

REFERENZEN

ANALYSEN UND ANWENDUNGSBEISPIELE

I E C I



Développement

I E C I



Développement

I E C I



Développement



SITUATION I

TIEFGREIFENDE ORGANISATORISCHE
UND SOZIALE VERÄNDERUNGEN



Eine Firma muss innerhalb eines strikten zeitlichen Rahmens einen Teil ihrer selbst neu konfigurieren und eine neue Funktionsweise finden. Solch eine Veränderung kann zum Beispiel in Verbindung mit einer Investition (Werk, Abteilung), einer Software, einem neuen Vertriebsmodell, einer neuen gesetzlichen Bestimmung (wie z.B. in Frankreich : Arbeitszeitverkürzung) stehen. In solchen Fällen dient ein entsprechendes technisches Projekt, bzw. EDV- oder Logistik-Projekt als Ausgangspunkt.

IECI unterstützt sodann den Auftraggeber bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie zur Mobilisierung der firmeninternen Akteure, die direkt vom Projekt betroffen sind. Die Vorgehensweise beruht vor allem darauf, die Betroffenen bereits im Vorfeld des Projekts aktiv einzubeziehen. Dabei ist eine globale Herangehensweise, eine gut strukturierte Verteilung der Rollen sowie eine strikte Fristeneinhaltung von entscheidender Bedeutung.

SITUATION I

TIEFGREIFENDE ORGANISATORISCHE UND SOZIALE VERÄNDERUNGEN

AREVA T&D (ELEKTRISCHE KOMponentEN)

Komplette Neukonfiguration einer Produktionseinheit für zwei Produktgruppen mit Standard- und Sonderfertigung und von Supportfunktionen auf Grund erforderlich gewordenen Personalabbaus.

Neuentwicklung der Planung und der Prozesse. Verringerung der Zyklen von 8 auf 4 Wochen bzw. von 20 auf 13 Wochen. Schaffung neuer Funktionen wie das Geschäftsmanagement und die berufsübergreifenden Teams. Überarbeitung der Schnittstellen. Vorstand und Management, die selbst neue Rollen bekleiden, werden befähigt, die Veränderungen wirklich zu steuern und diese nicht nur zu verordnen.

MITTAL-ARCELOR (STAHLINDUSTRIE)

Eröffnung einer neuen Feuerverzinkungslinie (Investitionsvolumen: 100 Mio. €). Erarbeitung und Umsetzung einer neuen Organisationsform für die Schichtarbeitsteams (wie eine "Schiffsbesatzung") mit übergreifenden Aufgaben aus den Bereichen Betrieb und Wartung. Umverteilung der Rollen für die Tagesschicht- und das Improvement Team.

Einhaltung der Fristen, beschleunigte Leistungssteigerung, Erreichen und Übertreffen der Ziele (Produktionsmenge, Qualität, und Gesamtanlageneffektivität.)

RHODIA (CHEMIE)

Zusammenlegung der Support-Funktionen zur Erhöhung der Effizienz und Kosteneinsparung. Begleitung und Unterstützung hinsichtlich der Konsequenzen für die Standorte, die sich aus der Standardisierung der Leistungen, der neuen Aufgabenverteilung zwischen Nutzern und Lieferanten sowie aus der weiter entfernten Erbringung bzw. Auslagerung von Leistungen ergeben. Entwicklung der neuen unerlässlich gewordenen Strukturen einer internen Organisation und Kooperation, und entsprechende praktische Schulung.

Der Firmenleitung wurden die Mittel an die Hand gegeben, um die für die dienstleistenden Funktionen wie für die Benutzer gleichermaßen gravierende Veränderung zu lenken und zu kontrollieren. Ein Beispiel für die Komplementarität der Arbeit des firmenseitigen Projektleiters und des Beraters (gemeinsames Team) bei der die Erfahrung der Akteure und die Change Management Methodik zusammenfließen.

