

Die Spidercloud

Einsatz des TOC-Konfliktdiagramms
zur Gestaltung der Organisationsentwicklung
parallel zu einer umfangreichen IT-Umstellung.

Die Ausgangslage und erste Lösung

- Der Kunde hat innerhalb von wenigen Jahren von 30 MitarbeiterInnen in 3 Ländern auf 160 MitarbeiterInnen in 10 Ländern expandiert.
- Lokale Geschäftsführungen stehen in zunehmendem Konflikt mit der Zentrale in Wien.
- Kommunikation und Steuerung wird sehr schwierig.
- Das Risiko regionaler ‚Entgleisungen‘ insbesondere in den neuen EU-Mitgliedsländern und Südafrika wird als bedrohlich empfunden.
- LÖSUNG:
Der Vorstand traf Ende 2006 die strategische Entscheidung von einer verteilten Struktur mit lokalen Geschäftsführungen auf eine zentrale Organisation umzustellen.

Effekte der zentralisierten Struktur

+

- Die Durchgriffsmöglichkeit auf die lokalen Organisationen ist schlagartig verbessert.
- Die globale Koordinierung wird (zum Teil) erfolgreich erzwungen.

-

- Die Fluktuation schnell in die Höhe.
- Die Zentrale ist in der Kommunikation überfordert.
- LÖSUNG:
Eine zentrale IT-Lösung unterstützt weltweite Zusammenarbeit.

Mein Auftritt

- Von Organisationsberatung hatte die Geschäftsführung genug, daher musste ich von einem TOC-Angebot auf eine IT-Restrukturierung umsatteln.
- Das ist ja wohl klar, dass ein echt starker Server mit Portal, Datawarehouse, ... jeder Organisation auf die Beine hilft.
- Schon bei der Definition des Projekts hatte ich das eine oder andere Erlebnis ...
... ein Vormittag im Büro des Kunden

Ein Vormittag

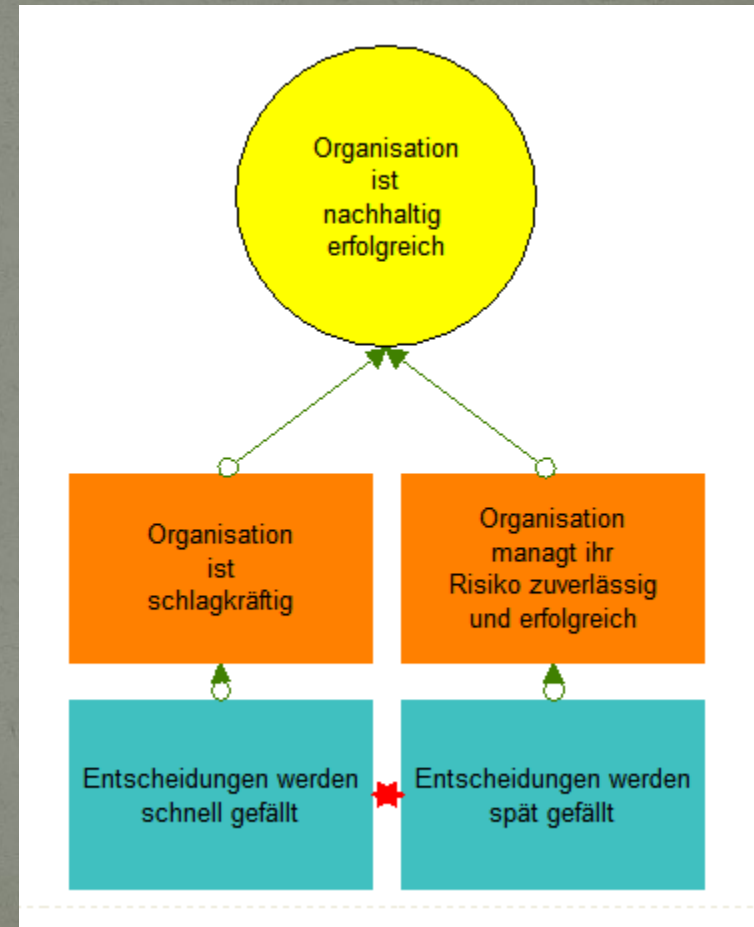
- Leiter Finanzen & Administration
 - Die Linemanager wissen nicht wirklich, was sie tun
 - Ich habe gelernt, dass drei mal nein sagen und noch einen Kostenvoranschlag verlangen zu einer wesentlich fundierteren Vorgangsweise führt.
- Meine unmittelbare Auftraggeberin
 - An sich ist sie die Projektleiterin und darf sich ‚Director Organisational Development‘ nennen.
 - Theoretisch wurde ihr das Budget freigegeben
 - Seit 8 Monaten muss sie immer neue Angebote einholen, um bessere Lösungen oder Deals zu finden
- Die Personalmanagerin
 - Sollen wir unsere Prozessdefinition an externe Firma für ein Pilotprojekt weitergeben?
 - Die nehmen das unbezahlt und machen ein Vermögen daraus.
- Die Qualitätsmanagerin
 - Ein Traum – ein Team
 - ... schöner Spruch
 - Bleibt am Boden Leute!
 - Lernt Laufen vor dem Fliegen!
- Der EDV-Leiter
 - Ich habe erstens keine Zeit zum planen
 - ... und zweitens macht es keinen Sinn

