



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Relationaler Change: Abseits vom „Tal der Tränen“



N°97

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net

Unser Change „abseits vom Tal der Tränen“: Ein Praxisbericht

von Marianne Herzog

Viele Fragen treten in Unternehmen auf, wenn sie einen Relationalen Change planen: Was ist unser Rahmen? Wie gestalten wir den Strategischen Treiber in der Praxis? Wie definieren wir die vor- und nachgelagerten Supportbereiche? Und: Welche Herausforderungen haben wir ansonsten noch zu bewältigen, um das gewünschte Neue erfolgreich zu leben?

Marianne Herzog, CFO der Berndorf Bäderbau Gruppe, beschreibt in ihrem Artikel, wie Relationaler Change gelingt. Ein Praxisbericht.

Eine Neuausrichtung der Organisation in einem Unternehmen ist eine große Herausforderung, die – so meine Erfahrung – umso besser gelingt, je besser die Rahmen, Verantwortungen und Bereiche im Vorfeld definiert sind.

1. Was ist unser Rahmen?

Relativ leicht getan haben wir uns mit dem Herausarbeiten des Unternehmensrahmens. Mein Ansatz hierbei ist folgender: Wenn wir den Rahmen erfüllen, dann sollten alle zufrieden sein. Dann sollte niemand sagen, wir hätten uns noch mehr Innova-

tionen gewünscht, oder die Rendite ist zu niedrig, oder unser Umgang mit den Mitarbeitern entspricht nicht unseren Vorstellungen, oder dass wir zu wenige neue Märkte analysiert haben...

Wenn der Rahmen erfüllt wird, wenn sich unsere Gesellschaft innerhalb des Rahmens bewegt, sollte es gut sein, ansonsten ist aus meiner Sicht der Rahmen nicht gut genug definiert.

Ist zum Beispiel die Innovationskraft ein permanent wichtiges Kriterium, das sich der Eigentümer wünscht, so gehört die Innovation in den Rahmen hinein. Ist die Internationalisierung wichtig, so gehört sie in den Rahmen. Ist aber Internationalisierung nur ein Mittel zum Zweck, um eine bestimmte Rendite zu erreichen, so gehört nur die Mindestrendite in den Rahmen, aber nicht die Internationalisierung. Sie sehen schon, es geht darum zu hinterfragen: „Warum will ich das?“

Das „Warum“ ist der Rahmen, das „Womit“ aus meiner Sicht nicht.

Wir haben neben dem Unternehmensrahmen die Rahmen für die Bereiche und bis hin zu Rahmen für Mitarbeiter. Darauf komme ich später nochmals zu sprechen.

2. Die Gestaltung des strategischen Treibers in der Praxis

Wesentlich schwieriger stellt sich aus meiner Sicht das Herausarbeiten des strategischen Treibers dar. Ein Begriff, den die klassische Betriebswirtschaftslehre nicht kennt. Daher bin ich überzeugt, dass der erste Impuls eines CEOs auf die Frage, wer der strategische Treiber seiner Gesellschaft sei, antworten würde: „natürlich ICH...“

Der strategische Treiber im Relationalen Ansatz ist jener Bereich im Unternehmen, der das Fortbestehen und das Wachstum des Unternehmens sicherstellen kann.

Das heißt, wenn dieser Bereich gut läuft, der Bereich das Unternehmen „treibt“, dann haben wir genügend Kunden, die unser Produkt, unsere Leistung kaufen und bezahlen, so dass wir zu dem gewünschten Unternehmensergebnissen kommen.

Ich möchte das am Beispiel Red Bull kurz erläutern. Red Bull hat mit dem Energydrink ein gutes Produkt entwickelt. Der Erfolg von Red Bull liegt aber nicht im Produkt (auch andere Hersteller haben einen guten Energydrink), auch nicht im Preis, sondern im Marketing. Verliert Red Bull sein Image, wird der Absatz sinken.

Wenn wir den Rahmen erfüllen, dann sollten alle zufrieden sein.



Marianne Herzog

arbeitet nach ihrem BWL-Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien und dem EURAS Masterstudium (Europarecht und Wirtschaft) seit 1991 im Berndorf Konzern, seit August 2013 als CFO der Berndorf Metall und Bäderbau Gruppe. Sie ist dort verantwortlich für den Internen Support, welcher die Bereiche Finanzwesen, Controlling, Recht, IT, QM sowie Personal umfasst, gestaltet die Unternehmensbegleitung der Units und ist Sparringpartnerin in strategischen Belangen und in der Unternehmensentwicklung des CEOs.

Die Beantwortung der Frage, wie tatsächlich das eigene Geschäft entsteht, wo letztendlich das Unternehmensergebnis sichergestellt werden kann, stellt eine große Herausforderung dar. Wenn das Produkt noch so gut ist, aber keiner das Produkt oder das Unternehmen kennt, so kann der strategische Treiber z.B. nicht die Produktentwicklung sein, da der Auftragseingang nicht gesichert ist.

