

LENTJES MORGEN

VON DER NOTWENDIGKEIT DES WANDELS UND FREISETZUNG NEUER ENERGIEN BEI LENTJES MCE – EIN PROJEKTBERICHT

Autoren: Peter Wogenstein TÜV Rheinland und Barbara Windisch

Bevor ich Beraterin wurde, war ich Führungskraft. Und habe genau diese Umbruch-Situationen in Unternehmen selbst als Führungskraft erlebt und geleitet. Als Projektleiterin Strategie und Change begleitete ich 3 Jahre mit meiner Abteilung sämtliche Workshops des Unternehmens. Hier ein Artikel über das erste Jahr des Projekts „Lentjes morgen“.

Lentjes Morgen

Von der Notwendigkeit des Wandels und der Freisetzung neuer Energien bei Lentjes mce – Ein Projektbericht

Der Anfang

Seit dem 10. Januar 1995 ist die Lentjes Anlagen- und Rohrleitungsbau in Ratingen als Lentjes mce Mitglied der österreichischen VOEST-ALPINE MCE (VA MCE), Linz. Für Lentjes mce bedeutete dies u. a., sich möglichst schnell in ein international ausgerichtetes Unternehmen zu integrieren, d. h. aber auch, sich nicht „schlucken zu lassen“, sondern sich im Verbund der VA MCE zu entwickeln, sowie die Selbständigkeit und damit die eigene besondere Identität einer deutschen Lentjes mce zu wahren und ihre Vorteile auszubauen. Ziel des Projektes Lentjes morgen war es damit auch, möglichst schnell die Grundlagen für ein erfolgreiches, profitables Unternehmen zu schaffen.

Im Sommer 1995 stand damit die Lentjes mce vor der Herausforderung, das eigene Unternehmen grundlegend neu zu betrachten, zu überprüfen und neu auszurichten und zwar hinsichtlich ihrer ggf. neu zu bestimmenden Unternehmensstrategie und Ausrichtung auf den Markt, ihrer Unternehmensstruktur und Gestaltung aller Geschäftsabläufe sowie ihrer Lentjes mce Unternehmenskultur und damit auch der Formen interner wie externer Kommunikation.

Die Geschäftsführung der Lentjes mce verpflichtete sich auf ein grundlegendes Verständnis der Unternehmensentwicklung („Wohin geht die Reise“) bei hohem Tempo (nicht länger als 6 Monate nach dem Start: und Umsetzung im Unternehmen nicht später als Juli 1996).

Aufbruch zum Wandel – Das Projekt

Im Herbst 1995 startete die Geschäftsführung das Projekt „Lentjes Morgen“, das im Sommer 1996 abgeschlossen wurde und seitdem in allen Unternehmensteilen umgesetzt wird.

Am Anfang des Projektes „Lentjes Morgen“ stand eine ausführliche Ist-Analyse der vorhandenen Strategie, Struktur und Unternehmenskultur und ihrer Defizite. Besonderes Augenmerk bekamen dabei die aktuelle Markt- / Wettbewerbseinschätzung sowie die bisherige Entwicklungsgeschichte des Unternehmens, das heißt, an welche Erfahrungen kann und muß ein neuer Prozeß anknüpfen.

In Einzel- und Gruppeninterviews sowie – auf das jeweilige Geschäftsfeld und das gesamte Unternehmen bezogene Design-Workshops wurde die Ist-Analyse erarbeitet, den Vertretern aller Unternehmensbereiche vorgestellt und zugänglich gemacht.

Die Ergebnisse wurden ausgewertet, die aktuelle Markt- und Unternehmenssituation eingeschätzt und bewertet, um daraus aktuelle Entwicklungsschwerpunkte zu erarbeiten, sich selbst zu den festgelegten Aufgaben zu verpflichten, stimmige Veränderungskonzepte auszuwählen und umzusetzen.

