

Jubiläumstagung VPM, München vom 15. bis 18. Oktober 2009

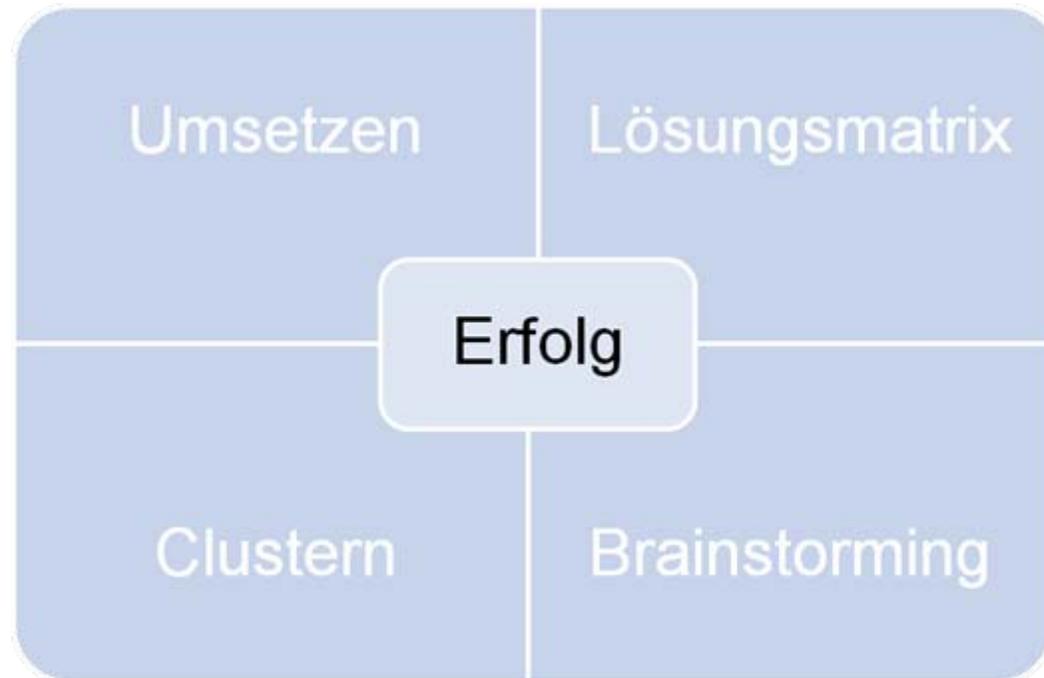
# **GEBÜNDELTE KOMPETENZ – ÜBER VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN DER PAPIERINDUSTRIE AN EINEM AKTUELLEN BEISPIEL**

- In jedem Unternehmen sind von Zeit zu Zeit Änderungen notwendig!
- In der Regel werden fachliche, maschinentechnische, produktbezogene Verbesserungspotentiale gesucht
- Auch wenn es einen Idealablauf gibt – es sind immer noch Störungen vorhanden, die sehr oft aus dem Personalentwicklungsbereich kommen
- Ein aktuelles Beispiel zeigt einen typischen Projektverlauf auf



