INOVATOR

N° 31

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Sommer 2017

Die Kraft entsteht Dazwischen

Good Practice

- Beispiele aus unserem Entwickler- und Beraterallltag
- Veränderung ohne Not-Wendigkeit
- Frau und Karriere
- Den Innovationsprozess stärken
- Unterschiedliche Rollen, ein gemeinsames Ziel
- Challenge 270°-Führungskräfte Feedback

Good Practice

Mag. Klaus Theuretzbacher

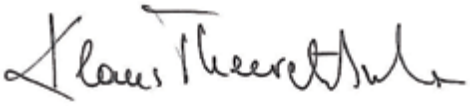
Werte Leserinnen und Leser!

Höchste Zeit, dass wir uns an dieser Stelle mal ausschließlich unseren Kunden widmen, meinen wir. Ihren speziellen Herausforderungen und den mitunter tollen Ansätzen, wie sie das dann angehen, lösen und umsetzen. Wenn wir dabei tatkräftig und professionell unterstützen können, umso besser ... ;-)

Diese Ausgabe des INOVATORs ist eine recht bunte Mischung geworden – sowohl, was die unterschiedlichen Branchen und Unternehmen betrifft, als auch hinsichtlich der Vielfalt an Themen und Vorgehensweisen. Durchaus symptomatisch für unseren Alltag als Entwickler/innen und Berater/innen.

Der Ansatz, aus Good-Practice zu lernen, begleitet uns als Motto in unserer eigenen Weiterentwicklung. Selten sind Beispiele aus der Praxis der Unternehmensentwicklung 1:1 übertragbar, sie können jedoch oft wertvolle Anregungen für ähnliche Aufgabenstellungen beinhalten.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen interessante Impulse!



Inhalt

Veränderung ohne Not-Wendigkeit verspricht Zukunftsfähigkeit
Der ri-start-Prozess in der Richter Pharma AG 3

Frau und Karriere
Frauen stärker im Fokus in der VKB-Bank 6

Den Innovationsprozess stärken
Die ANGER Machining GmbH fokussiert auf Innovation 8

Unterschiedliche Rollen, ein gemeinsames Ziel
Organisationsentwicklung im SPAR Zentrallager zur Stärkung der Zusammenarbeit 10

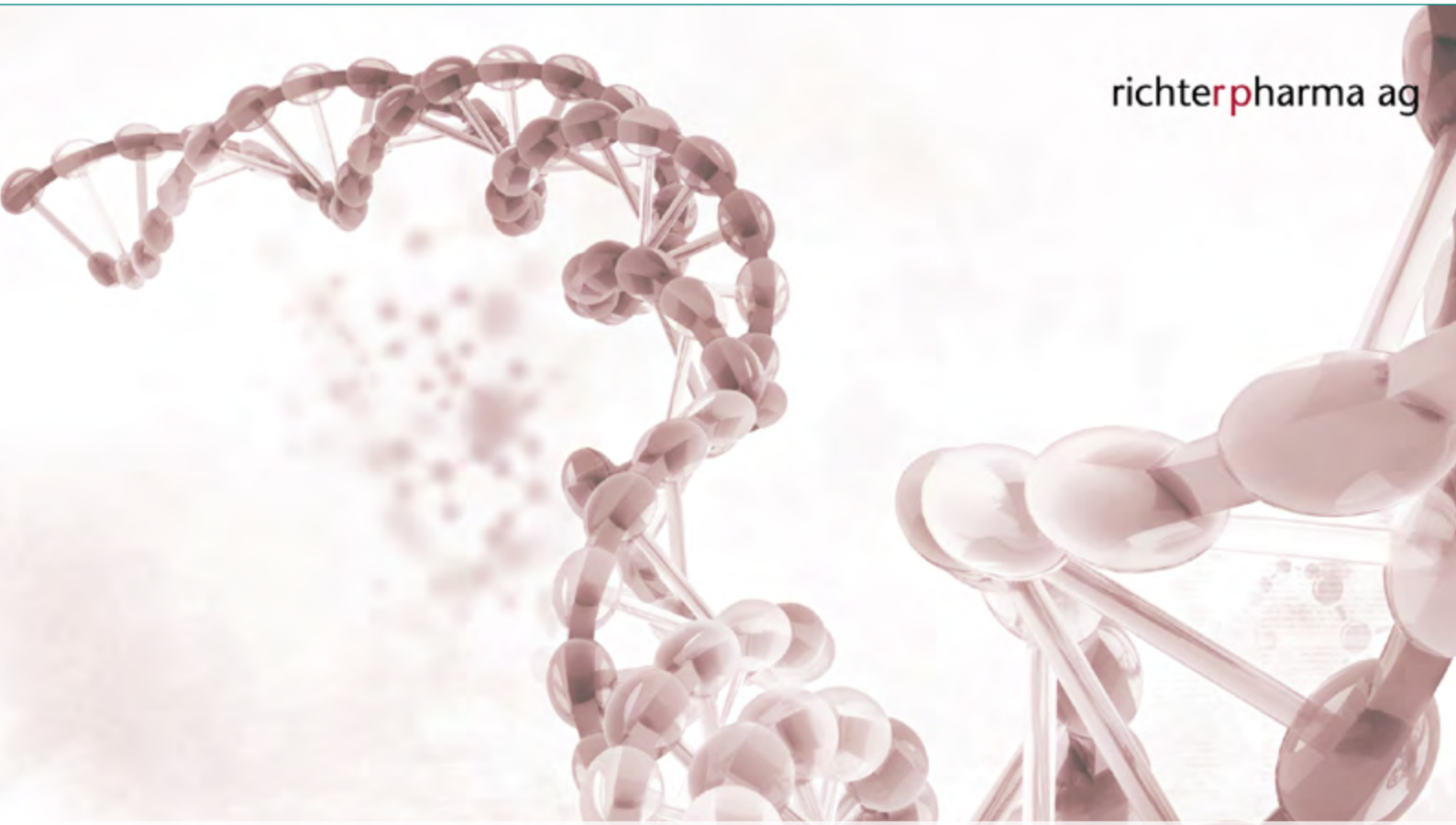
Im Porträt: Franz Auinger 12

Challenge 270°-Führungskräfte-Feedback
Ein Kulturentwicklungs-Instrument in der Wirtschaftskammer Oberösterreich 13

Pflichtübung als Chance
Evaluierung psychischer Belastungen schafft Impulse zur Unternehmensweiterentwicklung 16

Quergänge 2017 19

Impressum & Offenlegung nach § 24, 25 Mediengesetz, Ausgabe 1, März 2014.
Blattlinie Information, Diskussionsbeiträge, Denkanstöße und Anregungen für Themen aus dem Feld der Unternehmensentwicklung, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung ***Medieninhaber/Verleger und Herausgeber*** inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH ***Redaktionsadresse*** Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Telefon +43 7229 87029 ***E-Mail*** office@inovato.at **Web** www.inovato.at ***Für den Inhalt verantwortlich*** Mag. Franz M. Auinger Redaktionsteam Mag. Klaus Theuretzbacher, Maria Haider ***Editorial Design*** Mag. Gabriele Brauneis ***Bildnachweis*** INOVATO (S. 7, 8, 11), Pexels (S. 19), Fotolia (S. 1, 6, 13), Richter Pharma (S. 3, 4, 5), VKB-Bank (S. 7), SPAR (S. 10), © delfort (S. 16, 17, 18)



Veränderung ohne Not-Wendigkeit verspricht Zukunftsfähigkeit

Der ri-start-Prozess in der Richter Pharma AG

Agilität ist das neue Zauberwort zur Sicherstellung der Überlebens- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. So gesehen war die Richter Pharma AG schon immer ein sehr agiles Unternehmen. Das kontinuierliche Wachstum in Umsatz und Ergebnissen ist ein Beleg dafür, dass es das Management verstand, sich rasch an die Marktterfordernisse anzupassen. Umso überraschender mag es erscheinen, dass sich der CEO, Mag. Roland Huemer, vor knapp drei Jahren entschloss, einen „ri-start-Prozess" rund um das Thema „Performance" zu starten. Im Gespräch mit Dr. Georg Sutter erläutert er seine Beweggründe.

Dr. Georg Suso Sutter

Dr. Georg Suso Sutter

Was veranlasst den CEO eines erfolgreichen Familienunternehmens, trotz gut laufender Geschäfte, den Leistungsgedanken quasi zum Kern seiner Bemühungen um die Weiterentwicklung des Unternehmens zu erheben?