... das hat mir zu denken gegeben

- Am Nachmittag habe ich versucht aus meinen Notizen Konflikte dieser Menschen zu extrahieren, die ihre Probleme am Leben erhalten.
- Den Abend habe ich dann mit meiner Frau verbracht.
- ... wir haben ‚Wolken‘ (Konfliktdiagramme) gebaut und Annahmen formuliert
- ... das ist ein gemeinsames Hobby

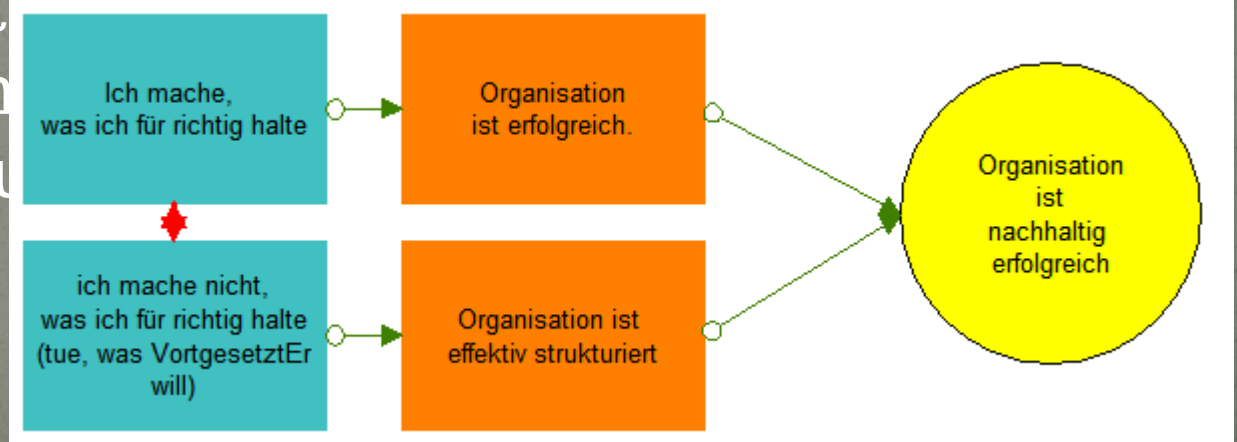
Leiter Finanzen & Administration

- Die Linemanager wissen nicht wirklich was sie tun
- Ich habe gelernt, dass drei mal nein sagen und noch einen Kostenvoranschlag verlangen zu wesentlich einer fundierteren Vorgangsweise führt.