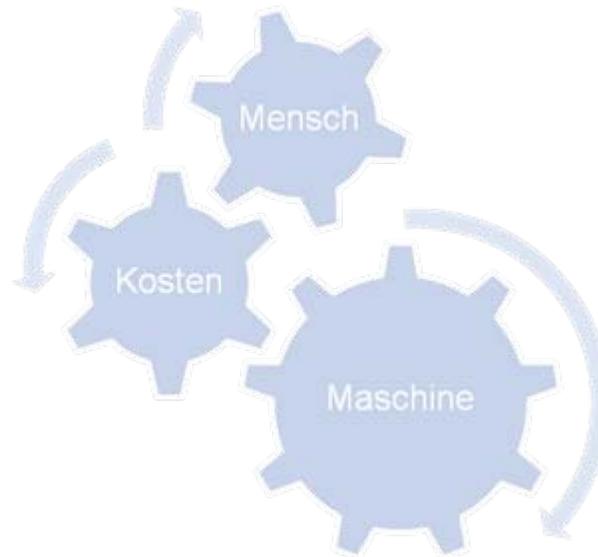
# KOMPETENZ ZUR TECHNISCHEN LÖSUNG

Ziel: Erarbeitung der Ursachen und einer Lösungsmatrix



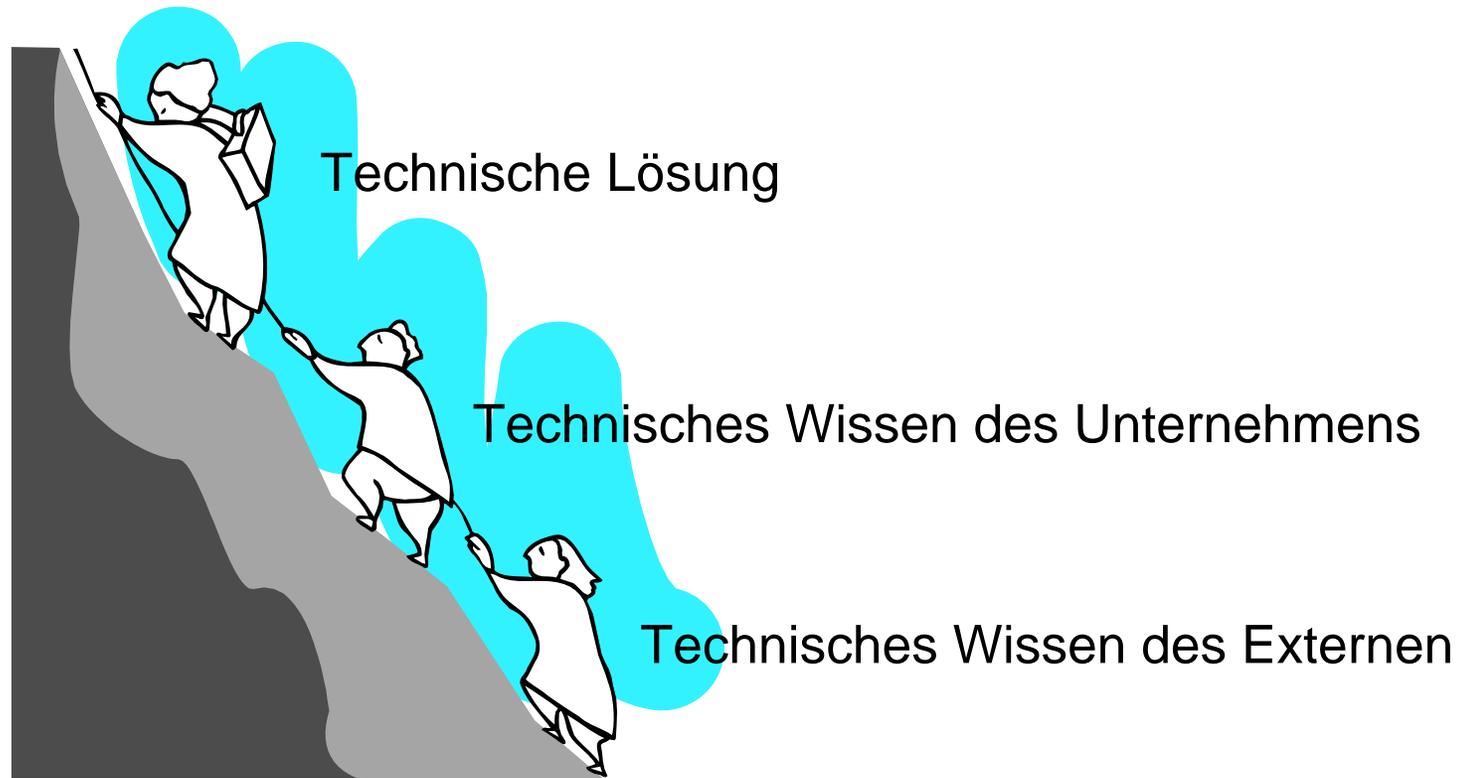
## Schnell wird klar:

- Offensichtlich wurde, dass das Unternehmen derzeit mit einer breiten Palette von Problemen kämpft!
- Alle Beteiligten stehen sehr unter Anspannung!



# Lösungsmatrix

Pos	Thema	verantwortlich	Termin
1	Systematische Analyse zum Thema Geruchsbildung durchführen	Hr. Müller	02.11.09
2	Lieferant für Chemikalie AB zur Erarbeitung einer Lösung einbestellen	Hr. Schulz	20.10.09
3	Diplomarbeit für die Problematik Farbküche aufgeben	Hr. Meyer	01.01.10
4	Arbeitsgruppe zum Thema Stillstandsanalyse einberufen und Lösungsvorschläge erarbeiten	Hr. Hans	02.11.09
5	Langfristig offene Innovationen zusammen mit einem Externen wichten und entscheiden	Fr. Simon	15.11.09