SAVELYS (TOCHTERFIRMA VON GAZ DE FRANCE)

Zwei führende Unternehmen für die Instandhaltung und Reparatur von Gasheizungen auf dem französischen Markt haben sich zusammengeschlossen. Wie kann man den progressiven Aufbau eines einzigen gemeinsamen Unternehmens begleitend unterstützen ?

Wie lässt sich der Sinn dieser Fusion auf allen Ebenen (Firmensitz, Regionen, Niederlassungen) am besten darstellen ? Die vorgeschlagene Lösung ermöglicht eine Verringerung des Auftretens unvorhergesehener Probleme und die Entwicklung unerwarteter Stärken. Die Firmenleitung ist zugleich besser informiert und somit in der Lage besser fundierte Entscheidungen zu treffen, und die Mitarbeiter können sich deutlich aktiver und wirksamer einbringen.



SITUATION 2

KRISENMANAGEMENT



Mitunter kommt es in Unternehmen zu internen Krisen, wie z.B. offene oder verdeckte soziale Konflikte, wiederholte Störungen, tragische Unfälle oder sie müssen den Auswirkungen brutaler Marktschwankungen, denen sich Firmenleitung, Management und Personal möglicherweise machtlos gegenüber sehen, anpassen.

IECI hilft den Betroffenen, die Situation exakt zu verstehen, mögliche neue Wege zu finden und entsprechende Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Hierfür befragen wir zahlreiche einzelne Betroffene und Betroffenenengruppen, erstellen auf dieser Grundlage eine Diagnose und entwickeln ein kurz- und mittelfristiges Handlungsprogramm. Unsere Aufgabe besteht also darin, den Beteiligten, oft innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums, bei der Überwindung des Schocks zu helfen und ihnen das Vertrauen zurückzugeben, das sie benötigen, um einen Neustart zu schaffen.

SITUATION 2

KRISENMANAGEMENT

ALCAN - PÉCHINEY (METALLURGIE)

Vor einer anstehenden Investition galt es, die sozialen Beziehungen an einem Standort, an dem es bisher oft zu Konfliktsituationen gekommen ist, neu zu begründen. Es wurde eine Analyse der Situation mit den Betroffenen durchgeführt und Handlungsvorschläge ausgearbeitet. Das Firmenmanagement (Firmenleitung, Abteilungsleiter, Meister) erhielt im Rahmen einer Schulungsmaßnahme des Typs "Lernen aus und in der Praxis" unter Einbeziehung ganz konkret auftretender Problemstellungen Unterstützung, um den Alltagsbetrieb besser in den Griff zu bekommen. Soziale Beziehungen wurden allmählich und im konkreten Arbeitsalltag aufgebaut.

HANDELSKAMMER (PARAÖFFENTLICHER DIENST)

Anlässlich eines Wechsels der Geschäftsleitung fand ein Audit über den sozialen Funktionsstand einer Industrie- und Handelskammer statt. In dieses Audit flossen ein : die Beschäftigungssituation, Methoden des HR-Managements und der HR-Verwaltung, Beziehungen zwischen den sozialen Partnern sowie der Dialog mit den Akteuren : Mitarbeiter, Vorgesetzte, Gewerkschaften, Firmenvertreter.

Auswertung der Problemursachen, Vorlage der Ergebnisse, Ausarbeitung von Empfehlungen und Umsetzung korrektiver Maßnahmen... Dieser Moment gemeinschaftlicher Problembewältigung wurde von den Beteiligten als besonders erbaulich empfunden und ermöglichte dieser IHK einen Neuanfang auf neuer Grundlage.

GLAXOSMITHKLINE (PHARMAUNTERNEHMEN)

An einem europäischen Standort des Konzerns erschütterte der Vorfall eines schwerwiegenden Qualitätssicherungsversagens Personal und Firmenleitung. Möglicherweise steht die Zukunft des Standorts auf dem Spiel. Es wird ein Betriebsaudit durchgeführt, um die Ursachen des Vorfalls zu ermitteln und entsprechende Handlungswege festzulegen.

