

Erfolgreiche Zusammenarbeit von der Analyse bis zur Umsetzung

Dr. Michael A. Kurr und Jan Eilers (Schuh & Co.) im Gespräch mit Uwe Tomschin, Managing Director der SCHOTT forma vitrum ag in St. Gallen.

Herr Tomschin, wie würden Sie das gemeinsame Projekt in Summe charakterisieren, was war das Besondere?

In diesem, für uns verhältnismäßig neuen und schnell wachsenden Geschäftsbereich haben wir zu Beginn des Projektes vor großen operativen Herausforderungen gestanden. Zusammen mit Ihnen haben wir mit der durchgeführten Prozessanalyse schnell die wichtigsten Probleme in der Auftragsabwicklung herausgearbeitet. Viele der auftretenden Probleme waren den Mitarbeitern aus dem Tagesgeschäft natürlich bekannt, aber es war dennoch notwendig, sie noch einmal kondensiert funktions- und prozessschrittübergreifend aufzunehmen, um sie auf die zugrundeliegenden Ursachen zurückführen zu können. Das hat bei den Mitarbeitern noch einmal die Motivation erhöht und Zuversicht verbreitet, jetzt die richtigen Dinge konsequent anzugehen und das operative Ergebnis weiter zu verbessern.

Entscheidend war für mich an dieser Stelle, dass allen Beteiligten am Projekt transparent war, dass es sich nicht um ein typisches Kostensenkungsprojekt handelte, sondern dass gemeinsam nach Lösungen gesucht wurde, den aufstrebenden Geschäftsbereich durch einen schlanken Auftragsabwicklungsprozess möglichst gut zu unterstützen. Das erfordert zum einen ein schnelles Abstellen der drängendsten Probleme und zum anderen unbedingt auch die konsequente Begleitung der Umsetzung des Konzeptes zur Neugestaltung der Auftragsabwicklung.

Worin bestanden die größten Herausforderungen im Projekt?

In der überwiegenden Mehrheit vergleichbarer Veränderungsprojekte fällt es den Mitarbeitern schwer, bisher gelebte Gewohnheiten abzustreifen und sich vom funktionsorientierten Denken und Handeln hin zu einer prozessorientierten Arbeitsweise zu wenden. Sicherlich bringen die Konzernstrukturen auch in unserem Fall gewisse prozessuale Schnittstellen mit sich. Durch die räumliche Nähe unterschiedlicher Konzernfunktionen an einem gemeinsamen Standort bestand in unserem Fall die Herausforderung jedoch vielmehr darin, alle im Prozess beteiligten Funktionen auf das gemeinsame Ziel auszurichten und gleichzeitig den spezifischen Anforderungen der einzelnen Prozessschritte gerecht zu werden. Im Tagesgeschäft kann das schon mal dazu führen, dass die spezifischen Einzelinteressen eines isolierten Prozessschrittes hinten angestellt werden müssen, um in Summe das beste Ergebnis für den Gesamtprozess und damit den Kunden zu erreichen.

Kernelement an dieser Stelle war die Segmentierung der Auftragsabwicklung in zwei unterschiedliche Prozesse, die den unterschiedlichen Anforderungen der angefragten Leistungen gerecht werden. Dabei galt es, die Entscheidung zur Zuordnung der Aufträge zu den beiden Prozessstypen bestmöglich zu objektivieren.

Welches sind für Sie die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Beratern?

Die Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit ist zunächst einmal das Vertrauen zwischen interner Projektleitung, externen Beratern und den Mitarbeitern, das es auch in diesem Projekt zunächst aufzubauen galt. Nach einer anfänglichen Phase der Skepsis ist uns dies durch die partizipative Einbindung einer breiten Mitarbeiterbasis in die Entwicklung von Lösungsansätzen und nicht durch alleinige Top-down-Vorgaben sowie intensive Kommunikation der Projektziele gut gelungen.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass auf Seiten der Berater zum einen eine tiefe Durchdringung der inhaltlichen Fragestellungen stattfindet, um als Gesprächspartner auf Augenhöhe akzeptiert zu werden. Dies hat in unserem gemeinsamen Projekt schnell und reibungslos funktioniert. Zum anderen hat eine konsequent ganzheitliche Betrachtung des Prozesses über Abteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg stattgefunden, was mit Hilfe externer Unterstützung ungleich leichter zu bewerkstelligen war.