Ja, die Richter Pharma AG ist erfolgreich und war es auch in den meisten Phasen der Unternehmensgeschichte. Allerdings ist der Druck auf die Margen in den letzten fünf Jahren stark gewachsen. Die Gefahr ist, bei einer schleichenden Entwicklung den richtigen Zeitpunkt der Veränderung zu verpassen. Um dem zu entgehen, war es mir wichtig, dass sich die Mitarbeiter/innen rechtzeitig darauf einstellen und sich die Organisation mit ihrer Kultur entsprechend entwickeln kann. Das war für mich Grund genug, das ri-start-Projekt zu starten.

Dass daraus dann ein längerfristig angelegter ri-start-Prozess wurde, hatte wahrscheinlich einen besonderen Grund?

Die Sinnhaftigkeit der Investition in einen längeren Prozess ist sehr schnell deutlich geworden. Die Arbeit am Performance- und Strategieprozess als wesentliche Bausteine des Veränderungsweges macht nur bei einer ganzheitlichen Unternehmensbetrachtung Sinn. Wir haben unsere Mission, unsere Vision neu entwickelt und die Kernwerte ausdiskutiert, die uns einerseits in der Vergangenheit ausgezeichnet haben, die uns aber auch in die Zukunft tragen sollen. Und dies alles verbunden mit dem hundertjährigen Bestehen des Unternehmens, was ein willkommener Anlass war, aus einer erfolgreichen Vergangenheit heraus die Kraft und Stellhebel für die Zukunft zu definieren.

Es ging Ihnen mit ri-start also auch darum, die künftige Identität im Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern zu entwickeln, und zwar auf eine Art und Weise, dass die Mitarbeiter/innen selbst zu ri-starter werden. Welche Grundideen zur Entwicklung der Organisation haben Sie dabei angetrieben?

Als Fußballer sehe ich den Wert des Mannschaftssports; der Teamgedanke ist in mir fest verankert, ich halte nichts von Einzelkämpfern und ich bin heute mehr denn je überzeugt davon, dass eine Organisation nur dann zukunftsfähig ist, wenn sie geschlossen in die gleiche Richtung agiert. Das erhöht in turbulenten Zeiten mit einem nie dagewesenen Komplexitätsgrad die Schlagkraft und ist letztlich ein nicht so leicht zu imitierender Wettbewerbsvorteil.

Mag. Roland Huemer, CEO und Vorstandsvorsitzender von Richter Pharma

Veränderung als permanenter Auseinandersetzungsprozess

Das Gesamtkonzept war von Anfang an so angelegt, dass ein größerer Kreis von Führungskräften, im Sinne eines Feedbackschleifenmodells, in den ri-start-Prozess eingebunden wurde und die Mitarbeiter/innen im regelmäßigen „Richter up (to) date" auf dem Laufenden gehalten wurden. Was waren für Sie bis heute wichtige Meilensteine?

Die Diskussion darüber, wer wir eigentlich sind und wohin wir wollen, um dann die Vision zu schreiben, war vom Prozess her mindestens so wichtig wie das Ergebnis. Uns ist im Managementteam z.B. nochmals bewusst geworden, welchen ethischen Auftrag wir haben, d.h. dass wir es mit Produkten zu tun haben, die Menschenleben retten oder Leiden lindern bzw. heilen. So schaffen wir dann auch das Alignement mit allen Führungskräften und auch mit den Mitarbeiter/innen.

Des Weiteren haben wir uns intensiv mit Fragen wie „Was heißt bei uns Führen?", „Wie halten wir es mit Konflikten?" oder „Wie gebe ich Feedback?" beschäftigt. Wir investieren also sehr viel in die Mannschaft, und zwar deshalb, weil sich nur so eine Kultur der wertschätzenden Klarheit entwickeln kann.

Neben der Etablierung eines Sounding Boards und des ri-start-Coachingteams war schon sehr bald klar, dass das Vorhaben durch die parallele Weiterentwicklung der klassischen HR-Instrumente unterstützt werden musste. Deswegen wurde der Richter Pharma Performance-Dialog eingeführt. Wie erleben aus Ihrer Sicht die Mitarbeiter/innen diese Maßnahmen?

Die erste Reaktion war:„Meint er das alles wirklich ernst?".„Geht das nur ein halbes Jahr und ist der Zauber dann wieder vorbei?". Und nun geht das Ganze schon recht lange, ri-start wird von vielen aktiv getragen. Natürlich gibt es Menschen, die noch immer skeptisch sind und darauf achten, dass das bisher Bewährte seine Berechtigung behält. Das ist auch ein ernst zu nehmendes Anliegen, mit dem wir aktiv umgehen.

> >> Eine Organisation ist nur dann zukunftsfähig, wenn sie geschlossen in die gleiche Richtung agiert. <<

Im Prozessverlauf wuchs auch die Einsicht, das Gehaltskonzept des Unternehmens den neuen Erfordernissen anzupassen.

Das ist ein Beispiel dafür, dass ri-start ein Prozess ist. Vieles entwickelt sich in einem solchen Veränderungsprozess erst beim Gehen. So das Gehaltskonzept, das wir zunächst nicht auf dem Radar hatten. Je intensiver wir die Mitarbeiter/innen in einen Performancedialog geführt haben, umso klarer wurde, dass das Gehaltskonzept

der missing link ist. Gute Mitarbeiter/innen werden wir nur gewinnen und halten können, wenn sie sich im Gehaltssystem wiederfinden. Unser Anspruch ist klar: Wir versprechen mit unserem Gehaltssystem Fairness als oberste Prämisse, dazu Transparenz und Leistungsgerechtigkeit passend zur jeweiligen Performance und Verantwortung des Mitarbeiters.

Die wesentlichen Hürden und Risiken in einem solchen Prozess?

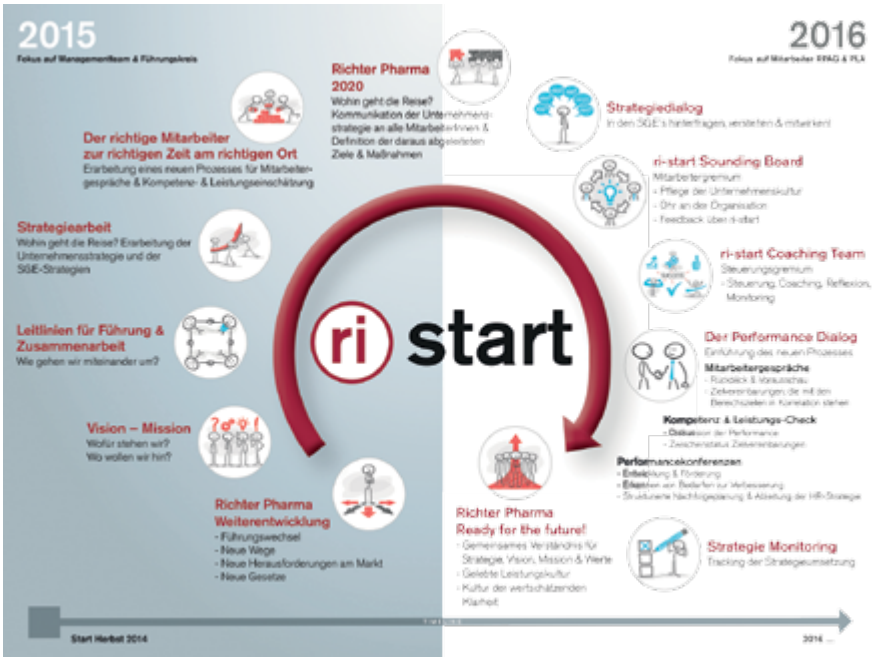
Die eigentliche Hürde ist, mit dem Anliegen auf die Mitarbeiterebene durchzudringen. Das war am Anfang nicht so einfach, als wir uns zunächst mit dem Selbstverständnis des Unternehmens auseinandergesetzt haben. Wichtig ist schon, dass man konkret ist, dass jeder etwas damit anfangen kann, d.h. eben auch betroffen ist.

Ein Risiko wäre auch, dass ein solcher Prozess das Momentum verliert. Andererseits scheint das aber auch ein Teil der Pendelbewegung in Veränderungen zu sein, dass Entschleunigung genauso wichtig ist wie Beschleunigung.

Entscheidend ist zudem die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Man gibt sich schon selbst auch einen Auftrag. Dessen muss man sich bewusst sein.

