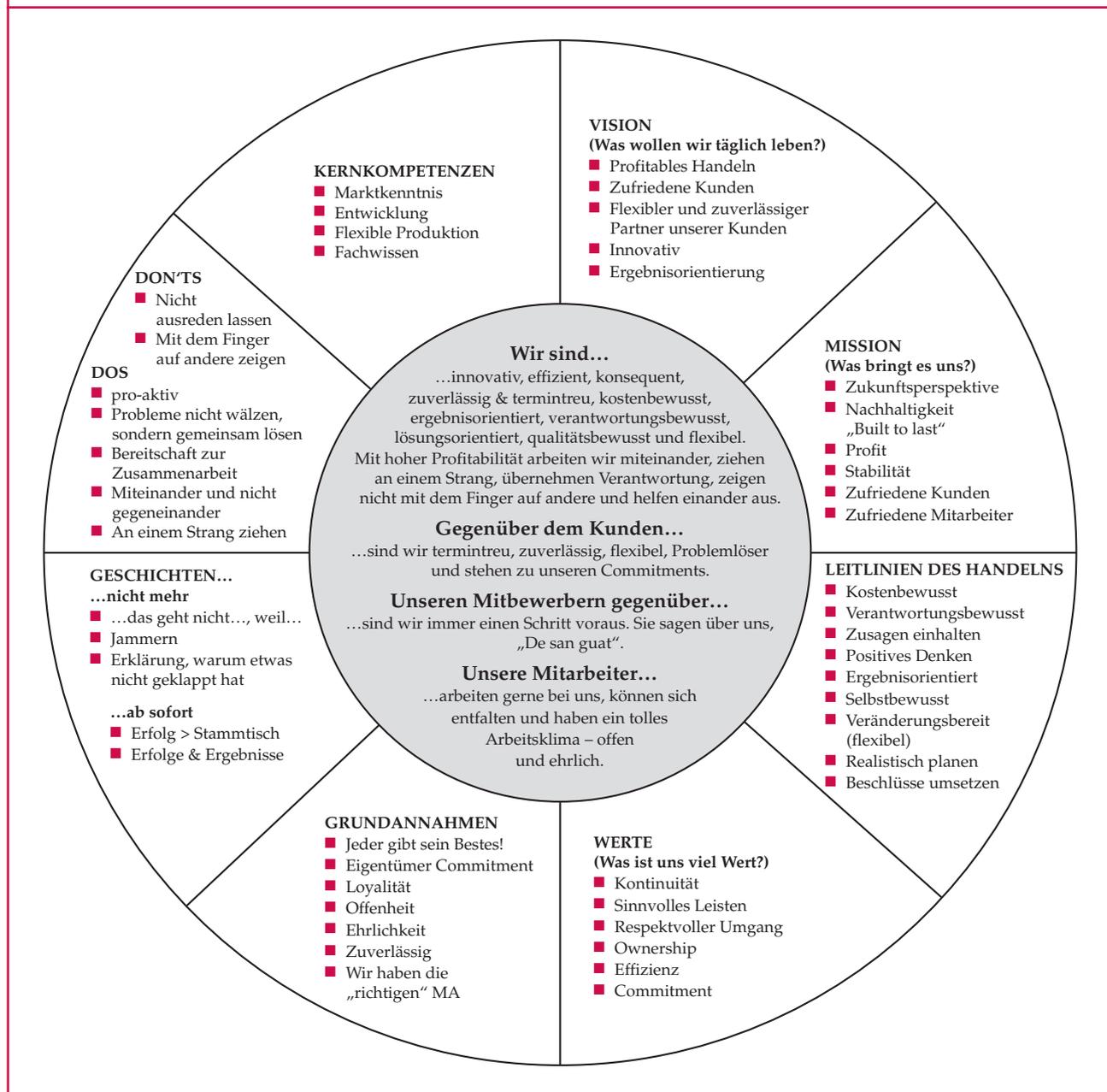


ABB. 7: DAS PROGRAMM DES „UMZUGSTAGS“

- Vorstellung des Strategischen Treibers „MELECS CCC“, der Rahmen und der Philosophie des Ansatzes
- Verteilung einer Spezialausgabe des Newsletters mit allen Infos
- Anschließende Gruppenworkshops der Führungskräfte mit ihren Teams zur Vorstellung des Abteilungsrahmens und der gemeinsamen Erarbeitung der Selbstbeschreibung, des Optimalbilds der jeweiligen Einheit: (vergleichbar mit dem inneren Kreis der Selbstbild-Grafik)
 - Wie wollen wir uns innerhalb unseres Rahmens optimalerweise ab sofort beschreiben?
 - Wie wollen wir von den anderen (= jene mit denen wir laufend zu tun haben: Kunden, Geschäftsführer etc.) optimalerweise beschrieben werden?
 - Verabschiedung des jeweils gemeinsamen Abteilungsbilds mit einer 100%-Bewertung (nur jene Beiträge, die alle zu leben bereit waren, wurden als ab sofort gültig verabschiedet)

8. Der „Umzug in das neue Unternehmen“

Nachdem alle Führungskräfte ihre „Heuerkarten abgegeben“ und „an Bord gekommen“ waren, wurden in einer weiteren Phase von wenigen Wochen Details zu den Abteilungsrahmen und zur Neuorganisation ausgearbeitet, und schließlich im Zuge des „Umzugstags“ mit allen Mitarbeitern komplett in das neue Unternehmen gestartet (siehe auch Abb. 7) – das heißt, ab diesem Zeitpunkt gab es das alte Unternehmen nicht mehr.

Um es zu verdeutlichen: Das war knapp 3 Monate, nachdem die Geschäftsführer die Neugestaltung beschlossen hatten, und dazwischen lagen die beiden Sommermonate Juli und August.

9. Implementierung der neuen Philosophie in die tägliche Praxis

Am „Umzugstag“ wurde allen Mitarbeitern das Angebot gemacht, ab sofort „ins neue Haus einzuziehen“, mit seiner neuen Organisation und seinen neuen Rahmen. Damit haben auch ein neues Wording und neue Verhaltensweisen „Einzug“ gehalten (siehe Abb. 8).