- Akute Probleme (Herausforderungen / Verbesserungen) im Vordergrund
  - Geruchsprobleme
  - Qualitätsanforderungen
  - Kosten
- Längerfristige (unbequeme) Entscheidungen
  - Auf Leitungsebene
  - Noch nicht entscheidungsreif
- Verbesserungspotenzial aus dem Tagesgeschäft
  - Neukonzipierung der Stoffverteilung vor dem Stoffauflauf
  - Es gibt Qualitätsprobleme, hier steht der Zellstoff im Focus, es gibt aber eine geteilte Meinung in der Managementgruppe

- Ja so arbeiten wir als technisch gut ausgebildete Ingenieure
- Aber haben wir da nicht wesentliche Faktoren in unseren Prozessen vergessen?
  - Der Mensch
  - Die Kommunikation
  - Leitungsebene
    - die Geschäftsleitung
    - der Inhaber
    - der Vorgesetzte

# KOMPETENZ ZUR PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG (OE/PE)

## ■ **Geschäftsleitung zu Produktionsleitern**

... Wir bekommen zur Zeit Produkte nicht produziert, für die es aktuell 50 % Marktbedarf gibt ...

## ■ **Produktionsleiter zum kaufmännischen Bereich**

... Würde der Vertrieb / Kaufmännische Bereich bessere Strategien haben und aktuell mehr Aufträge generieren, stünde das Unternehmen besser da ...

# Wegfall von „Ressourcen“ und Verknappung des Faktors „Zeit“ = 1. Notwendigkeit von OE/PE

- Besseres / Anderes Selbst-Management des einzelnen Mitarbeiters
- Besser / Anders Zusammen Arbeiten in der gesamten Organisation
- Besser / Anders Umgehen mit Konflikten und Reibungsverlusten



**Harte Arbeit oder nur persönliche Befindlichkeiten?**

# Verstärkte „Einflussnahmen“ durch permanenten „Verdrängungswettbewerb“ = 2. Notwendigkeit von OE/PE

- Verfügen über Prozess-Kompetenz
- Neu-Regelung von Entscheidungs-Kompetenz
- Übernahme von Mehr-Verantwortung



**Ausrichtung an Zielen + Maßnahmen zur Kontrolle der Umsetzung oder nur Managen nach Tagesform?**

- Veränderungs-Bereitschaft aktivieren
- Lern-Bereitschaft einfordern
- Projekt-Management als Kernkompetenz



**Konsequent neue/andere Wege gehen oder nur kosmetische Operationen?**

# Zu „Veränderungs-Management“ konkret I: Vorgehensweise

- Bewusst viele Brennpunkte setzen, nicht exemplarisch vorgehen  
**= alle in Bewegung setzen**
- Wert von Information und Kommunikation permanent nutzen  
**= Auseinandersetzungen „provozieren“**
- Lokomotiv-Funktion als Externer übernehmen  
**= den Kopf hinhalten**