Der Schlüssel: Selbstführung als gelebter Führungsanspruch

Stichwort „Vorbildfunktion". Die geforderte Selbstverantwortung stößt oft an Grenzen, da sich Rahmenbedingungen wie z.B. Hierarchieverständnis nicht per Knopfdruck verändern lassen. Was ist die größte Herausforderung für Ihre Führungskräfte auf persönlicher Ebene? Jeder ist aufgefordert, ehrlich in sich selbst hineinzuhorchen, wo er steht und wie er es selbst mit Veränderungen hält. Sie, als unser Berater, haben uns oft gefragt: „Was hat das mit mir zu tun?" Inzwischen stellen wir uns diese Frage selbst. Es war am Anfang einfach schwierig, die Fassade abzulegen, gerade vor den Kollegen, und sich selbst einzugestehen, ich habe da auch ein Lernfeld.



haben uns oft gefragt: „Was hat das mit mir zu tun?" Inzwischen stellen wir uns diese Frage selbst. Es war am Anfang einfach schwierig, die Fassade abzulegen, gerade vor den Kollegen, und sich selbst einzugestehen, ich habe da auch ein Lernfeld.

Was fordert der Prozess von Ihnen persönlich?

Für mich gilt das gleiche wie für mein Managementteam, mich immer wieder zu fragen, was hat das mit mir zu tun; auch immer wieder anzustoßen, offen und ehrlich weiterzugehen. Der Prozess fordert auch mich in meiner Vorbildwirkung, mich persönlich weiterzuentwickeln, öfter und schneller die Schwelle zu überschreiten und in die Klarheit zu gehen.

Welches sind die nächsten Schritte?

Zunächst müssen wir die Dinge, die wir begonnen haben, verfeinern. Wir führen z.B. in diesem Jahr den Performance-Dialog zum ersten Mal in Gänze durch, wir haben das Gehaltskonzept umzusetzen, wir wollen beim Thema Nahtstelleneffizienz die definierten Einsparungspotenziale heben. Es geht darum, messbare Früchte zu ernten. Vor allem aber gilt es, mit großer Achtsamkeit am Team- und Performancegedanken weiter zu arbeiten. Denn darin liegen die eigentlichen Chancen zur Verbesserung.

Eine letzte Frage: Wenn Sie ein Kollege, der vor einer ähnlichen Situation steht wie Sie vor knapp drei Jahren, um einen Rat fragen würde – was würden Sie ihm empfehlen?

Nimm die ganze Mannschaft zusammen, reißt die Dinge auf, die euch schon lange im Wege stehen, und geht zusammen den Weg hin zu einer offenen, leistungsorientierten Kultur. Und mach dir klar: Das Gelingen von Veränderungen in der Organisation hängt zu einem erheblichen Maß von deiner Bereitschaft ab, als Entscheider persönlich Teil des Veränderungsprozesses zu sein. Ansonsten kannst du von deinen Mitarbeiter/innen nichts erwarten und brauchst auch gar nicht erst anzufangen.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

Frau und Karriere

Frauen stärker im Fokus in der VKB-Bank

Das Projekt Frau und Karriere, begleitet von Dr. Karoline Moldaschl-Pree, Organisationsberaterin und Netzwerkpartnerin der INOVATO Unternehmensentwicklung, hat einen weiteren Grundstein für mehr Chancengleichheit von Frauen und Männern in der VKB-Bank gelegt.

Dr. Karoline Moldaschl-Pree

Dr. Karoline Moldaschl-Pree

Karoline Moldaschl-Pree im Gespräch mit Monika Kern, MBA, Leiterin des Frauennetzwerks der VKB-Bank.

Welche Hintergründe und Beweggründe gab es für dieses Projekt?

Die Initiative zum Projekt ging vom Vorstand aus. In unseren Führungsmeetings gab es sehr wenige weibliche Führungskräfte. Der Vorstand war jedoch überzeugt, dass es wichtig ist, das Potenzial von Frauen und Männern gleichermaßen zu nutzen. Er hat die Initiative ergriffen und ein Projekt beschlossen, das die Hintergründe beleuchten und einen Gegentrend einleiten sollte. Intern vorangetrieben wurde es von Mag. Andrea Seif, einer Bereichsleiterin, und Mag. Hannelore Höhr, der Leiterin der Personalentwicklung.

Welche Zielsetzungen waren mit dem Projekt verbunden?

Unser Ziel war es, Maßnahmen zu entwickeln, die mittelfristig die Anzahl der weiblichen Führungskräfte in der VKB-Bank erhöhen.

Wie sind Sie ans Projekt herangegangen?

Im ersten Schritt haben wir eine Projektgruppe gebildet, in der sowohl Frauen als auch Männer aus den ver-

schiedensten Führungsebenen und Bereichen vertreten waren. Nach der Kick-off-Veranstaltung war ein zentraler Schlüsselfaktor die durchgeführte Bestandsaufnahme zur Situation von Frauen und Männern in unserer Bank: Also einerseits Zahlen, Daten und Fakten und andererseits Interviews vom Vorstand bis zu Mitarbeiter/innen in den Filialen. Basierend auf den Diagnoseergebnissen wurden in den einzelnen Handlungsfeldern Maßnahmen entwickelt.

In welchen Handlungsfeldern haben Sie konkrete Maßnahmen entwickelt?

Insbesondere in den Handlungsfeldern Haltung und Einstellung gegenüber Frauen in Führungspositionen, strukturiertes Karenzmanagement, Teilzeitarbeit in Führungspositionen, Potenzialerhebung und -entwicklung, Seminare und Coachingangebote speziell für Frauen. Am Cross Mentoring Programm nehmen wir schon einige Jahre lang teil.

Was waren die aus Ihrer Sicht wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Die Herangehensweise an das Projekt hat uns sehr motiviert. Es war uns wichtig, dass nichts von außen aufgesetzt wird, sondern dass mit den Inhalten, die wir einbringen, mit einer großen Konsequenz und Verbindlichkeit gearbeitet wird. So ein Projekt ist etwas sehr Unternehmensspezifisches und hat viel mit den Werten der Personen und des Unternehmens zu tun.

Ein ganz zentraler Erfolgsfaktor ist es, die Unternehmensleitung hinter sich zu haben. Darüber hinaus braucht man innerhalb der Organisation Personen, die verbindlich, konsequent und auch mit Freude und Energie daran arbeiten. Und auf jeden Fall eine gute, kompetente und wertschätzende Begleitung.

Was war am schwierigsten, am herausforderndsten?

Man muss die Führungskräfte davon überzeugen, dass es ein relevantes Thema ist. Das ist sicher eine der großen Herausforderungen, an den Einstellungen von Menschen zu arbeiten. Unter anderem haben wir dem Thema im FK-Curriculum, das alle Führungskräfte durchlaufen haben, einen Platz gegeben. Die Reflexion darüber, welche Rollenbilder jede/r von uns unbewusst verinnerlicht hat und woher diese stammen, ermöglicht einen bewussten Umgang damit.

Herausfordernd ist natürlich auch, neben dem Tagesgeschäft gemeinsam am Thema dran zu bleiben und auch immer wieder darüber zu berichten.

Das Projekt ist ja schon einige Zeit her, was hat sich seitdem verändert? Was ist jetzt anders?

Das Thema „Frau und Karriere" hat einen hohen Stellenwert in unserem Unternehmen bekommen, es gibt keine „lustigen" Bemerkungen mehr darüber.

Der Vorstand füllt das Thema stark mit Leben, indem er Frauen für Projekte heranzieht, die Gestaltungspotenzial haben. Die Führungskräfte nehmen wahr, dass es nicht nur ein Lippenbekenntnis ist, sondern dass es dem Vorstand ein ernstes Anliegen ist. Alleine, dass man sich dazu bekannt hat, dass die Kombination von Führung und Teilzeit grundsätzlich möglich ist, macht Denkräume und Optionen auf.

Es ist eine Selbstverständlichkeit geworden, Mitarbeiter/innen in Karenz als Teammitglieder, die derzeit nicht da sind, mitzudenken. Das macht für die betroffenen Frauen einen großen Unterschied. Eine Betriebskrabbelstube, gemeinsam mit der OÖ. Versicherung, ist eine andere konkrete Maßnahme, die sehr gut angenommen wird.

Monika Kern, MBA, Leiterin des Frauennetzwerks der VKB-Bank

Nehmen Sie sonst noch Veränderungen wahr?

Ja, bei den Frauen selbst. Durch unser Frauennetzwerk sind wir Frauen enger zusammengerückt. Wir stellen ein Programm zusammen, das für unsere Frauen interessant ist und sie weiterbringt. Wir holen Kolleginnen vor den Vorhang, lassen sie erzählen, was sie machen und wie sie mit verschiedenen Herausforderungen umgehen. Das stärkt, und die Frauen haben weniger Scheu, Chancen zu ergreifen. Das Selbstverständnis der Frauen wird dadurch ein anderes, und auch für Männer wird es selbstverständlicher, damit umzugehen. Ermutigen ist bei Frauen oft ein sehr wichtiger Punkt. Dazu tragen auch die spannenden Austauschmöglichkeiten mit der „Managerin des Jahres" bei. Die VKB-Bank hat ja bereits eine lange, wiederkehrende Tradition, die „Managerin des Jahres" auszuzeichnen.