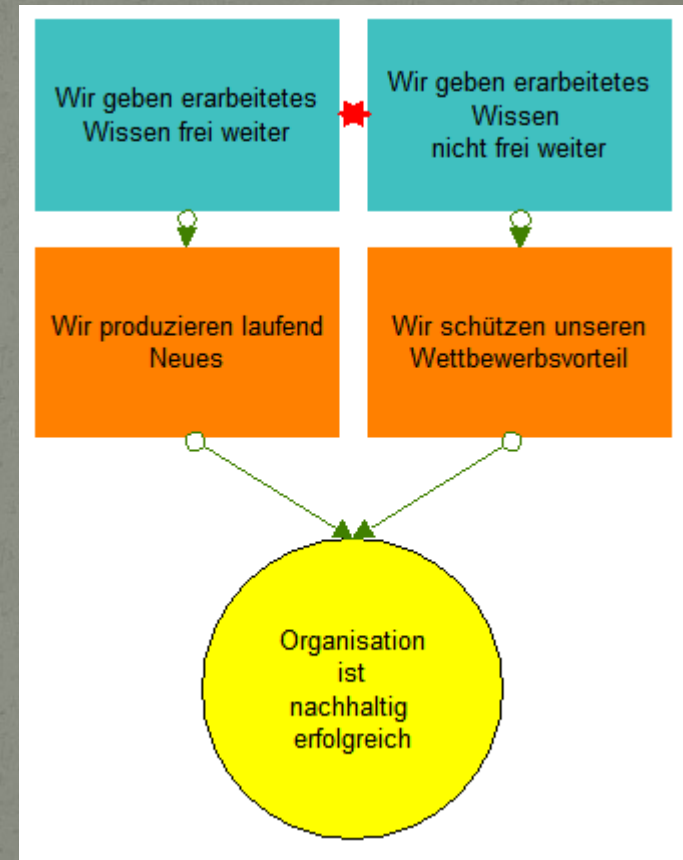
Meine unmittelbare Auftraggeberin

- An sich ist sie die Projektleiterin und darf sich
„Director Organisational Development“ nennen.
- Theoretisch wurde ihr das Budget freigegeben
- Seit 8 Monaten muss sie immer noch Angebote einbringen oder Deals zu