In unserem Fall bedeutete dies, dass wir uns genau angesehen haben, wie uns der Kunde findet, bzw. wie wir die Kunden finden. Weiters wurde der Entscheidungsprozess des Kunden, der letztendlich zum Auftragseingang führt, durchleuchtet. Anhand dieser Gedanken haben wir unseren strategischen Treiber im Unternehmen herausgearbeitet. In unserem Unternehmen wurde klar, dass der Kundenfindungsprozess je nach Sparte unterschiedlich abläuft, so dass wir uns in Units aufgestellt haben.

In der Regel werden der strategische Treiber sowie die vor- und nachgelagerten Supportbereiche vom CEO definiert. Aus meiner Erfahrung ist es allerdings wichtig, immer wieder Experten aus dem Unternehmen zu befragen, damit keine Webfehler entstehen. Es ist die Kunst, sich von bestehenden Strukturen zu lösen, und gleichzeitig genug Wissen zu haben, um den strategischen Treiber finden und definieren zu können, sodass eine neue Organisation entstehen kann.

3. Die Gestaltung der vor- und nachgelagerten Supportbereiche

Die vor- und nachgelagerten Bereiche waren in unserem Fall schnell gefunden. Ich möchte hier betonen, wie wichtig es ist, die Bereiche so zu organisieren, dass die Möglichkeit zur Veranlassung, die Verantwortung und die Kostenzuordnung immer in einem Bereich liegen. Werden die Kosten aus einem

anderen Bereich heraus verursacht, so entstehen meiner Erfahrung nach immer Ausreden, warum das Ergebnis nicht erzielt werden konnte. Bin ich aber selber dafür verantwortlich, so kann ich meinen Bereich so aufstellen, dass ich meine Ergebnisse sichere.

Ein Beispiel: Die Produktion kann nicht für Kostenüberschreitungen verantwortlich gemacht werden, die dadurch entstehen, dass der Vertrieb nachträgliche Sonderwünsche gewährt, ohne diese an den Kunden zu verrechnen. Daher müssten die Kosten der nachträglich gewährten (für den Kunden kostenlosen) Sonderwünsche an

den Vertrieb verrechnet werden.

Probleme in der Praxis bemerken wir überall dort, wo die Rahmen der einzelnen Bereiche, die Verantwortungen oder Schnittstellen nicht glasklar definiert wurden. Oder aber anders ausgedrückt: Überall dort, wo der Durchlauf von der Kundengewinnung bis zum fertig bezahlten, abgeschlossenen Auftrag noch Ecken und Kanten im Unternehmen aufweist, schärfen wir die Verantwortungen und Rahmen nach, oder organisieren die Schnittstellen neu. Überall dort, wo nicht klar ist, wer für einen Teilbereich zuständig ist, schärfen wir nach. Überall dort, wo der nachgelagerte Bereich nicht die benötigten Informationen bekommt, schärfen wir nach.

Hier ein paar Beispiele dazu aus der Praxis:

1. Das Controlling kann nicht dafür verantwortlich gemacht werden, dass eine Auftragskalkulation existiert, die wir für unseren Auftragsbewertungsbogen (eine Übersicht und Soll-Ist Vergleich über alle bestehenden Aufträge und deren Kostenstatus) benötigen, aber es kann aufzeigen, dass Kalkulationen fehlen. Das Beschaffen der endgültigen Auftragskalkulation war in der Vergangenheit für das Controlling ein permanentes Problem. Wir haben uns nunmehr darauf verständigt, dass die Aufträge erst dann in die Übersicht aufgenommen

*Probleme bemerken
wir überall dort, wo die
Rahmen nicht glasklar
definiert wurden.*

werden, wenn der Vertrieb die entsprechende Auftragskalkulation an das Controlling gemeldet hat. Somit entsteht der Druck im Vertrieb, die jeweiligen Kalkulationen abzuliefern, damit SEINE Auftragseingänge dargestellt werden, und nicht wie früher im Controlling, das den Kalkulationen mühsam nachgelaufen ist. Das Controlling benötigt die Daten wiederum, um eine Ergebnisprognose auf das Jahresende möglichst präzise zu errechnen.