Was hat sich darüber hinaus noch entwickelt?

Eine Kollegin, Fr. Mag. Astrid Rott, die auch Teilnehmerin der im Projekt entwickelten Potenzialanalyse war und danach stv. Leiterin des Private Banking geworden ist, arbeitet gerade an einem Konzept, wie unsere Berater/innen unsere Kundinnen, je nach aktueller Lebenssituation, noch bedarfsorientierter beraten können.

Vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg.

Den Innovationsprozess stärken

Die ANGER Machining GmbH fokussiert auf Innovation

High Performance Machining – dieser Anspruch bedeutet für ANGER unter anderem, zielgenau an den richtigen Lösungen zu arbeiten, Fehlschläge möglichst frühzeitig zu vermeiden und das alles mit begrenzten Ressourcen. Sehen wir uns an, welchen Weg ANGER Machining wählt, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden.

Dr. Maria Ertl

Dr. Maria Ertl

Die Ausgangssituation

„Wir waren sehr erfolgreich mit unseren Innovationen und wurden mehrfach dafür ausgezeichnet", berichtet **Klaus Dirnberger, Geschäftsführer der ANGER Machining GmbH.** „Natürlich war auch damals ein planmäßiges Vorgehen die Voraussetzung, um vom Wunsch zur Idee zur Umsetzung und zum kommerziellen Erfolg zu kommen. Aber erst in den letzten Jahren haben wir ein systematisches Vorgehen etabliert."

Gemäß dem Ausspruch des Nobelpreisträgers Linus Carl Pauling „Der beste Weg, eine gute Idee zu haben ist, viele Ideen zu haben" wurde „Innovationsmanagement" im Unternehmen eingeführt. Damit hat man den optimierungsfokussierten KVP-Prozess um einen zukunftsorientierten, kreativen Blick auf Neuerungen erfolgreich ergänzt. „Einerseits eine für uns sehr wichtige Innovation, die schon lange präsent war, aber immer wieder von den alten Lösungen überlagert wurde, und andererseits viele Ideen aber feh-

lende Umsetzungen brachten uns dazu, es anders anzugehen", beschreibt Dirnberger den Weg zur Etablierung des Innovationsmanagements.

Er berichtet auch über die klassischen Fallen wie die Priorität von Aufträgen gegenüber Entwicklungen, oberflächliche Entscheidungsgrundlagen für teure und zukunftsrelevante Entwicklungen, fehlende Informationen von Markt und vom Vertrieb und der Frage: „Welche von mehreren Ideen sollten wir zuerst anpacken?"

„Nun haben wir einen klassischen Stage-Gate-Prozess etabliert, den wir nach den ersten Erfahrungen erheblich gekürzt haben. Wir nehmen uns auch die Freiheit, zur Verkürzung von time-to-market manchmal per Management-Entscheidung auf ausführliche Dokumentationen zu verzichten, verlangen aber ein Mindestmaß an Entscheidungsgrundlagen für die Freigabe eines Entscheidungstores. Das strukturierte Vorgehen war für viele ziemlich neu und manchmal unerfreulich, zeigt aber inzwischen klare positive Ergebnisse. Ich möchte es nicht mehr anders haben, auch wenn das System sicher noch nicht perfekt ist, sondern work in progress", berichtet Dirnberger.

In diesem Sinne wurde im Vorjahr zur Generierung neuer Energien für den Innovationsprozess ein Innovations-Workshop mit einer breiten Mitarbeiterbeteiligung initiiert. Ca. 30 Mitarbeiter/innen – ein Querschnitt durch das Unternehmen – nützten einen zweitägigen Diskussions– und Kreationsraum.

Der Innovations-Workshop

Als Ziele für diesen Workshop wurden die Stärkung des gemeinsamen Visionsbildes und der dafür erforderlichen Kernkompetenzen und Anforderungen formuliert als auch die Weiterentwicklung kundenorientierter Produktlinien und neuer Ansätze – gemäß der Mission „Wir verkaufen Lösungen". Ein Metaziel war natürlich auch ein breites Commitment für das neue Paradigma „Flexible Lösungen".

Wesentliche Elemente am ersten Tag waren eine Präsentation der Geschäftsführung mit anschließender Diskussion zum Thema „Unsere Geschichte und Zukunft", anschließend die Erarbeitung der vorhandenen Kernkompetenzen, erfolgsversprechender Potenziale und möglicher Defizite mit Blick auf die Anforderungen der Zukunft, danach Mission und Vision unter dem Fokus: Wofür stehen wir, was soll uns in Zukunft leiten und wohin wollen wir uns entwickeln? Sodann ein Andocken am Innovationsmanagement und den bereits generierten Ideen sowie die Bearbeitung des Ideenpools im Sinne einer Weiterentwicklung und Neuentwicklung von Ideen.

Der zweite Tag begann mit einem Verdichtungsprozess durch die Auswahl von Favoriten und die Konkretisierung der gewählten Favoriten in einem World-Cafe. In letzterem wurden Ziel und Nutzen für den Kunden, eine Kraftfeldanalyse sowie notwendige Aktivitäten erarbeitet, am Nachmittag die entstandenen Grobpläne mit der inzwischen wieder dazugekommenen Geschäftsführung abgestimmt, konkretisiert und verbindlich vereinbart.

Um die Nachhaltigkeit der entstandenen Umsetzungsenergie zu verbessern, gab es nach einigen Monaten einen Reflexions-Workshop, bei dem auf mehreren Ebenen gearbeitet wurde.

Der Reflexions-Workshop

Gestartet wurde mit der Gestaltung einer Innovationsskulptur, welche die zentralen Kriterien eines erfolgreichen Innovationsmanagements repräsentiert. Es folgte eine Reflexion auf konkreter Umsetzungsebene, um sichtbar zu machen, mit welchen Themen man sich wo auf dem Weg zum Ziel befindet und was die diesbezüglichen Auswirkungen und Ergebnisse sind. Des weiteren wurde auch der Prozess nach fördernden und hemmenden Faktoren hinterfragt. Als wertvoll erwies sich letztendlich auch eine vertiefte persönliche Reflexion, kombiniert mit kollegialem Coaching, im Hinblick auf empfundene Stärken und Schwächen im eigenen Innovationsverhalten. Der letzte Blick galt der Gesamtkultur. Es wurden einige wesentliche Anregungen und Beiträge zur Weiterentwicklung der Gesamt-Innovationskultur formuliert und commited.

Wie wurde das dargestellte Vorgehen nun von den beteiligten Mitarbeiter/innen erlebt? **Dr. Hannes Trogmann,** ein Mitglied des Innovationsteams und F&E Senior Konstrukteur, beschreibt dies folgendermaßen: „Mit der Einführung des Innovations-Managements entstand bei ANGER eine Aufbruchsstimmung, welche nach einiger Zeit in eine gewisse Unruhe und Ungeduld überging. Durch den Innovationsworkshop wurde diese Stimmung wieder aufgegriffen und es gab in allen Abteilungen ein Bewusstsein, welche Entwicklungen bei ANGER anstehen und auch, dass jeder gefordert sein wird. Die breite Teilnehmerschar erwies sich als sehr positiv, da sich jeder einen Überblick von Projekten verschaffen, die Arbeit des Innovations-Teams selbst erleben und mit den Projekten identifizieren konnte. Vor dem Reflexionsworkshop gab es eine leichte Ernüchterung aufgrund des täglichen Geschäfts, dennoch wurde das Bewusstsein für die Aufgaben erneut geschärft. Die Mitarbeiter/innen von ANGER fühlten sich durch die Veranstaltungen involviert und mitverpflichtet sich an der Zukunft von ANGER zu beteiligen und diese aktiv mitzugestalten. Die Motivation und der Zusammenhalt wurden wesentlich gesteigert."

High Performance Machining lautet der Anspruch, Innovationsmanagement das Schlüsselwort, um diesem gerecht zu werden.

Unterschiedliche Rollen, ein gemeinsames Ziel

Organisationsentwicklung im SPAR Zentrallager in Wels (ZLW) zur Stärkung der Zusammenarbeit

Wie lassen sich verschiedene Aufgaben, Perspektiven und Interessen von Betreiber und externem Dienstleister am besten vereinen? Was ist zu beachten, was sind die Erfolgsfaktoren für eine möglichst reibungsfreie Zusammenarbeit? Diese Fragen standen im Fokus eines kleinen, feinen Organisationsentwicklungsprozesses.