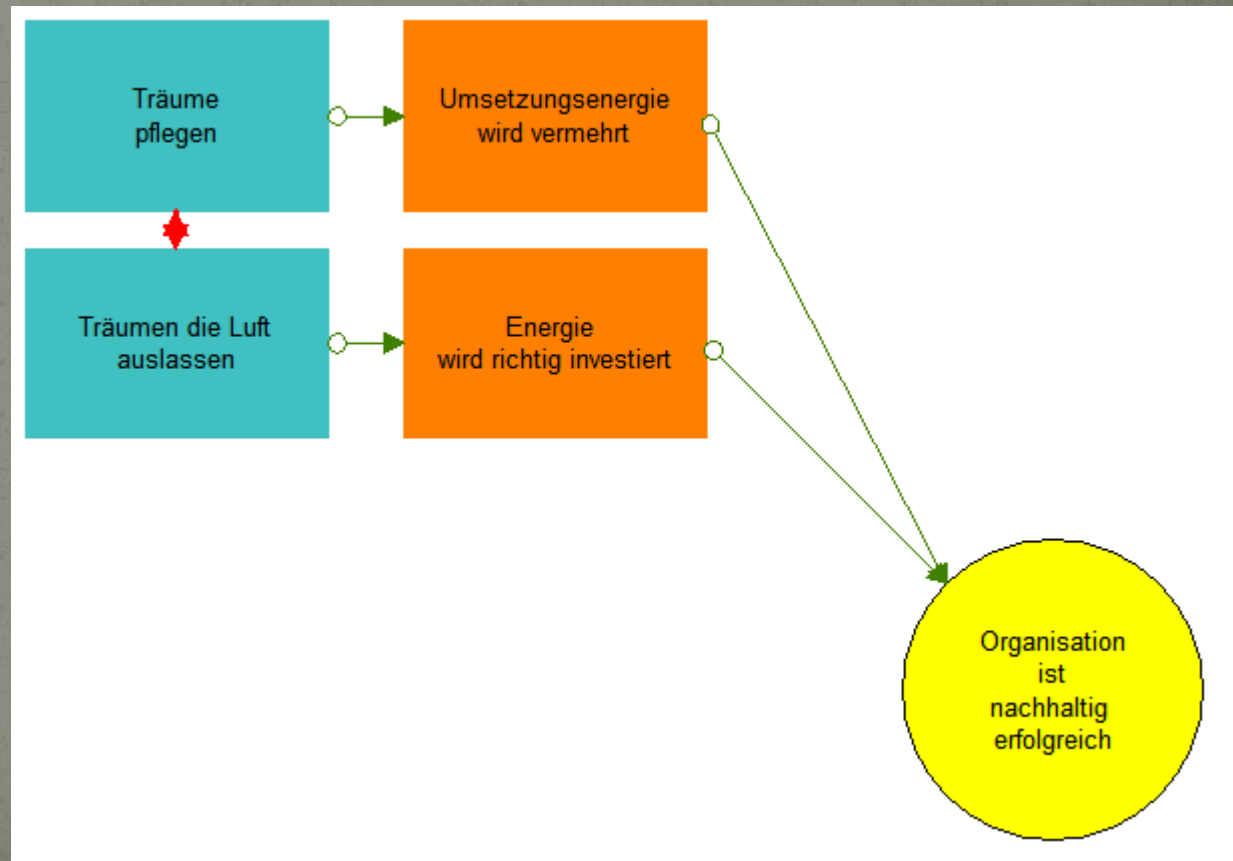
Die Personalmanagerin

- Sollen wir unsere Prozessdefinition an externe Firma für ein Pilotprojekt weitergeben?
- Die nehmen das unbezahlt und machen ein Vermögen daraus.



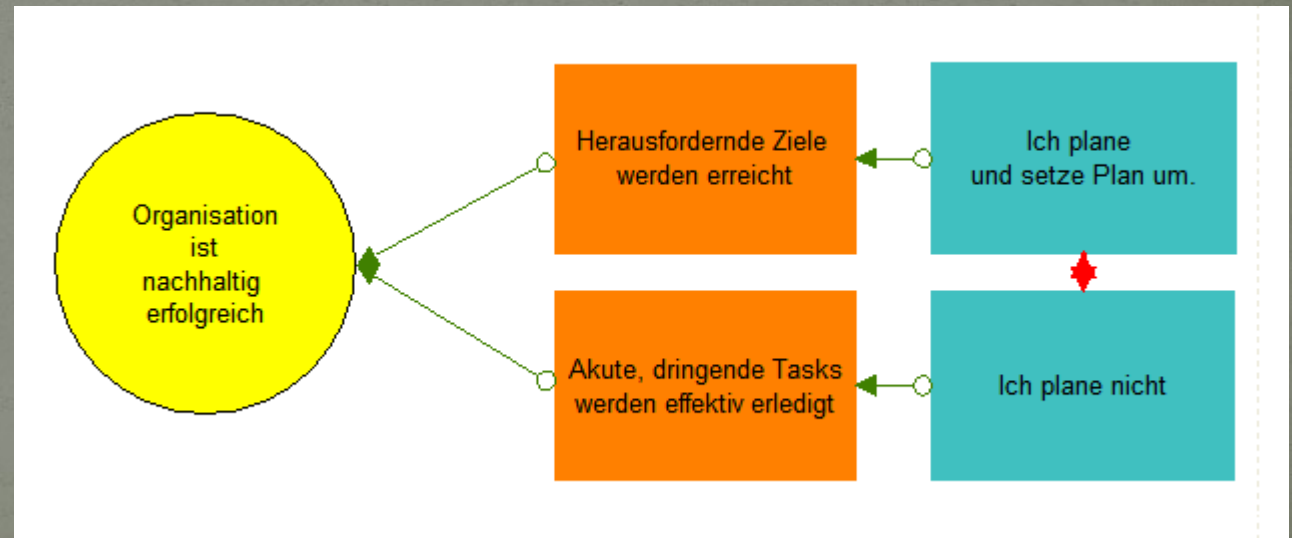
Die Qualitätsmanagerin

- Ein Traum – ein Team
- ... schöner Spruch
- Bleibt am Boden Leute!
- Lernt Laufen vor dem Fliegen!