ABB. 8: DAS NEUE WORDING BEI MELECS

- Wir wollen nun die im Rahmen vorgegebenen Ergebnisse erreichen, statt von Zielen zu sprechen, die in ferner Zukunft liegen
- Regelmäßige, zumindest monatliche Überprüfung der Ergebnisse
- „Was können wir uns leisten?“ anstelle von „Was kostet uns das?“
- Größtmögliche Eigenverantwortung der Mitarbeiter bei der Gestaltung der Konzepte zur Erfüllung der im Rahmen vorgegebenen Ergebnisse
- Laufende Überprüfung der Ist-Situation am gemeinsam festgelegten Optimalbild

Angestrebt wird eine Unternehmenskultur, bei der nicht mehr das Erreichen der vorgegebenen Ergebnisse in Frage gestellt wird (also der Rahmen), sondern man sich auf das „Wie erreiche ich die Ergebnisse“ fokussiert.

Das Verhalten der Führungskräfte war vor allem in der Anfangsphase entscheidend für den Erfolg des neuen Ansatzes: Das Management musste voll und ganz hinter den Änderungen stehen. Offenheit und Transparenz sowie ein proaktives Ansprechen der Ängste der Mitarbeiter waren gefordert.

10. Aussicht /Nächste Schritte

Mit all den hier angeführten Veränderungen wurde der Grundstein für die Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolgs von MELECS EWS gelegt.

Nun gilt es, konsequent die notwendigen Ergebnisse zu erbringen und auch von anderen einzufordern. Dafür müssen natürlich sämtliche zukünftige Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter in Form von Rahmen und Schnittstellenrahmen klar definiert sein. Dort, wo Aufgaben bisher von einem zum anderen Mitarbeiter wanderten, passiert nun eine aktive, sofortige und vollständige Verantwortungs-„Übernahme“ durch die neuen Verantwortungsträger – anstatt einer „Übergabe“ der Aufgaben geht es also um eine „Übernahme“ der Verantwortung durch den neuen Verantwortlichen.