Mag. Klaus Theuretzbacher

Mag. Klaus Theuretzbacher

30.000 m2 Grundfläche umfasst das 1998 in Betrieb genommene und 2002 wie auch 2015 erweiterte Zentrallager in Wels (ZLW). Ein großer Teil des Trockensortiments wird von hier aus gemanagt – rund 14.000 verschiedene Artikel, in Summe jährlich bis zu 50 Millionen Verpackungseinheiten, müssen mit höchster Effizienz eingelagert, kommissioniert und präzise für die Auslieferung parat gestellt werden.

Um diese Leistung erbringen zu können, bedarf es der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter/innen von SPAR, als Betreiber des Lagers, und jenen von WIOSS (Witron On-Site-Service), welche sich um die technische Verfügbarkeit und damit um die Störungsbeseitigung, Optimierung und Wartung sowie den Betrieb der Anlage gemeinsam mit SPAR kümmern.

Naturgemäß führten unterschiedliche Interessenslagen zu Missverständnissen, Spannungen und auch dem einen oder anderen Konflikt – besonders durch die Gleichzeitigkeit der Projektrealisierung im Jahr 2015 und dem Tagesgeschäft. Mit dem erfolgten Aus-

bau des ZLW ergab sich die Chance, eine neue Basis der Zusammenarbeit zu schaffen.

Bernhard Thallinger, Logistik-Leiter des ZLW: „Die Rahmenbedingungen hatten sich geändert. Die Rollen von SPAR-internem Management und unserer Partner von WIOSS waren im neuen Lagerbetrieb andere als noch zuvor in der Projektphase bzw. in den vorangegangen Jahren. Das führte zu Spannungen, sowohl auf persönlicher wie auch auf beruflicher Ebene. Daher stellte sich die Frage, wie alle Beteiligten ihre Interessen verwirklichen und trotzdem oder gerade deswegen tagtäglich erfolgreich zusammenarbeiten können."

Eine neue, gemeinsame Basis zur Zusammenarbeit

Mit der Stärkung der ZLW-internen Zusammenarbeit war die wichtigste Zielsetzung definiert. Die Haupthypothese lautete, dass auf mehreren Ebenen die Verständigung zu kurz gekommen war. Daher galt es, im laufenden Betrieb ein störungsfreies Setting zu kreieren, in dem die wesentlichen Akteure sich mal in aller Ruhe finden, einander mitteilen und vor allem einander zuhören konnten.

Wir entschieden uns für eine externe Location sowie für ein mehrstufiges Vorgehen. Für den ersten Tag war ein Workshop mit den operativen Führungskräften angesetzt, also den jeweiligen Schichtleitern von SPAR und WIOSS. An den beiden Folgetagen sollte die Arbeit mit dem ebenso bunt gemischten Führungsteam (Logistik– und Lagerleitung SPAR, On-Site-Leitung WIOSS) fortgesetzt werden.

Die Schichtleiter machten eine erste Bestandsaufnahme, fanden klare Worte und Botschaften, auch an ihre Führungskräfte. Zwei Schichtleiter waren zum Start des zweiten Tages mit dabei und berichteten ihren Führungskräften.

Beide Runden trugen ganz maßgeblich zum Gelingen bei. Einige Erfolgsfaktoren dafür: das Verständnis für die Verschiedenartigkeit sowohl von Funktionen und Interessenslagen wie auch von Personen, der Austausch in vertraulichen 4-Augen-Settings und vor allem die Qualität des Zuhörens. So stellte man fest, dass alle das gleiche große Ziel verfolgen, auch wenn ihre Rollen und damit ihre Beiträge zur Zielerreichung unterschiedlich sind. Äußerst hilfreich auch der gemeinsame Abend, der von Geselligkeit, Heiterkeit und Leichtigkeit geprägt war.

Nachhaltige Verbesserung statt Strohfeuer

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden zwei Folgeworkshops durchgeführt. Der erste, wenige Wochen darauf auf der operativen Ebene mit den gleichen Personen wie beim allerersten Workshop, diente dazu, die Vereinbarungen des Führungsteams zu den Schichtleitern zu transportieren. Hier stellte sich heraus, dass manche der Vorhaben noch genauer definiert und angepasst werden mussten.

Das zweite Follow-Up fand vor kurzem statt, also nach beinahe einem Jahr. Ein Mix aus beiden Runden, jeweils sechs Schlüsselkräfte von WIOSS und SPAR. Diesmal intern in den Räumen des ZLW, jedoch ohne den Trubel des Tagesgeschäfts. Gegenseitiges Verständnis, Vertrauen sowie Kommunikation und Umgangston hatten sich offensichtlich nachhaltig verbessert. Trotz mittlerweile wesentlich größerer Auslieferungen und damit verbundener neuer Anforderungen war die Qualität der Zusammenarbeit deutlich gestiegen.

Bernhard Thallinger: „Die Entscheidung, uns bei der Verbesserung unserer Zusammenarbeit extern begleiten zu lassen und dies auch außerhalb des Hauses zu machen, war völlig richtig. So ist es gelungen, das sich alle akzeptiert und verstanden gefühlt und aktiv am Workshop wie auch am Verbesserungsprozess mitgearbeitet haben. Wir haben jetzt eine wesentlich höhere Qualität der Zusammenarbeit, an der wir weiterhin nachhaltig gemeinsam arbeiten müssen."

Denn – da sind sich alle einig – es besteht durchaus noch „Luft nach oben", und die Zuversicht ist groß, dass sich – ganz im Sinne einer positiven Spirale – das bessere Zusammenwirken und die damit verbundenen betrieblichen Erfolge wechselseitig verstärken werden.

***Joachim Schmuck**, WIOSS, Leiter On-Site-Service: „Durch die offene Kommunikation in den Workshops wurde eine deutliche Verbesserung in der Zusammenarbeit erreicht. Das Verständnis für beide Seiten wurde transparenter und das gemeinsame Ziel des ZLW in den Vordergrund gerückt. Jetzt heißt es für jeden Einzelnen aktiv und vorbildlich die vereinbarten Spielregeln einzuhalten und vorzuleben!"*

***Jürgen Weidinger**, SPAR, Leiter Weinwelt Logistik: „Die Workshops waren sehr spannend und aufschlussreich. Besonders hilfreich das unkomplizierte Zusammensein in der Gruppe und die Erkenntnis, wie wichtig es ist, zuerst vor der eigenen Haustüre zu kehren. Das gibt uns ein gutes Fundament für unsere weitere Zusammenarbeit."*

Im Porträt: Franz Auinger

Höchste Zeit, ihn hier mal genauer vorzustellen: Franz Auinger, 1994 Gründer und seitdem Gallionsfigur der INOVATO Unternehmensentwicklung, im Gespräch mit Klaus Theuretzbacher.

Worum geht es dir als Entwickler? Worauf kommt es dir an?

Mich leitet der Glaube an das Wertvolle, das ästhetische Potenzial von uns Menschen und in der Gesellschaft. Es erfordert ein permanentes Ringen darum, diese wünschenswerten menschlichen Haltungen immer wieder und aufs Neue zu entdecken, die Achtsamkeit darauf zu lenken: Wie gehen wir miteinander um? Wie gestalten wir unsere Welt, unser Leben? Wie gelingt es uns, unser kreatives, „schöpferisches" Potenzial abzurufen. Insbesondere die Arbeitswelt ist dafür eine besondere Bühne, ein Raum, in dem wegweisende Entwicklungen stattfinden können.

Was fasziniert und erfüllt dich an deiner Tätigkeit besonders?

Wenn es gelingt, etwas miteinander zu „erhellen", zukunftsfähige Wege zu finden und zu gehen.

Ein Beispiel dafür ...?

Es sind oft sehr ähnliche Ausgangssituationen: Am Beginn ist meistens eine Blockade, irgendwie gelingt es zu wenig oder gar nicht, die erforderliche Dynamik im Sinne von Motivation, Begeisterung für eine Entwicklung, ein Thema zu entfalten. Ratlosigkeit, diffuse Verunsicherung dominieren, Orientierung und Klarheit fehlen. Das kann die Zukunftsentwicklung eines Teams, einer Organisationseinheit oder auch eines ganzen Unternehmens sein. Aber auch die persönliche Entwicklung einer Führungskraft, die in ihrer Betroffenheit Möglichkeiten und relevante, zukunftsfähige Schritte zu wenig oder nicht sieht. Dafür Leuchttürme zu erarbeiten und gut reflektierte Wege zu entwickeln, ist Kern meiner Tätigkeit. Es ist dann immer wieder schön zu erleben, wie sich diese Blockaden lösen und Energie ins Fließen kommt.

Deine persönliche Handschrift, typisch für dein Agieren?