Über das Verständnis dieser Probleme und die zu wählende Vorgehensweise hinaus, galt es vor allem dafür zu sorgen, dass alle Akteure auf der Produktionsebene, einschließlich der Gewerkschaften, mobilisiert werden, um diese Lösungen umzusetzen.

AEROPORTS DE PARIS (FLUGHAFENDIENSTLEISTUNGEN)

Angesichts der zahlreichen Unternehmen und Akteure, die es bei der Erstellung der so genannten "Dokumentation zur Gefährdungsbeurteilung" zu berücksichtigen galt, wurde ein, alle Beteiligten einschließender umfassender Lagebericht zur Situation der Personensicherheit und zur Notwendigkeit der Reduzierung der Unfallhäufigkeit und Unfallschweregrade erstellt.

Es galt organisatorische und institutionelle Vorkehrungen zu treffen, einzuleiten und zu dynamisieren, um die Sicherheit und das Sicherheitsmanagement der Pariser Flughäfen aber auch bei den zahlreichen Nutzern (Fluggesellschaften, Dienstleister und Unterauftragnehmer) zu verbessern.

Eramet SLN – Danone – MAIF – Hafen von Marseille
Rhodia – Steria – Servair



SITUATION 3

KONTINUIERLICHES STREBEN NACH ERHÖHTER LEISTUNG



Auch wenn bei einer Firma alles gut läuft, ist es dennoch erforderlich, fortwährend nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Dies ist in der Regel Aufgabe des Managements, das sich bei seiner Arbeit auf allgemeine Verbesserungsprogramme stützt.

Dabei kann das Management jedoch auf verschiedenartige Probleme stoßen wie z.B. : Überdruß des Personals, überlastete Meister, mangelndes Know-how für die Mobilisierung und für die Auswahl best möglicher Fortschrittmethoden, Schwierigkeiten bei der Erzielung von Ergebnissen, usw.

IECI unterstützt die Firmen dabei, sich auf wesentliche Ziele zu konzentrieren und neue Möglichkeiten der Mikro-Organisation zu ergründen. Unsere Vorgehensweise bezieht sowohl das mittlere Management wie den Vorstand aktiv ein. An Hand von praktischer Arbeit in Gruppen und mit Einzelpersonen werden Führungskräfte und Management geschult und inspiriert, ihre Rolle als Katalysator für Veränderungen in jeder Hinsicht zu erfüllen.

SITUATION 3

KONTINUIERLICHES STREBEN NACH ERHÖHTER LEISTUNG

MERIAL (TIERGESUNDHEITSPRODUKTE)

Wie lassen sich Veränderungen an durch Lean Manufacturing völlig umstrukturierten Produktionsstandorten durchführen ? Und wie ist zu verfahren, wenn dazu noch ein Sozialplan hinzukommt, und das in einem Umfeld aus vornehmlich eigenständig arbeitendem Labor-Personal mit Hochschulabschluss.

Da gilt es, die Experten für Lean Manufacturing und Betriebsabläufe, das Management aller Stufen und die Firmenleitung unter einen Hut zu bringen... und den Übergang von der Pilotphase zur endgültigen allgemeinen Einführung zu meistern.

In einem Umfeld, das von hoher Interdependenz und Mitsprache aller Akteure geprägt ist, besteht der eigentliche Mehrwert in der resoluten Umsetzung der Themen unter Einbeziehung aller Beteiligten : es handelt sich um eine wirkliche "Orchestrierung".