# Zu „Veränderungs-Management“ konkret II: Projekt-Ebene

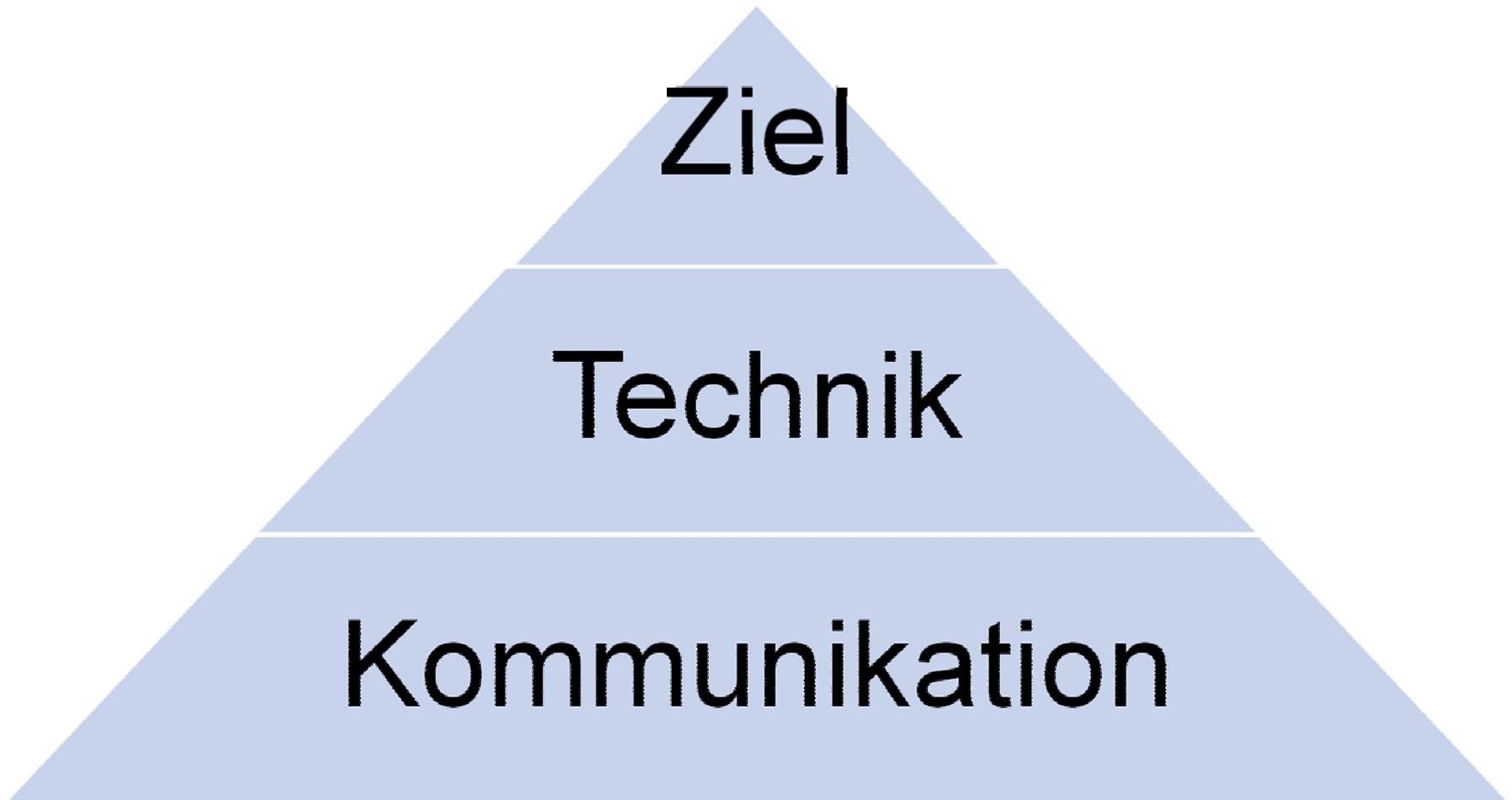
- **2-Wege-Denke und Strategie unternehmensweit etablieren**
  - **vom Kunden in das Unternehmen**
  - **vom Unternehmen zum Kunden**
  - ▶ „Kunden-Projekte“ unternehmensübergreifend auf Führungs-Ebene initiieren
  
- Bereichs- und Abteilungsübergreifendes Zusammen-Arbeiten praktizieren
  - ▶ „KVP-Projekte“ auf operativer Ebene initiieren
  
- **Parallel-Maßnahmen:**
  - **Qualifizierungs-Module umsetzen**
  - **PE/OE-Instrumente einführen**

# Zu „Veränderungs-Management“ konkret III: „Erfolgs“-Ebene

- Ständiges Wiederholen und damit „Einüben“ der neuen/anderen Vorgehensweise
- Nicht Einknicken bei Widerständen, sondern „provokant“ Erfolge kommunizieren
- Langfristiges Zusammenarbeiten und Begleiten sichert Veränderungserfolge

# „Gebündelte Kompetenz“: Warum?

- Die Akzeptanz der Berater-“Expertise“ steigt, weil ganzheitlich erlebbar
- Die Chance zur und die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt sichtbar zu, weil zweifacher „produktiver Druck“ aufgebaut wird
- Die Ergebnis-Qualität ist doppelt gewährleistet, weil Fachkompetenz und Personen- und Organisations-Kompetenz zugleich eingebracht wird



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

mn consulting  
Enzianstrasse 13 a  
D-82194 Gröbenzell  
[www.mnc-nolting.de](http://www.mnc-nolting.de)

Mathias Nolting M.A.  
Geschäftsleitung  
Telefon: +49 8142-53157  
Fax: +49 8142-504893  
E-Mail [mathias.nolting@mnc-nolting.de](mailto:mathias.nolting@mnc-nolting.de)

European Paper Consulting GmbH  
Prannerstr. 6  
80333 München  
[www.europeanpaperconsulting.de](http://www.europeanpaperconsulting.de)

Hubert Runge Dipl. Ing. (FH)  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Telefon: +49 89 212681-13  
Mobil: +49 160 7416698  
E-Mail: [hubert.runge@europeanpaperconsulting.de](mailto:hubert.runge@europeanpaperconsulting.de)