Das befremdende Wort „iterativ". (Lacht.) Projektartiges, straightes Bearbeiten und Begleiten kann ich auch. So richtig meins wird's aber in komplexen Prozessen, wenn die Vielfalt und Unberechenbarkeit Teil der Beratung ist und in reflexiven Schleifen bearbeitet wird. Da gilt es dann oft situativ neue Wege zu gehen und nicht dogmatisch am Plan zu hängen.

Dein Buchtipp?

„Der taumelnde Kontinent" von Philipp Blom sowie „Sternstunden der Menschheit" von Stefan Zweig.

Worum geht's im Leben?

Da schließt sich jetzt der Kreis. Goethes letzte Worte waren ja angeblich: „Mehr Licht." Ja, dazu etwas beitragen, darum geht's wohl. Ein Stern unter diesen Zig-Milliarden von Sternen zu sein, die den Nachthimmel erleuchten. Mehr Licht in diese unsere Welt zu bringen – dort, wo jeder Einzelne von uns steht und seinen Beitrag leisten kann.

Mag. Franz Auinger

Verheiratet mit Andrea und Vater von Alina und Michael, lebt in Ansfelden

Gründer und Geschäftsführer der INOVATO Unternehmensentwicklung und MOTIV Personalconsulting

Organisations- und Personalentwickler, Coach, Führungskräfte-Trainer

Challenge 270°-Führungskräfte-Feedback

Ein Kulturentwicklungs-Instrument in der Wirtschaftskammer Oberösterreich (WKOÖ)

Das 270°-Führungskräfte-Feedback in der WKOÖ hatte seinen Ursprung im Jahr 2012 in dem Anspruch, nach Jahren der Weiterentwicklung und Professionalisierung der Organisation und ihrer Leistungen für die Mitglieder zusätzlich auch die Mitarbeiter/innen-Führung wieder stärker in den Fokus zu rücken.

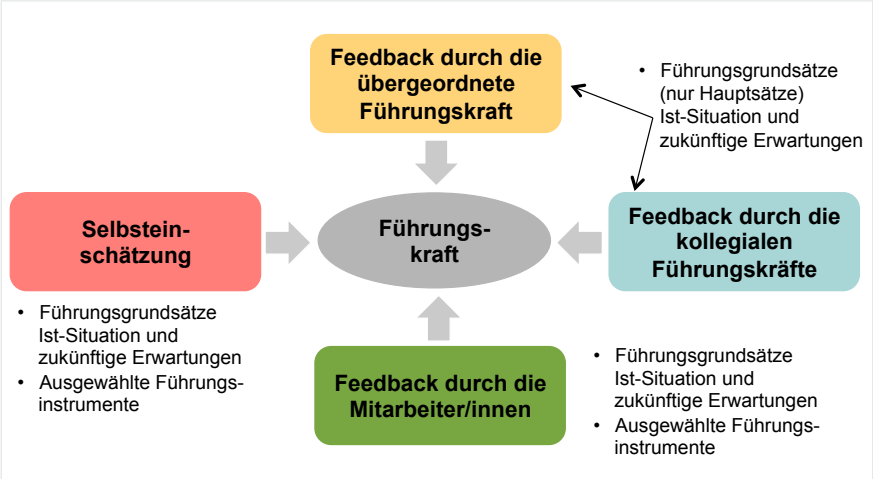
Mag. Franz Auinger

Mag. Franz Auinger

Steigende Anforderungen, zunehmende Dynamiken im relevanten Umfeld und sich ändernde Erwartungen der Mitarbeitenden fordern die Führungskräfte zunehmend heraus. Aus diesen Erkenntnissen und den Ergebnissen der Mitarbeiter/innenbefragung wurden folgende Ziele abgeleitet:

- >> Weiterentwicklung des Führungsleitbildes und damit des angestrebten Rollenverständnisses
- >> Stärkung der organisationalen und individuellen Führungskompetenz
- >> Erfahrungslernen und internen, bereichsübergreifenden Know-how-Austausch intensivieren
- >> Verbindlichkeit und Messbarkeit in der Führungsarbeit erhöhen
- >> Durch fortschrittliche Führungsarbeit die langfristige Verfügbarkeit von geeigneten Führungskräften und Schlüsselkräften sicherstellen

In einem ersten Schritt wurden in einem partizipativen Prozess Führungsgrundsätze erarbeitet und in der Organisation



270°-Feedback – Von wem kommt das Feedback?

implementiert. Zur Unterstützung der Umsetzung wurde unter anderem das 270°-Führungskräfte-Feedback eingeführt.

Die Durchführung des 270°-Feedbacks

Dieser Prozess ermöglichte im ersten Halbjahr 2016 einen speziellen Reflexionsraum für die Auseinandersetzung mit der Führungskultur. Durch die Online-Erhebung konnten die **jeweiligen Mitarbeiter/innen,** der **übergeordnete Vorgesetzte** und auch die **Führungskollegen** jedem Mitglied der 1. und 2. Berichtsebene eine fundierte Rückmeldung geben. Ebenso erfolgte eine **Selbsteinschätzung der Führungskraft.**

Die Ergebnisse wurden mit dem jeweils zuständigen Direktor und mit dem Team besprochen. Optional bestand auch die Möglichkeit, in einem kollegialen Gruppencoaching-Setting mit wichtigen Nahtstellenpartnern das kollegiale Feedback zu hinterfragen.

In einem abschließenden Reflexionsmeeting im obersten Führungsgremium wurden die Erkenntnisse und Lessons Learned abgeleitet sowie der Prozess evaluiert.

Lessons Learned 1: Die Challenge!

Der Umgang mit kritischem Feedback ist eine große Herausforderung. Wichtig war, einen vertrauensvollen Rahmen zu schaffen und so zu einem offenen Feedback zu ermutigen. Dafür hatten Richtigkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse höchste Priorität.

Ein selbstkritischer Zugang der Führungskräfte hilft – es hängt viel davon ab, wie stark sich die Führungskraft öff-

Mag. Dr. Hermann Pühringer
(Direktor-Stellvertreter)

Was wollten wir in der Direktion eigentlich erreichen? Ein ehrliches und aussagekräftiges Bild zur Ist-Situation der Führungsarbeit und Feedbackkultur erarbeiten und darauf aufbauend nachhaltige Maßnahmen setzen. Unsere Erwartungen wurden voll erfüllt, sogar übertroffen. Vieles steht seitdem auf der Agenda und wird umgesetzt beziehungsweise weiterentwickelt. Durch den Feedbackprozess wurden die Kompetenzen, Kritisches zu sehen, zu bewerten und sich dazu auseinanderzusetzen, trainiert. Im Hinblick auf unser großes Zukunftsprojekt „WKOÖ 2020" ist das eine wertvolle Basis, auf die der kommende Veränderungsprozess sehr gut aufbauen kann.

Wesentlich war, dass alle Führungskräfte des Top-Managements, einschließlich der Direktoren, mitgemacht haben, der richtige Zeitpunkt gewählt wurde und eine konsequente, laufende Evaluierung und Bearbeitung der kritischen Themen erfolgt.

Mag. Gerhard Stallinger
(Betriebsratsvorsitzender)

Ehrliches gegenseitiges Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte über schriftliche oder elektronische Befragungen ist für mich ein wichtiger Teil guter Führungskultur. Damit die Befragungen richtige Ergebnisse liefern, braucht es absolutes Vertrauen in die Anonymität und professionelle Auswertung. Wichtig sind eine offene Diskussion der Ergebnisse und konsequente Maßnahmen daraus, die auch nachvollziehbar umgesetzt werden.

Der Betriebsrat hat den Prozess Führungskräfte-Feedbacks voll mitgetragen. Der Ablauf und die Ergebnisse der Feedbacks von oben nach unten und von unten nach oben zeigen uns, dass wir als Unternehmen mit diesem anspruchsvollen Instrument gut umgehen können und daraus bereits wertvolle Verbesserungen schaffen konnten.

Dr. Gottfried Wandl
(Personalleiter)

Die WKOÖ hat den Anspruch, professionelle und ambitionierte Programme einzusetzen und damit zukunftsorientierte Führungsarbeit zu fördern. Feedback- und Coachingprozesse wie im 270°-Führungskräfte-Feedback helfen, hierarchisches Denken abzubauen und damit gute Informations- und Kommunikationsflüsse zu stärken.