Um ihre Rahmen erfüllen zu können, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter ihren neu gewonnenen Handlungsspielraum bei der Konzeptgestaltung voll ausschöpfen. An dieser Stelle wird auch die Unterstützung und Begleitung des Innovationsmanagements gefragt sein – aber auch des Marketings: Einerseits gilt es nun innovativ zu sein bei der Prozessgestaltung und -optimierung um die Rahmen erfüllen zu können, andererseits ist auch eine laufende interne Kommunikation von Erfolgen und Learnings wichtig, um den Glauben aller Mitarbeiter an die neue Organisation zu stärken.

Mit der Aufbereitung und Verbreitung von gewonnenem Wissen und Erfahrungen über erfolgreiche Prozesse profitieren die Organisation und ihre Mitarbeiter langfristig von unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen, immer entlang der Frage: Was funktioniert gut und kann ggf. auch an anderer Stelle angewendet werden?

Bei unserem neuen Ansatz geht es nicht um Hierarchie und Kontrolle, sondern um Eigenverantwortung, Ergebnisorientierung und den Mut, bestehende Vorgangsweisen, Konzepte und Prozesse sofort zu entrümpeln und neu zu gestalten, wenn sie den Betreffenden nicht mehr weiter bringen. Und auch damit werden wir die notwendige Flexibilität auf allen Ebenen schaffen, um in jeder herausfordernden Situation erfolgreich zu sein.

Die Neugestaltung von MELECS EWS wird begleitet von Dr. Sonja Radatz, Autorin und Leiterin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung.

MELECS Marketingleiter Alexander Pressl hat sie zu ihrem Ansatz und die Chancen, die er für MELECS bietet, befragt, und das Ergebnis in einer Sonderausgabe des Newsletters für die Mitarbeiter begleitend zum „Umzugstag“ ausgedruckt.

Sie stellen ja der traditionellen Betriebswirtschaftslehre ihren Ansatz der „relationalen“ BWL entgegen. Was hat Sie dazu gebracht und was sind die Kernaussagen Ihres Ansatzes?

Ich finde es sehr wichtig, dass jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft eigenverantwortlich und kreativ handeln kann. Wer immer „rückfragen“ muss und in den Entscheidungen „vom Chef“ abhängig ist, verliert langfristig den Sinn an der Arbeit. Daher geht der Relationale Ansatz davon aus, dass klar formulierte Ergebnisse erzielt werden müssen – um die Mitarbeiter und deren Familien langfristig versorgen zu können; „wie“

allerdings die Ergebnisse erreicht werden, bleibt jedem Mitarbeiter überlassen. Und das kennen wir auch aus dem Leben: Jeder von uns hat einen klaren Rahmen – z.B. bei der Bank – wie er aber sein Leben gestaltet, bleibt ihm überlassen. In der traditionellen BWL ist es genau umgekehrt: Es gibt jede Menge Anweisungen, aber das erwartete Ergebnis insgesamt ist oftmals nicht ganz so klar definiert – und der Gestaltungsfreiraum ist häufig recht mickrig.

Was mir sofort gefiel, war der Apell, proaktiv zu gestalten anstatt Dinge als gegeben hinzunehmen nach dem Motto „etwas ist halt so“. Was steckt hinter dieser Aussage?

Der Name „relational“ beschreibt schon recht gut, worum es geht: Dass die Welt immer im Auge des Betrachters entsteht: Der eine sieht einen Engpass, der andere eine Chance.

Wenn immer wir es mit Menschen oder Organisationen zu tun haben, entdecken wir: „Der andere ist ja gar nicht so, der kann sich auch anders verhalten.“

Wir können also sagen, „Der Stein ist so“ (oder der Kopierer, das Haus, der Baum, die Straße). Das sind alles unbewegliche Dinge. Wenn immer wir es mit Menschen zu tun haben, dann können wir feststellen: Sie haben zwei Beine (und können davonlaufen) und sie haben einen Kopf (der anders denkt als der eigene). Damit verhalten wir uns entsprechend dem, wie sich die anderen verhalten, und diese wiederum entsprechend dem, wie wir uns verhalten... und so kommen wir zur Überlegung: Wir brauchen nur anders an die Dinge herangehen, um kreative Lösungen zu finden.

