

Wie ersetzen wir Silo-Denke und Scheuklappen-Fokus durch ein Schauen „über den Tellerrand“ und den Blick für das Große/Ganze, damit Synergien selbstständig erkannt und Effizienzsteigerungspotentiale genutzt werden?

Gräben überwinden zur Fokussierung auf das gemeinsame Ziel

Branche (inkl. Sparte) **Umwelt- & Entsorgung**
 (Verpackungsentsorgung – Duale Systeme & Branchenlösungen)
 Funktionsbereich(e) Organisationsentwicklung
 Themenschwerpunkte (Re-)Strukturierung
 Dauer 6 Monate



Herausforderung

Zwei sich jahrelang nebeneinander unter unterschiedlicher Führung unabhängig voneinander entwickelnde Säulen eines Unternehmens – die Vertriebs- und die Einkaufsorganisation – führten zu einer ausgeprägten „Silo-Denke“ und einem „Scheuklappen-Fokus“ der einzelnen Abteilungen. Dies konnte und wollte man sich bei sinkenden Margen und härter werdendem Wettbewerb nicht mehr leisten. Ein „Schauen über den Tellerrand hinaus“ und der „Blick für das Große & Ganze“ wurden eingefordert, aber nicht gelebt.

Lösung

Projekt setup

- Aufstellen des Projektteams
- Ideensammlung durch Brainstorming, Grundlagenrecherche, Interviews und andere kreative Lösungsansätze woran es liegen und wie eine Lösung aussehen könnte
- Aufbereitung der vielversprechendsten Ideen / Umsetzungsvorschläge
- Verdichtung und Evaluierung
- Präsentation vor den Gesellschaftern und der Holding-Geschäftsführung
- Entscheidungsfindung
- Die operative Geschäftsführung für die Idee gewinnen
- Umsetzung der getroffenen Entscheidung

Realisierung

- Schaffen einer dritten Säule zwischen Vertrieb und Entsorgung
- Ausstatten dieser dritten Säule mit gleichgelagerter hierarchischer Führung und Stellung
- Interimistische Leitung dieser dritten Säule
- Trainieren und Ausbilden der einzelnen Teams und Schaffen eines Verständnisses für die Aufgaben und Prozesse der jeweils vor- und nachgelagerten Prozesse
- Neuverteilen der Aufgaben und Job-Rotation

Erfolgsfaktoren

- Transparente, offene und intensive Kommunikation
- Erste Erfolge herausarbeiten und feiern
- Teamevents
- Verantwortung übertragen
- Genau hinschauen und hinhören, wo kritische Stimmen laut wurden oder hinter vorgehaltener Hand versucht wurde, „Stimmung“ zu machen

Ergebnis

- Mit der Einführung einer dritten Säule „Operations & IT“ im Unternehmen zwischen den unabhängig voneinander evolvierten Säulen „Vertrieb“ und „Entsorgung“, die auch deren Innendienste sowie die integrative Funktion der IT beinhaltet, kann bei den Kollegen der Blick über den Tellerrand hinaus geschärft und das gegenseitige Verständnis für vor- und nachgelagerte Prozessschritte geschaffen werden.
- Die verschiedenen Abteilungen arbeiten wieder (pro)aktiv zusammen und das gemeinsam erwirtschaftete Endergebnis rückt im Gegensatz zu den abteilungsbezogenen Zwischenergebnissen in das Zentrum des Interesses aller.
- Ungeahnte Synergiepotentiale werden gehoben, Effizienzsteigerungen realisiert, neue Ideen generiert und gemeinsame Erfolge gefeiert.