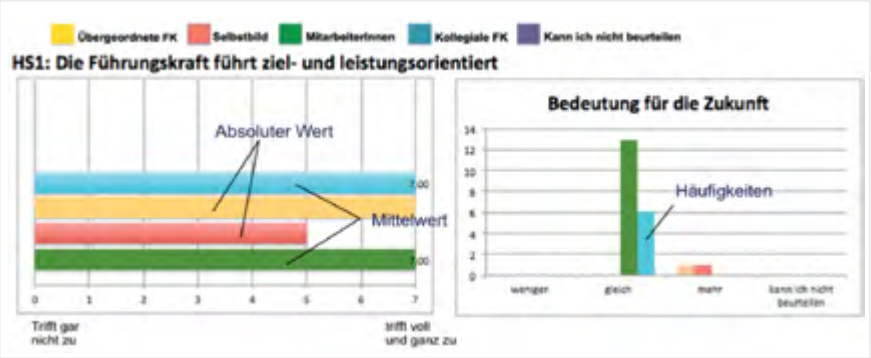
Entscheidend für den Erfolg war, dass die Basis für das Instrument in einer internen Arbeitsgruppe entwickelt wurde und die beiden Direktoren voll dahinter gestanden sind. Weiters waren die systematische Nachbearbeitung der Ergebnisse in Form von Gesprächen zwischen dem zuständigen Direktor und den jeweiligen Führungskräften, die Teamworkshops und

net. Auffallend war, dass teilweise bei kritischem Feedback die Ursachen weniger bei sich selbst, sondern im Umfeld gesucht wurden.

Einen offenen Rückspiegelungsprozess in den Teamworkshops durch einen wertschätzenden, vertrauensvollen Aufbau sowie externe Moderation ermöglichen.

Eine echte Auseinandersetzung mit kritischen Ergebnissen sicherstellen. Dazu gehört auch, dass eine Veränderung von kritischem Führungsverhalten von den übergeordneten Entscheidungsebenen konsequent eingefordert und unterstützt wird.

Durch das konsequente Projektmanagement, die klaren Spielregeln und transparente Schritte ist der Prozess sehr kulturkonform und „störungsfrei" abgelaufen. Damit sind möglicherweise Irritationen und daraus resultierende veränderungswirksame Diskurse auf der Gesamtunternehmensebene zu kurz gekommen. Wie die Statements



Auswertungsbeispiel

von Teilnehmern am Prozess aber zeigen, hat sich in den vorgesehenen Austauschräumen viel getan. Alles in allem hat sich der Einsatz des 270°-Führungskräfte-Feedbacks bewährt.

Lessons Learned 2: Was war der Nutzen?

>> Es erfolgte eine vertiefte Verankerung und Bewusstmachung der Führungsgrundsätze.

>> Feedback- und Coachingprozesse wurden noch stärker als wesentliches Element in der Zusammenarbeit etabliert.

>> Konkrete, individuelle Ansätze der Verbesserung und Stärkung der Führungsarbeit wurden erarbeitet.

>> Veränderungsthemen wurden lösungsorientiert in Angriff genommen und dazu Maßnahmen entwickelt.

>> Damit wurde auch die Basis für künftige Veränderungsprozesse in der Unternehmenskultur gestärkt.

Gruppen-Coachings auf kollegialer Ebene für den erfolgreichen Projektverlauf mitbestimmend.

Dr. Manfred Zöchbauer
(Spartengeschäftsführer Handel)

Eine große Herausforderung ist eine gute und ehrliche Feedbackkultur. Durch den anonymen Feedbackprozess gab es die Möglichkeit, Problembereiche transparent und damit bearbeitbar zu machen. Es war spannend, wie unterschiedlich die Bewertungen aus den verschiedenen Perspektiven teilweise waren. Oft zeigte sich da auch unsere Sandwich-Rolle.

Die Nachbearbeitung in Gruppen-Workshops und Gruppen-Coachings hat teilweise zu kräftigen, nachhaltigen Verbesserungen geführt. Der Prozess hat gezeigt: Wenn das Feedback angenommen wird, kann es wirklich zu nachhaltigen Verbesserungen kommen.

Dr. Walter Bremberger, MBA
(Direktor)

Die vergangenen Jahre waren stark von der Professionalisierung unserer Leistungen geprägt. Dabei ist das Führungsthema etwas zu kurz gekommen. Die Zielsetzung war nun, bereichsübergreifend die gemeinsame Führungskultur weiter zu entwickeln und damit auch einen attraktiven Boden für zukünftige Führungskräfte aufzubereiten.

Für mich selbst war es sehr spannend und wertvoll, ebenfalls bewertet zu werden. Es ist zwar nicht immer angenehm, Kritisches über sich selbst zu erfahren, aber extrem wichtig. Das Führungskräfte-Feedback bietet eine gemeinsame Grundlage, zu relevanten Themen und Problemen ins Gespräch zu kommen. In Kombination mit der konsequenten Nachbearbeitung der Ergebnisse ist uns aus meiner Sicht ein wichtiger Schritt zur Zielerreichung gelungen.

Isabella Pachinger
(Assistentin Sparte Handel)

Der erste Gedanke war bei vielen: Schon wieder eine Befragung! Auch die Anonymität wurde, vor allem in den kleineren Gruppen, kritisch hinterfragt. Für mich hat sich dann aber gezeigt, dass dieses Feedback eine besondere Möglichkeit ist, sich mit dem Führungsverhalten des eigenen Chefs im Spiegel der Führungsgrundsätze auseinanderzusetzen: Wie erlebe ich ihn in seiner Führungsarbeit? Welche Wünsche an unsere Zusammenarbeit habe ich? Sehr interessant und intensiv. Im Mitarbeitergespräch geht es ja doch um mich als Mitarbeiterin.

Die Besprechung der Ergebnisse im Team war sehr wichtig. Es war auch gut, dass ein wenig Zeit seit der Befragung vergangen war – manche Sichtweisen hatten sich in der Zwischenzeit weiterentwickelt.

Pflichtübung als Chance

Evaluierung psychischer Belastungen schafft Impulse zur Unternehmensweiterentwicklung

2014 bis 2015 wurde in der delfortgroup Holding mit Sitz in Traun (OÖ) und im Tochterunternehmen Dr. Franz Feurstein GmbH in Traun eine Evaluierung psychischer Belastungen durchgeführt. Diese verpflichtende Evaluierung im Rahmen des Arbeitnehmer/innenschutzgesetzes kann sich mit hohem Commitment des Topmanagements und einer breiten Zustimmung unter den Mitarbeiter/innen zu einem wertvollen Impuls zur Weiterentwicklung von Unternehmen und den darin arbeitenden Menschen gestalten.

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

Das österreichische Unternehmen delfort ist globaler Innovationsführer in Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Spezial- und Funktionspapieren. Das Familienunternehmen bietet innovative Produkte und maßgeschneiderte Lösungen für die Tabak-, Pharma-, Lebensmittel- und Etikettenindustrie.

Gesteuert wird die weltweite Papierproduktion von Traun aus. In der delfort AG sind ca. 60 Mitarbeiter/innen beschäftigt, am Standort Traun in der Papierfabrik Feurstein, die zeitgleich diese Evaluierung durchführte, arbeiten aktuell 270 Mitarbeiter/innen, und weltweit beschäftigt delfort mehr als 2.300 Mitarbeiter/innen in Österreich, Ungarn, Tschechien, Finnland, Vietnam, USA und Mexiko.

Von Anbeginn an genoss das Evaluierungsprojekt einen hohen Stellenwert im Unternehmen – vom Top-Management bis zu den Mitarbeiter/innen gab es höchstes Commitment zum Prozess

der Evaluierung. Es lebte von der intensiven und auch kritischen Auseinandersetzung mit der Thematik in der Steuergruppe wie auch in den Workshops.

Die Steuergruppe bildeten, neben der Projektleiterin aus dem HR-Bereich, dem Betriebsarzt, der Sicherheitsfachkraft und zwei Führungskräften vor allem auch beide Vorstandsdirektoren (Martin Zahlbruckner, CEO und Roland Faihs, CFO & COO), die gemeinsam den Prozess maßgeblich mitgestalteten.

Der Evaluierungsprozess

In der Holding wurden in Summe drei Workshops durchgeführt, einer mit den Führungskräften und zwei mit Mitarbeiter/innen. Neben der Evaluierung der Belastungen wurden auch die vorhandenen Ressourcen und Gesundheitsfaktoren erhoben, um so den Blick auch auf das Gelingende zu lenken und sicherzustellen, dass diese Aspekte weiterhin im Auge behalten werden. In den Workshops wurde intensiv an hilfreichen Lösungsansätzen gearbeitet – die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte diskutierten dabei äußerst engagiert und entwickelten sowohl rasche als auch nachhaltige Lösungsansätze. Die Rückspiegelung der Ergebnisse erfolgte in kontinuierlichen Feedback-Schleifen nach jedem Workshop an die Vorstandsdirektoren – die sich wiederum intensiv mit den jeweils gewonnenen Erkenntnissen auseinandersetzten.