Was bedeutet: Nicht „es ist so“, sondern „wir können es uns gestalten“. Und wenn wir nicht gestal-

ten – dann werden wir eben gestaltet: Wenn wir die Grenze zum Nachbarn nicht klären, dann sitzt er jeden Tag bei uns im Garten. Wenn wir kein Programm für den Abend machen, kommt der Partner womöglich mit einer Idee daher. Wenn wir unsere Ergebnisse nicht erreichen, dann wird der Vorgesetzte unruhig werden und plötzlich Ideen entwickeln, wie er uns „helfen“ kann. Wir haben jeden Tag die Wahl!

Sie begleiten uns jetzt schon einige Monate. Wo würden Sie sagen liegen die Chancen und Gefahren bei Unternehmen unserer Größenordnung und Historie?

Gerade wenn ein Unternehmen in großem Wettbewerb mit anderen steht, kommt oft die Idee auf, dass man sich ohnehin nur über den Preis unterscheiden kann: Zu schnell wird eine Innovation nachgeahmt,

zu ähnlich erscheinen die Produkte im Vergleich zu denen anderer Hersteller. Ich halte es für wichtig, immer wieder Besonderheiten und Innovation zu suchen: in Abläufen, in der Herstellung, im Herangehen an die

Kunden, im Service, im Miteinander. Was macht uns zu etwas Besonderem und sichert uns langfristig „Fans“? Das halte ich für eine wichtige Frage – und für eine herausfordernde!

Sie sind auch als Autorin sehr erfolgreich, u.a. mit Büchern zum Thema Coaching. Was treibt Sie nach so vielen Jahren noch an, ganz an der Front vieler Unternehmen mitzumischen ?

Mich interessieren Unternehmen und ihre Mitarbeiter, und es macht mir Spaß, Gestaltung zu begleiten und zu sehen, dass das Neue funktioniert und die Mitarbeiter Spaß an der Arbeit haben.

Nachdem alle Führungskräfte „an Bord gekommen“ waren, wurde mit allen Mitarbeitern komplett in das neue Unternehmen gestartet.

Aber natürlich beziehe ich aus dieser Arbeit auch die Fragestellungen, auf die ich zuvor noch keine Antwort gefunden habe. Das ist die Grundlage für meine nächsten Überlegungen, die nächsten Modelle und die nächsten Bücher.

Oftmals ist es ja so, dass groß angekündigte notwendige Veränderungen in größeren Unternehmen im Rückblick eher Rohrkrepierer sind oder überhaupt scheitern. Was macht Sie zuversichtlich, dass Ihr Ansatz eine wahre Veränderung schafft?

Ich arbeite nie in „Veränderungsprojekten“, sondern es wird der neue Rahmen als „neues Haus“ definiert, sofort in das neue Haus umgezogen und dann auf allen Ebenen selbstverantwortlich „ein-

gezogen“ und das eigene Umfeld gestaltet. Das ist ähnlich wie die Veränderung, die ein Paar „über Nacht“ zu Eltern macht: Beide Elternteile werden von Beginn weg ihre neue Situation optimal leben und drehen natürlich von Tag zu Tag weniger „Ehrenrunden“. Aber sie wissen: Das Baby muss von Anfang an gut versorgt werden – und nicht erst nach 2 oder 3 Jahren. ■

SERVICE

E-Mail

alexander.pressl@melecs.com

Internet-Plattform und Informations-Portal für Personalverantwortliche und HR-Dienstleister

- ✓ **Marktüberblick**
HR-Produkte, HR-Dienstleister
- ✓ **Informationspool**
Fachartikel, Praxisberichte, Fachglossare
- ✓ **HR-Jobbörse**
Kostenlose Stellenausschreibung und -gesuche

www.personalmanagement.info

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net