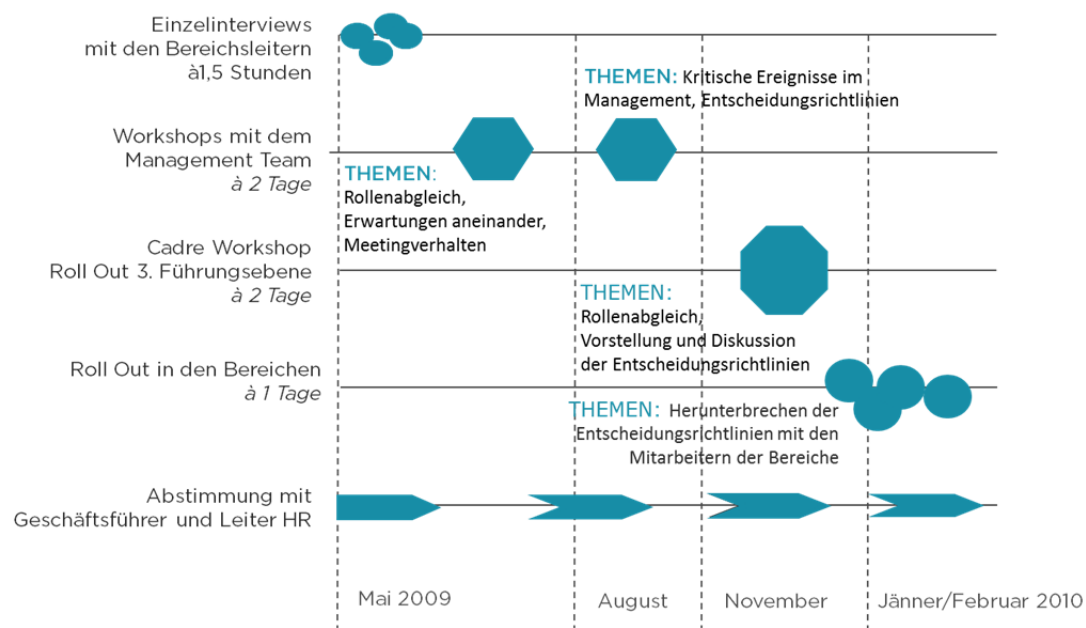


# KURZE ENTSCHEIDUNGSWEGE IM MANAGEMENT BEI SCHIEDEL KAMIN- SYSTEME

## PRAXISFALL

Mag. Barbara Windisch, MBA

Am Anfang stand eine Anfrage zu einem Teambuilding Workshop im Top-Führungsteam. Bald gab es einen Titel für das Projekt: Kurze Entscheidungswege im Management.



Graphik: Architektur des Projekts „Kurze Entscheidungswege“ bei Schiedel Kaminsysteme

Nach dem Briefing durch den Geschäftsführer und Interviews mit der nächsten Führungsebene war klar, dass ein eingespieltes Führungsteam genau dieses »Eingespielt-Sein« überprüfen und alte Muster kritisch überdenken, gegebenenfalls aufbrechen, wollte. In einem ersten Workshop mit dem Führungskreis wurden »Rollenlandkarten« des Management-Teams erarbeitet und gegenseitige

Erwartungen an die Funktion bzw. Person ausgetauscht. Beim Thema »Meetings« entschied man sich für eine straffere Gestaltung bzw. überhaupt für deren Reduktion. Viele Entscheidungen wurden in der Gruppe diskutiert, betrafen jedoch nicht alle Bereiche.

In einem zweiten Workshop wurden daher Kompetenzen und Verantwortungen in den Bereichen überprüft, wobei besonderes Augenmerk auf die »Graubereiche« der Zuständigkeiten gelegt wurde. Die Entscheidungsprozesse wurden in Form einer Entscheidungsmatrix neu erarbeitet. Diese regelt ganz klar die Zuständigkeiten und Entscheidungsgrenzen, das Letztentscheidungsrecht der Geschäftsführung sowie die Information an und die Einbindung von betroffenen Bereichen. Der »Cadre Workshop« mit dem erweiterten Führungskreis startete das Roll-Out der Zusammenarbeits-, Meeting- und Entscheidungskultur. Die Entscheidungsrichtlinien wurden der nächsten Führungsebene vorgestellt und kritisch diskutiert, bevor sie im Team von Bereichsleiter und deren Mitarbeitern für die einzelnen Verantwortungsbereiche konsequent heruntergebrochen wurden.

Bei Schiedel musste man bei den Entscheidungsprozessen »das Rad nicht neu erfinden« – der Fokus lag darauf, vorhandene Entscheidungsprozesse im Führungskreis auf Effektivität und Effizienz zu überprüfen. Um diese neu darstellen zu können, mussten Sie aber teils auch neu gesehen werden. Fazit für Schiedel: schnellere und klare Entscheidungen; die Ergebnisse sind auf allen Ebenen kommuniziert und werden gelebt. »Kurze Entscheidungswege im Management« war ein relativ kleiner Schritt mit großer Hebelwirkung - Reduktion auf das Wesentliche eben.

Schiedel Österreich beschäftigt ca. 90 Mitarbeiter in Österreich und befasst sich mit der Entwicklung, Produktion und dem Vertrieb von Kaminsystemen sowie bedarfsgerechten Wohnraumlüftungssystemen. Schiedel ist österreichischer Marktführer von Kaminsystemen. Das Unternehmen ist eine von 26 Ländergesellschaften der Schiedel AG (Sitz in Wien) in Europa und USA mit insgesamt knapp 1.500 Mitarbeitern. Damit ist das Unternehmen der größte Kaminhersteller weltweit. Nähere Informationen finden Sie unter [www.schiedel.at](http://www.schiedel.at) bzw. [www.schiedel.com](http://www.schiedel.com)

#### **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 (Voeft 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](mailto:consulting@barbara-windisch.at)

W [www.barbara-windisch.at](http://www.barbara-windisch.at)