RHENALU (METALLURGIE)

Durchführung zahlreicher organisatorischer Veränderungen in Produktionsstätten und Abteilungen auf Grund einer Kosteneinsparungsmaßnahme (-20%) und Umsetzung eines Sozialplans (-15%) unter Vermeidung sozialer Konflikte. Zwei Betriebsvereinbarungen : Methodik des Änderungsmanagements und Vergütung der sich aus der neuen Flexibilität ergebenden Zwänge. Gemeinsame Festlegung der neuen Arbeitsorganisation.

Neuausrichtung des Managements hinsichtlich der Organisationsprobleme, Übergang von einem Betrieb mit 21 Schichten auf 17 ± 2 Schichten (Flexibilität), Dezentralisierung der Wartung, neuer Kompetenzen-Ansatz in Verbindung mit diesen Veränderungen.

FRAMATOME (KERNTECHNIK)

Erhöhung der Effizienz des Produktionsstandorts : Fristeneinhaltung, Einhaltung amerikanischer Standards, Steigerung der Produktivität um 15%, an einem Standort dessen Auslastung hinsichtlich Kompetenzen und Ausrüstung bereits erreicht ist. Erkennung der Wirtschaftlichkeitsfaktoren in einem Geschäftsfeld, in dem einzelne schwere, hoch technische Produkte hergestellt werden. Mit dem mittleren Management wurden Lösungen erarbeitet, um die täglichen Ablaufketten an den Produktionsstätten besser zu beherrschen, auf gewisse Situationen besser vorbereitet zu sein und auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können. Die gewünschten messbaren Verbesserungen wurden vollständig erreicht.

HUTCHINSON - PAULSTRA/TOTAL (GUMMIPRODUKTE)

Entscheidende Reduzierung des Entwicklungszyklus und verbesserte Prozessbeherrschung (Vorverkauf – Entwicklung – Produktion – Test) für eine Produktion nach Kundenspezifikation mit einem hohen Anteil technischer Ungewissheit.

Annäherung der zuvor deutlich voneinander getrennten Funktionen und Erarbeitung von Methoden für Projekt-durchführung und -steuerung in diesem schwierigen Milieu. Anpassung der jeweiligen Funktionen der Verkäufer, Techniker und Experten sowie Schaffung von Lösungen zur gemeinschaftlichen Nutzung von Ressourcen, Verfolgung von Geschäften und Risikobeherrschung. Der Analyseprozess und der resultierende Lernprozess beschleunigen die Bildung der erforderlichen Kompetenzen. Mit Hilfe der neuen Funktionsweise wird das umfassende Know-how optimiert, das erforderlich ist, um die Aufträge zu erhalten und optimal durchzuführen.



SITUATION 4

VORAUSSCHAUEN,
ANTIZIPIEREN



Um mit alten Gewohnheiten zu brechen und auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet zu sein, muss ein Unternehmen langfristig gesehen von Zeit zu Zeit die Schnittstellen zwischen Personal und Organisation neu überdenken.

Dabei gilt es, Systeme der beruflichen Qualifizierung sowie der Einstufung und Vergütung von Stellen anzupassen, den Stand der Integration junger Arbeitnehmer, sowie die Situation hinsichtlich Teilzeitarbeit und Vorruhestandsregelungen zu hinterfragen oder den Behinderten Arbeitsplätze einzurichten.

Die Unternehmen müssen die Organigramme eingehend prüfen, Zusammenarbeit zwischen eigenen Mitarbeitern und Subunternehmen dynamisieren, internationale Teams schaffen, usw.

IECI unterstützt die Akteure bei der Schaffung zukunftssicherer neuer Systeme und innovativer Strukturen.

Unsere Herangehensweise beruht auf der gemeinsamen Erarbeitung entsprechender Lösungen, in die wir unsere Kompetenzen und Fähigkeiten, komplexe Probleme zu entwirren und neuartige Ansätze zu entwickeln, einbringen.