Wir haben deshalb von Beginn an in Betracht gezogen, Schuh & Co. auch nach der Konzeptentwicklung nicht aus ihrer Verantwortung zu entlassen, sondern sie auch für die Umsetzung des entwickelten Prozesses in die Pflicht zu nehmen. Dies wollten wir aber von der Qualität der Zusammenarbeit abhängig machen und nicht von Beginn an beauftragen.

Woran machen Sie den Erfolg der Zusammenarbeit fest?

Uns war von Beginn an klar, dass die Auftragsabwicklung im betrachteten Geschäftsbereich nur durch tiefgreifende Veränderungen am Prozessablauf ein nachhaltiger Erfolg werden würde. Das hat uns allerdings nicht davon abgehalten, auch Maßnahmen anzustoßen, deren Ergebnis kurzfristig zu erwarten war und an vielen Stellen bereits sichtbar ist. Dabei lassen sich viele der bereits realisierten Effekte unter anderem auf die positive Wirkung der intensiven inhaltlichen



(von links nach rechts) Dr. Michael A. Kurr (Schuh & Co.), Uwe Tomschin (SCHOTT forma vitrum ag), Jan Eilers (Schuh & Co.)

„Gute Prozesse werden leider oft als fehlende Kreativität missverstanden – in einem OP „merkt“ man die Geschwindigkeit auch nicht, zum Wohle des Patienten.“

Uwe Tomschin

Diskussionen in funktionsübergreifenden Teams und die entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeiter für das behandelte Thema zurückzuführen. Neben diesen unmittelbaren operativen Verbesserungen lassen sich allerdings auch erste Erfolge hinsichtlich eines prozessorientierten Denkens und Handelns erkennen, die wir unter anderem den strukturellen Veränderungen und dabei insbesondere der Rolle eines überfunktionalen Prozessverantwortlichen zuschreiben.

Würden Sie rückblickend ein solches Projekt noch einmal durchführen und gab es irgendwelche Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit den Beratern von Schuh & Co.?

Ja, unsere Erwartungen wurden im Projekt voll erfüllt. Nicht umsonst haben wir das gemeinsame Projekt im Verlauf der vergangenen Monate stets um die jeweils nachfolgende Phase verlängert. Das Projekt war modular offeriert und wir hätten ja auch jederzeit aussteigen können, was wir aber nicht getan haben. Im Gegenteil: wir planen auch in Zukunft weiterhin mit Schuh & Co. bei anstehenden Herausforderungen zusammen zu arbeiten.

Dies ist aus meiner Sicht kein ganz selbstverständliches Ergebnis, da das Projekt anfangs unter sehr schwierigen Vorzeichen gestartet war und wir uns im wahrsten Sinne des Wortes erst zusammenraufen mussten. Aber auch das hat rückblickend gut funktioniert. Wir waren jederzeit in der Lage, sehr offen und ehrlich miteinander umzugehen, was nicht selbstverständlich ist. Rückblickend kann man auf jeden Fall festhalten, dass wir im Laufe des Projektes alle gemeinsam viel gelernt haben und auch gemeinsame Erfolge gefeiert haben.

Zur Person

Uwe Tomschin hat nach einem Maschinenbaustudium an der FH Wiesbaden seit 1992 verschiedene produktionsnahe Funktionen bei der SCHOTT AG unter anderem in England und Japan begleitet. Nach einer mehrjährigen Tätigkeit im Venture Capital Bereich folgte die Geschäftsleitung eines Werkes für TFT Display Glas in Korea. Seit 2008 ist Herr Tomschin Geschäftsführer der SCHOTT forma vitrum ag in St. Gallen, Schweiz.



Uwe Tomschin
Managing Director
SCHOTT forma vitrum ag, St. Gallen