Nach Analyse und Design des zukünftigen Unternehmens („Lentjes Morgen“) wurde bereits im Dezember 1995 der Startschuß für die Umsetzungsphase und damit für zahlreiche Projekte zur Neuausrichtung des Unternehmens gegeben. Zu den Projekten, die spätestens im Juni 1996 abgeschlossen werden sollten, gehörten u. a.: die strategische und organisatorische Neuausrichtung aller operativen Einheiten hinsichtlich Kundenorientierung und effektiver Dienstleistungen, Schaffung eines neuen Geschäftsfeldes und seine organisatorische Verankerung, die Überprüfung und Neugestaltung sämtlicher Servicebereiche als interner Dienstleister für die operativen Einheiten mit Konzentration auf Kernaufgaben und ggf. Outsourcing, die Analyse, Planung, Organisation und Durchführung notwendiger

unternehmensweiter und spezifischer Qualifikationsmaßnahmen/Personalentwicklung, die Neugestaltung der Kommunikationsformen und ihrer Instrumente für interne und externe Kommunikation.

Diese und weitere insgesamt 20 unternehmensweite Projekte mit einer Laufzeit zwischen 1 und 6 Monaten wurden danach im Unternehmen umgesetzt und verantwortet. Während dies geschieht, werden sie mit Repräsentanten des gesamten Unternehmens (incl. Betriebsrat) in einem „Sounding Board“ (sozusagen dem „Resonanzboden“ für das gesamte Unternehmen) bewertet und durch ein ständiges Gremium („Kernteam“) begleitet, so daß ggf. notwendige Prozeßkorrekturen beraten und beschlossen werden können. Dieser Prozeß der Analyse, des Designs und der Projekte wurde von Herbst 1995 bis Sommer 1996 von den Beratern, Erwin Lebic, Beratergruppe Neuwaldegg, Wien, und Peter Wogenstein, TÜV-Akademie Rheinland, intensiv begleitet.

In kürzester Zeit hat Lentjes mce gravierende Veränderungen vorgenommen. So wurden u. a. die Aufgaben der Geschäftsführung neu definiert und besetzt, die operativen Einheiten in ihrer Ausrichtung auf den Kunden und ihrer Ablauforganisation neu gestaltet, (und werden weiterhin) erhebliche Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter, vorrangig zunächst der Projektleiter und Bauleiter getätigt, die Form und Handhabung der Planungs- und Kontrollinstrumente u. a. in Hinblick auf die Durchgängigkeit relevanter Daten verändert. Es ist gleichzeitig der Beginn eines ständigen Veränderungsprozesses: auf dem Weg zur erfolgreichen „Lernenden Organisation“.

*Peter Wogenstein, TÜV-Akademie Rheinland
Barbara Windisch, LA*

MAG. BARBARA WINDISCH, MBA

Seit 1998 Unternehmensberaterin für Change-Management, mit besonderem Augenmerk auf Strategie-, Struktur- und Unternehmenskultur – und auf die Kräfte, die dazwischen wirken, Strategische Personalentwicklung und maßgeschneiderte Führungskräfte Entwicklungsprogramme, Sparring Partner für Top-Führungskräfte. Internationale Gruppen, Schwerpunkte CEE/SEE Länder

8 Jahre als Beraterin für IT Strategien bei Ernst&Young sowie in Führungspositionen im internationalen Handel in New Jersey (ToysRUs), als Leiterin Strategie und Change in Düsseldorf (Vöest Alpine MCE), und als Leiterin Führungskräfteentwicklung (RHI AG).

Studium der Betriebsinformatik an der Universität Wien, Master of Business Administration an The University of Chicago, Weiterführende Ausbildungen in Moderation, Strategie und Gruppendynamik, Systemische Beraterausbildung bei Beratergruppe Neuwaldegg

KONTAKT

Mag. Barbara Windisch, MBA
Brucknerstrasse 2, A-4050 Traun

M +43. 664. 140 90 74
E consulting@barbara-windisch.at
W www.barbara-windisch.at