SITUATION 4

VORAUSSCHAUEN,
ANTIZIPIEREN

BANQUES POPULAIRES (BANK)

Vorbereitung der Fusion zweier regionaler Banken. Umverteilung von Personal verstärkt auf Vertrieb und Vermarktung und weniger auf den Verwaltungsapparat. Artikulierung der Gesamtsicht und der lokalen Verankerung des operationellen Geschäfts. Schaffung von Verantwortungsbewusstsein beim mittleren Management bereits ab der Vorbereitungsphase.

Die gewählte Vorgehensweise ermöglicht es, die Fusion zu beschleunigen und das Fundament einer gemeinsamen Unternehmenskultur zu legen.

KRONENBOURG (BRAUEREI)

Analyse der kurz- und langfristig abzusehenden Auswirkungen einer firmenweiten Einführung von ERP – Software auf den Arbeitsinhalt, die Kompetenzen und die Organisation. Es wurden 5 typische Situationen simuliert, Chancen und Risiken aufgezeigt und Empfehlungen für die organisatorischen Optionen und Schulungsmaßnahmen unterbreitet. Diese Arbeit ist die Fortsetzung einer Untersuchung über die Qualifikationen und Einstufungen der Produktionsberufe (Herstellung, Verpackung, Logistik) in der Brauerei.

SOCIÉTÉ D'AMÉNAGEMENT DE LA PLAGNE (TOURISMUS)

Wie kann die unterste Managementstufe in Teams wirksam sein, deren Mitarbeiter an verstreuten Punkten innerhalb eines Skigebiets tätig sind und je nach Saison unterschiedlich zahlreich sind (Haupt- und Nebensaison)? Wie lässt sich in diesem Bereich eine Strategie zur Erhöhung der operationellen Effizienz und Verbesserung der Service-Qualität unterstützen? Erfindung einer "Ad-Hoc"- Schulungsmaßnahme des Typs "Lernen aus und in der Praxis" unter Einbeziehung der Manager, deren Vorgesetzter und von Personalvertretern.

Eine von allen auf Grund ihrer Originalität und pragmatischen Herangehensweise geschätzte Initiative, die zu einer deutlichen Verbesserung geführt hat und sicher noch weiter führen wird.

CONSEIL RÉGIONAL D'ALSACE (REGIONALRAT)

In Vorbereitung des Übergangs von einer traditionellen auftragsbasierten Verwaltung hin zu einem modernen Management beabsichtigt die "Direction Générale des Services" eine Neuausrichtung des Managements.

Wie lassen sich Management-Kapazitäten entwickeln? Wie kann dabei Flexibilität und leichte Zugänglichkeit zu den höchstgestellten Führungskräften erhalten bleiben? Wie lässt sich eine Transversalität neu schaffen, die immer mehr nachlässt?

Eine zusammen mit allen Führungskräften durchgeführte Maßnahme zur gemeinschaftlichen Schaffung einer gemeinsamen Vision von den wesentlichsten Punkten des Managements. Die Direktoren werden bei der Verbreitung dieser Vision und bei der Abteilungsprojektentwicklung wie bei der Entwicklung ihrer Facilitationskapazität unterstützt.

SITUATION 5

GEMEINSCHAFTLICH ERARBEITETE
INTERNE STRATEGIE



In einer Welt voller Ungewissheiten muss sich ein Unternehmen sicher sein, wohin es will. Diese Zielsetzung ist für die Firmenleitung ein zwingendes Erfordernis und für das Management ein wahrhaftiges Bedürfnis. Ziel, Vision, Strategie und Taktik müssen in regelmäßigen Abständen von der Firmenleitung überarbeitet werden, wobei sie sich häufig auf spezialisierte Berateragenturen stützt.

Unser Know-how besteht darin, die operationellen Auswirkungen solcher Entscheidungen zu begleiten, denn die eigentliche Veränderung beginnt für die Betroffenen zu diesem Zeitpunkt. Wir stellen jedoch zunehmend eine Erwartungshaltung dieser Betroffenen fest, die Strategie zu verstehen und sogar teilen zu wollen. Dies entwickelt sich mehr und mehr zu einer Grundvoraussetzung für ihr späteres Engagement.