Um die komplexen Themenfelder nochmals auf breiter Führungsebene „durchzurütteln", wurde nach den Evaluierungsworkshops zusätzlich ein Management-Workshop durchgeführt. Dabei gingen die beiden Vorstandsdirektoren, gemeinsam mit den Heads of Corporate Functions (Controlling, Einkauf, Finanz, HR, IT), in einen sehr offenen Dialog über die Evaluierungsthemen und vereinbarten gemeinsam die nächsten Schritte und Maßnahmen. Nicht die einfachen, raschen Lösungen waren das oberste Ziel, sondern nachhaltige Veränderungen auch mit einer Organisationsentwicklungs-Perspektive.

Die zeitnahe und regelmäßige Rückspiegelung der Ergebnisse und der vereinbarten Maßnahmen an die Mitarbeiter/innen sicherten einen transparenten Informationsfluss und gelebte kommunikative Verbindlichkeit zueinander.

Die Vorstandsdirektoren im Gespräch

Bei delfort wurde dieser Evaluierungsprozess vom obersten Management bis zu den Führungskräften und Mitarbeiter/innen mit hohem Engagement durchgeführt und stellt für mich ein Best-Practice-Beispiel im Hinblick auf Commitment und Ernsthaftigkeit auch seitens des Top-Managements dar. Was hat Sie bewogen, diesen Prozess so zu gestalten?

Martin Zahlbruckner: Dies entspricht unserer dynamischen Unternehmenskultur eines sehr unmittelbaren und verantwortlichen Umgangs miteinander, in der wir das Gemeinsame stets voranstellen. Unsere Mitarbeiter/innen bestimmen und optimieren ihre Prozesse laufend eigenverantwortlich. Dazu gehört für uns auch ein Umfeld, in dem Arbeit auch Spaß macht, in dem Klarheit und Orientierung existieren und in dem sowohl Wohlfühlen als auch unternehmerischer Erfolg gelebt werden.

Roland Faihs: Wir wussten natürlich um die gesetzliche Anforderung der Evaluierung psychischer Belastungen – dennoch oder besser gerade aufgrund unserer Unternehmensphilosophie haben wir gemeinsam schnell entschieden, es kann für uns nur einen Weg geben: diesen Prozess als Chance zu nutzen.

Martin Zahlbruckner: Wir wollen ja auch kritische Meinungen, wir wollen keine Yes-People, sondern wir achten auf einen heterogenen Führungskreis, das versuchen wir sogar zu fördern. Wir wollen die Meinungen unserer Kolleg/innen hören und berücksichtigen. Gleichzeitig zeichnet uns unsere Teamfähigkeit aus. Wenn wir gemeinsam eine Entscheidung treffen, dann wird diese von allen mitgetragen.

Welche Faktoren waren aus Ihrer Sicht für den Erfolg des Prozesses verantwortlich?

Martin Zahlbruckner: Eine perfekte Vorbereitung, eine sehr gute Abstimmung mit der begleitenden Beraterin und das Eingehen auf die Stärken der Unternehmenskultur. Wir hatten sehr klare Ziele, sahen diesen Prozess wirklich als Chance und haben ihn konsequent gemeinsam umgesetzt.

Roland Faihs: Wie meistens ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, dass der Prozess von den Vorständen konsequent getragen und kommuniziert wird

– nur dann kann es gelingen. Organisationen benötigen Orientierung aus der Führung – hier muss glaubwürdig vermittelt werden, dass es ein sinnvoller Prozess ist. Wir beide steuern nun seit zehn Jahren gemeinsam als Vorstandsdirektoren das Unternehmen und ziehen hier an einem Strang.

Martin Zahlbruckner: Und nicht zu vergessen: Wir haben ein sehr konstruktives Team an Führungskräften und Mitarbeiter/innen, das hoch lösungsorientiert an Fragestellungen herangeht.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Meilensteine im Prozess?

Roland Faihs: Ein ganz entscheidender Erfolgsbaustein war aus meiner Sicht der Umstand, dass wir nicht nur über Verbesserungspotenziale, sondern auch zu unseren Stärken gearbeitet haben. Das hat das Ganze massiv ins Positive gedreht. Der Ansatz war stets, „weaknesses" zu eliminieren und vor allem Stärken zu stärken und vorhandene Ressourcen auszubauen – dieser Fokus war sicher erfolgsbestimmend.

Martin Zahlbruckner: Wir haben diese Evaluierung zu einem Verbesserungsprozess gedreht. Bedeutend war auch, dass wir mehrere Loops vollzogen haben, d.h. Feedbackloops, die kaskadenförmig auf alle Ebenen ausgerollt und dann wieder nach oben gespielt wurden. Hier haben wir kontinuierlich die Ergebnisse gemeinsam reflektiert.

Roland Faihs: Daraus hervorgegangen sind wichtige Maßnahmen wie z.B. unsere halbjährlichen Mitarbeiter/innen-Infoveranstaltungen, bei denen wir als Vorstände aktiv informieren und mit den Mitarbeiter/innen in Dialog treten. Wir haben diese Veranstaltungen „delfort insights" genannt. Zunächst an den österreichischen Standorten, dann haben wir diese aber aufgrund des Erfolges und der positiven Reaktionen der Mitarbeiter/innen auf alle Standorte, auch international, ausgedehnt.

Martin Zahlbruckner: Das kommt sehr gut an. Der Prozess hat uns ermutigt, noch mehr Zeit und Aufmerksamkeit auf die Kommunikation mit unseren Mitarbeiter/innen zu legen.

Welche Tipps würden Sie aus heutiger Sicht Unternehmenslenker/innen im Hinblick auf diese verpflichtende Evaluierung psychischer Belastungen geben?

Roland Faihs: Einen kompetenten externen Berater hinzuziehen. Das ist ein Fall, wo man eine professionelle Begleitung benötigt, um die Dinge nach oben zu bringen. Und der Berater muss gut zum Unternehmen passen; damit meine ich: kompatibel zur Unternehmenskultur sein.

Martin Zahlbruckner: Die Beteiligung des Vorstandes sowie die konsequente Kommunikation über die Zwischenergebnisse und Maßnahmen. Nur so werden Mitarbeiter/innen auch in der Zukunft motiviert sein, sich an Lösungen und Verbesserungsprozessen zu beteiligen. Anderen Unternehmenslenker/innen würde ich als Tipp geben, diesen Prozess als Chance zur Unternehmensentwicklung zu sehen und zu nutzen. Es lässt sich daraus viel mehr machen als eine Pflichtübung.

Vielen Dank für das Gespräch.

Dr. Martin Zahlbruckner, CEO und DI Roland Faihs, CFO & COO
Vorstandsdirektoren der delfortgroup AG

QUERGÄNGE

Eine persönliche Entdeckungsreise quergedacht und quergegangen im Zeichen von VUKA

Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität
Markenzeichen unserer Arbeits- und Lebenswelten

Sind Sie **„reiselustig"** und neugierig, die Landschaften der künftigen **Arbeits- und Lebenswelten** zu entdecken?

03. Oktober 2017
auf dem Schiff MS Linzerin
Anlegestelle Donaulände Linz/ Lentos

13:30 Uhr Boarding
bis ca. 19:00 Uhr Quergänge

Anmeldung und Info:
info@quergaenge.at
www.quergaenge.at

Reisepreis: € 240,00 + MwSt.

Um was es geht?

> Sicherlich nicht um oberflächliche Kosmetik.
> Auch nicht um Methoden- und Instrumentenhörigkeit.
> Und schon gar nicht um das Abspulen alter Verhaltensmuster.
> Auf keinen Fall, dass sich alles andere verändern muss und ich selbst gleich bleiben kann.

Es geht um...

> Veränderung im Wesentlichen.
> Professionelle Steuerung von Transformationsprozessen.
> Entdeckung, Entfaltung und Wertschätzung der besonderen Wirkungskraft des Menschen.
> Mut, Reflexionsfähigkeit und Tatkraft der Verantwortlichen.

Wie sieht der Reiseplan aus?

Bei den Quergängen 2017 wollen wir, gemeinsam mit Unternehmensentscheider/innen und -entwickler/innen, zu einer Entdeckungsreise aufbrechen. Wir stellen Räume für Begegnung und Querdenken, zum gemeinsamen Entwickeln, Entdecken und Entfalten zur Verfügung. Zukünftige Veränderungen werden gemeinsam ausgeleuchtet. Impulse zu Trends, Entwicklungen und Veränderungen werden Sie inspirieren. In einem innovativen Prozess werden wirksame Handlungsstrategien weitergedacht und für die eigene Organisation konkretisiert.

INOVATO Unternehmensentwicklung, Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden, +43 (0) 7229 87029, www.inovato.at, office@inovato.at
Post AG – Info Mail Entgelt bezahlt