2. Jeder Vertriebler hat ebenfalls einen Rahmen. Er weiß genau, was von ihm in welcher Qualität mit welchen Rahmenbedingungen erwartet wird. Es sind nicht mehr alle Vertriebler gemeinsam für den Gesamtauftragseingang zuständig (und leider hat der andere Kollege den Auftragseingang nicht gebracht...), sondern jeder ist für seinen Auftragseingang in der entsprechenden Qualität zuständig. Der Auftragseingang kommt erst mit der Erfassung im oben genannten Auftragsbewertungsbogen in die wöchentliche Auswertung. Somit schließt sich der Kreis, warum auch der Vertrieb nunmehr daran interessiert ist, die Auftragskalkulation an das Controlling zeitnah abzuliefern.
3. Ein weiteres Beispiel ist die Rahmendefinition unserer Supportabteilung. Einmal definiert zu haben, was wann und in welcher Häufigkeit an den CEO reportet werden soll, brachte eine deutliche Erleichterung. Es gibt 2 Termine pro Monat. Ein Termin beschäftigt sich mit den Inhalten aus den Bereichen Organisation, Erkenntnissen aus den Unitbegleitungen, IT-relevante Themen und Recht. Ein weiterer Termin beschäftigt sich mit Zahlen, Daten und Analysen.
4. Die Supportabteilung hat zur standardisierten Vorbereitung auf die jeweiligen Termine versucht, überall Selbstläufer einzurichten, sodass die Berichte jederzeit, und unabhängig von der Verfügbarkeit der jeweiligen Sachbearbeiter abgerufen werden können. Es existiert beispielsweise ein Excelsheet, in dem die Gewährleistungsrückstel-

lungen erfasst sind. Alle Veränderungen in dem Gewährleistungsfall werden von dem jeweiligen Sachbearbeiter dort kommentiert und aktuell eingetragen. Somit kann das Formular jederzeit aktuell und unabhängig von der aktuellen Verfügbarkeit der Sachbearbeiter abgerufen und mit dem CEO besprochen werden. Das lästige „Ich brauche von Ihnen noch heute ein paar Daten“ mit mühevollen, immer neuen Aufbereitungen „für den Chef“ (auf der Supportseite) bzw. die ständige, drückende Ungewissheit, wie die Lage aktuell aussieht (auf der CEO-Seite), fallen dadurch weg.

5. Die Ergebnisse der jeweiligen Unit-Begleitungen werden sofort in die Mappe für das CEO- Gespräch abgelegt, sodass hierfür kein weiteres Zusammentragen der Ergebnisse mehr erforderlich ist.
6. Als letztes Beispiel für die Gestaltung der Schnittstellen und Selbstläufer möchte ich ein Beispiel aus dem Recruiting anführen. In unserem Unternehmen ist die Personalverrechnung ausgelagert, sodass es keine Personalabteilung mehr gibt. Um allerdings trotzdem sicher zu stellen, dass es einheitliche Personalverträge und ein stimmiges Gehaltsniveau im Unternehmen gibt, wurde das Thema Personalverträge im Recht angesiedelt. Gibt es nun die Entscheidung, aus einem Bereich Personal aufzunehmen, so meldet dieser Bereich die Anforderung an die zuständige Mitarbeiterin im Recht. Dort wird aufgrund des gesuchten Tätigkeits- und Verantwortungsprofils das entsprechende Vertragsmuster und die Einstufung in die KV Verwendungsgruppe vorbereitet. Danach wird der Mustervertrag mit der jeweiligen KV Bandbreite samt der Information einer eventuellen im Unternehmen üblichen Überzahlung an die anfordernde Führungskraft versendet. Ziel ist es nun, dass der Bereich entscheidet, ob er eine Person mit viel Erfahrung, aber teurerem Gehalt ins Unternehmen holen möchte, oder eine solche Person auf Grund der Budgetsituation eher aufbauen möchte. Danach wird die Ausschreibung gestaltet.

4. Herausforderungen

4.1. Datenaggregation im Controlling

Eine große Herausforderung stellte die Neuorganisation in der Umstellung der Datenaggregation im Controlling dar. Wir haben uns entschieden, die Abbildung unterjährig nicht zu ändern, und begannen mit der neuen Zuordnung mit dem neuen Wirtschaftsjahr. Ich kann nur empfehlen, einen Plan zu machen, welche Auswertungen ab wann laufen werden, da zumindest in unserem Unternehmen ein Ressourcenengpass entstand, und mit der Kommunikation der Planung mehr Sicherheit im Unternehmen entstanden ist. Mittlerweile existiert für jede Unit eine eigen GuV, sodass wir sehr transparent steuern können.

4.2. „Geteilte Personen“

In unserem Unternehmen zeigte sich weiters in der Praxis ein Problem bei den geteilten Personen, die für unterschiedliche Verantwortungsbereiche arbeiten. Problematisch war hierbei genau jener Umstand, dass mehrere Personen gleichzeitig etwas veranlassen wollten und kein vollständiges Durchgreifen auf die Person bestand. Somit entstand bei allen Beteiligten Unzufriedenheit.