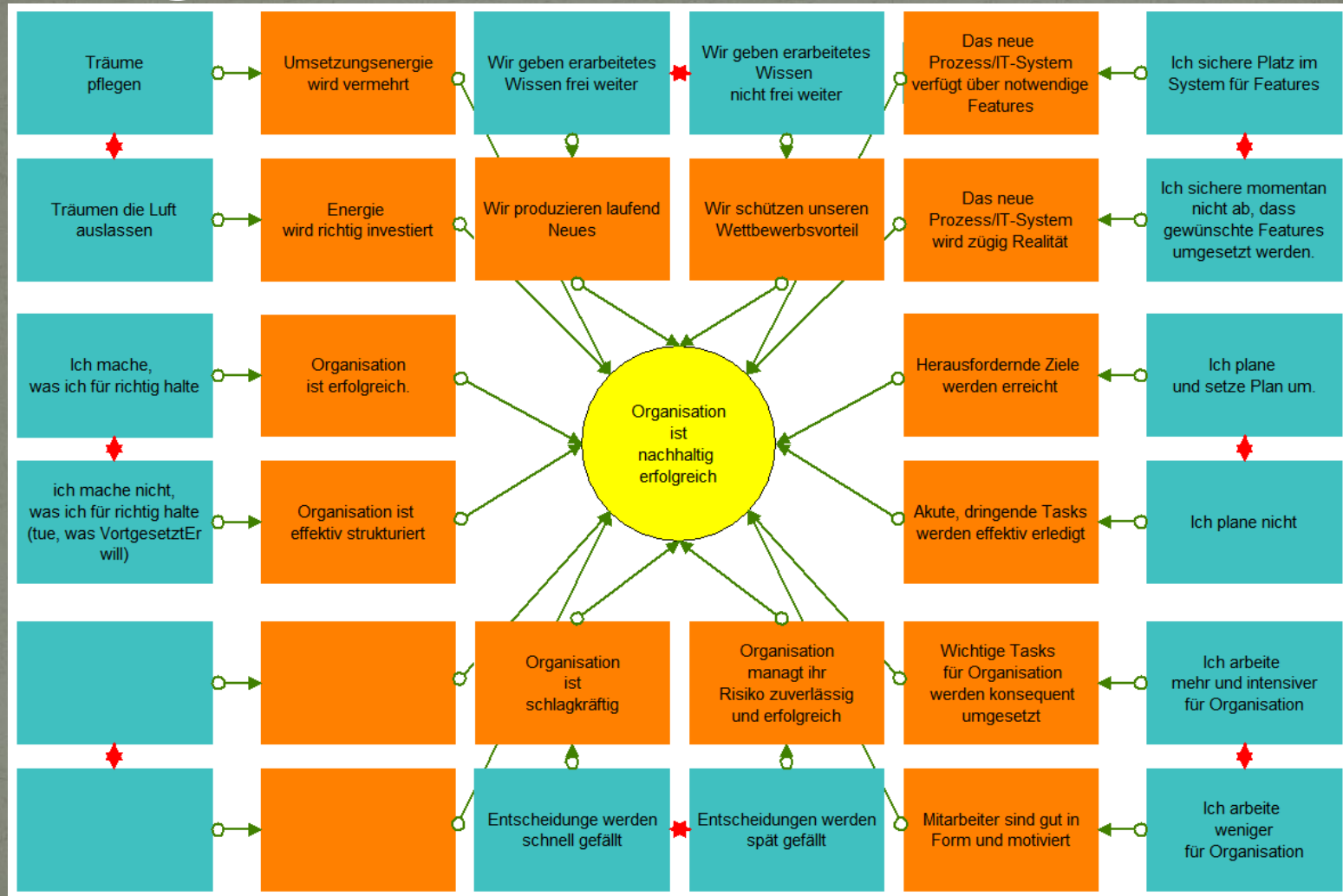


Der EDV-Leiter

- Ich habe erstens keine Zeit zum planen
- ... und zweitens macht es keinen Sinn



Das ganze Bild



Und was mach ich jetzt damit?

- Am Sonntag darauf hatte ich einen Termin mit meiner Auftraggeberin vereinbart, um das Projekt weiter zu treiben.
- Ich sagte ihr, dass ich ein paar gute Gründe gefunden habe, warum unser Projekt scheitern wird ...
- ... und habe mit einer handgeschriebenen Wolke begonnen. Mit all den Annahmen dazu. Sie kannte das Konzept des Konfliktdiagramms nicht bis dahin.
- Sie hat es sofort verstanden.
- ... und dann das Gesamtbild gezeigt. Die Spidercloud.
- Sie hat mir die Papiere gar nicht mehr zurückgegeben.

Damit hatte unsere Arbeit an den ‚wichtigen‘ Aufgaben begonnen

Warum 80% des Erfolges von IT-Projekten
nicht von der Technik abhängen.