Diese Etappe wird jedoch in den meisten Fällen völlig außer Acht gelassen.

Und selbst wenn deren Notwendigkeit verstanden wird, will deren Umsetzung doch gekonnt sein.

IECI entwickelt und implementiert verschiedene Lösungen für strategische Problemstellungen von oft großer Tragweite für die verschiedenen betroffenen Akteure wie Management, Gewerkschaften und Personal.

SITUATION 5

GEMEINSCHAFTLICH ERARBEITETE INTERNE STRATEGIE

ASTRA ZENECA (PHARMAUNTERNEHMEN)

Vorbereitung, Beratung und Unterstützung für einen Standort, von dem sich das Unternehmen auf Grund strategischer Neuausrichtung trennen will. Wie kann eine Demobilisierung der Mitarbeiter und ggf. sogar des Führungspersonals verhindert werden? Wie kann die fortlaufende Produktion abgesichert werden? Der Einsatz gelang ohne soziale Konflikte unter Einbeziehung aller Partner und unter Entwicklung zahlreicher konkreter Fortschrittsmaßnahmen. Die Mobilisierung der Betroffenen hat es ermöglicht, eine dauerhafte Leistungssteigerung von 23% zu erzielen. Der Standort hat sich "am eigenen Zopf" aus der Situation gezogen und ist für eine Zukunft innerhalb oder außerhalb der Unternehmensgruppe gerüstet.

IMPHY ALLOYS (STAHLINDUSTRIE)

Angesichts drastischer Marktentwicklungen (technologische Veränderungen, Verlagerungen nach Asien, Auftauchen neuer Wettbewerber, usw.) wurde die strategische Positionierung unter Einbeziehung von Firmenleitung, Marktleiter, externer Berater, Management und Personal analysiert.

Die einzelnen Schichten bis hin zum Produktionsarbeiter wurden befähigt, die wichtigsten Punkte der Situation und der strategischen Neu-Ausrichtung zu verstehen und mitzutragen.

Das Unternehmen ist somit als ganzes besser gerüstet, die Folgen der von der Unternehmensleitung getroffenen strategischen Entscheidungen zu verkraften.

LAFARGE RÉFRACTAIRES - IMERYS GRUPPE (WERKSTOFFHERSTELLUNG)

Neupositionierung einer skandinavischen Produktionstochter im europäischen Portfolio der Gruppe. Technisch-wirtschaftliche Diagnostik zur Analysierung der Lebensfähigkeit des Standorts, Identifizierung der aufrechterhaltbaren Produktionslinien und Aufzeigen eines machbaren wirtschaftlichen, technischen und sozialen Szenarios. Unterstützung bei der organisatorischen Umsetzung des ausgewählten Szenarios. Berücksichtigung der Gesamtsicht (hinsichtlich anderer Standorte, der Logistik und der Märkte) und der lokalen Sicht (Ausrüstung, Technik, Kompetenzen, soziale Beziehungen und Regeln), Einbeziehung von Akteuren aus der Gruppe, vom Standort, vom Generaldirektor bis hin zu den Arbeitern und örtlichen Gewerkschaften.

SNCF (BAHN-UNTERNEHMEN)

Facilitation der gemeinsamen Überlegung zwischen Gewerkschaften und regionaler Leitung über den Ausbau des Güterverkehrs in einer Grenzregion, vor dem Hintergrund der Marktliberalisierung und der Aktivitäten des Wettbewerbs. Diese mit 8 Gewerkschaften und den regionalen Abteilungen geführte Arbeit resultierte in einer Präsentation der Arbeiten und der gezogenen Schlüsse durch die Gewerkschaften vor dem nationalen Direktor für Güterverkehr. Dies ist der Ausgangspunkt neuer sozialer Beziehungen und einer stärkeren Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse.