Sonja Radatz hatte dazu eine sehr kreative Relationale Lösung:

Der betreffende Mitarbeiter sollte so tun, als käme er zweimal vor – mit dem gleichen Namen, etwa so, als gäbe es zwei Herr Mayer im Unternehmen (das ist ja häufig tatsächlich der Fall). Dann arbeitet dieser Mitarbeiter strikt x Stunden für den einen und y Stunden für den anderen. Ein „Austausch“ ist nicht möglich (Es wird also durchgängig so getan, als wäre er tatsächlich 2 Personen). Dann weiß jeder Vorgesetzte, wieviel Zeit er wann konkret zur Verfügung hat und richtet sich dementsprechend ein. Im Prinzip muss das Konzept nur gnadenlos durchgezogen werden, etwa auch so, dass die Person für verschiedene Vorgesetzte sogar physisch in den anderen Arbeitsbereich wechselt. Sonja Radatz hat mir

von einigen funktionierenden Beispielen berichtet, etwa wo jemand von 08.00–12.00 in dem einen Bereich und von 12.30–16.30 im anderen Bereich arbeitet; oder am Montag in dem einen, am Dienstag und Mittwoch in dem anderen und am Donnerstag und Freitag im dritten Bereich. Dort sagen aber dann auch wirklich die Kollegen, „Er ist nicht da und kommt erst am nächsten Donnerstag wieder“.

Wer meint, das würde doch nicht funktionieren, weil die betreffende Person dann bestimmt just am Freitag in dem einen Bereich gebraucht wird, obwohl sie im anderen arbeiten sollte, hat seine Rechnung ohne die radikal konstruktivistische Basis des Relationalen Ansatzes gemacht: Denn das wäre so – so Sonja Radatz, – als würde Frau Huber nur Montag bis Mittwoch im Unternehmen arbeiten und jemand bräuchte sie just am Freitag. Was wird er tun? Vermutlich auf Montag warten, und sich nächstes Mal die Zeit anders einteilen.

Das werden wir jetzt mal ausprobieren und sehen, wie es mit dem „So tun, als ob“ in unserem Unternehmen funktioniert.

5. Fazit

Zusammenfassend kann ich aus unserem Change Prozess berichten, dass es weniger Widerstand im Unternehmen gab, als wir erwartet hatten. Je klarer und einfacher die Definition, desto weniger Probleme gibt es in der Umsetzung. Wir haben den Prozess mit regelmäßigen Mitarbeiterinformationen begleitet, und nach den ersten Erfahrungen einen Strategieworkshop im größeren Mitarbeiterkreis veranstaltet, in dem sich jeder Bereich im Unternehmen selbst präsentierte. ■

SERVICE

E-Mail

m.herzog@berndorf-baederbau.com

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 29,99



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 119,99



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 59,99



FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 199,99

Jetzt bestellen: www.lo.irbw.net



Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

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

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

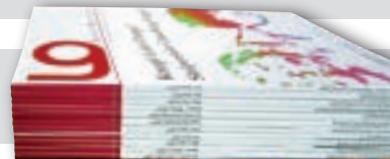
**Der Relationale Ansatz des IRBW
bringt Sie in Führung.**

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

20 neue Toolkärtchen von Sonja Radatz um € 19,99 – und ein Kärtchen zum Vorkosten!

Relationale Toolbox mit 100 Kärtchen (komplett) Oder: Erweiterungsset mit 20 neuen Kärtchen



Relationale Tools

wirken. Und daher macht es Sinn, sie ständig kompakt bei sich zu haben. Dafür gibt es die Relationale Toolbox von Sonja Radatz mit gesamt 100 ganz einfach beschriebenen Tool-Kärtchen aus Selbstmanagement, Coaching, Leadership, Teamarbeit und Unternehmensführung.

Praktisch zum Mitnehmen. Praktisch in der Verwendung. Und führen praktisch immer zum Erfolg – sowohl beruflich als auch privat.

Wenn Sie die Toolbox mit 80 Kärtchen schon haben, bestellen Sie die 20 ganz neuen Kärtchen von Sonja Radatz um nur EUR 19,99. Die komplette Toolbox mit 100 Kärtchen kostet versandkostenfrei EUR 79,99 auf www.irbw.net.

...und holen Sie sich gleich heute Ihr kostenloses Toolkärtchen zum Ausprobieren auf www.irbw.net!

Sichere Kompetenz in jeder Situation:

Relationale Toolbox mit gesamt 100 Tool-Kärtchen zu den Themen
Selbstmanagement • Coaching/Gesprächsführung • Leadership
• Teamarbeit • Unternehmensführung



Kompakt in der Toolbox (100 Stück komplett) um € 79,99
Erweiterungsset (20 neue Kärtchen) um € 19,99

Bestellung: IRBW Onlineshop – www.irbw.net

ISBN 978-3-200-02819-7

Wir liefern versandkostenfrei!



Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net

IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung Wien

Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

Tel. +43 (0)1 409 55 66, E-mail: irbw@irbw.net