

Fallbeispiel „N-WE“ / Business Constellations

Unternehmensentwicklung / Zusammenarbeitsoptimierung Geschäftseinheiten

Kunde: nationaler Energiekonzern

Ist-Situation:

- Ein national agierender Konzern hat vor kurzem die Konzernstruktur umgestellt, hin zu selbstständigen Geschäftseinheiten (GE) mit übergeordneten Zentral-Funktionen (ZF).
- Die ZF des Konzerns sollen die GE zukünftig als ihre Kunden wahrnehmen und diese unterstützen. Gleichfalls sind die ZFs auch Steuerungsorgane des Konzernvorstands.
- Aus diesem Spannungsfeld heraus entstehen in der Zusammenarbeit der ZF mit den GEs deutliche Reibungsverluste und erhebliche Unzufriedenheiten auf beiden Seiten.
- Ein Projektteam zur „Internen Kundenzufriedenheit der GEs“ wurde installiert, um die Ursachen für die Blockaden in der Zusammenarbeit aufdecken zu können.
- Das Projekt läuft sehr schleppend und erfährt keine erfreuliche Resonanz bei den Führungskräften. Die Business Constellations soll hierzu die Hintergründe aufzeigen.

Fragestellung / Kontext der Business Constellation:

- Wie zeigt sich die interne Zusammenarbeit zwischen der ZF und den GE?
- Was müsste verändert werden, um in beiden Bereichen eine grundsätzliche Arbeitsplatzzufriedenheit zu erlangen?

Haupterkenntnisse aus der Business Constellation:

- Das System des Unternehmens unterliegt nach dem Strukturumbau scheinbar einem großen Druck durch Unsicherheit, gegenseitiger Abwertung und wenig Wertschätzung.
- Spannungen und Blockaden könnten fallen, wenn: 1: einander zugehört, gesehen und respektieren und eine Fehlerkultur gelebt wird; 2: Ziele transparent sind und Wissen geteilt wird; 3: Dialog und Integration gelebt und eingefordert werden.
- Gemeinsame, vertrauensvolle Zusammenarbeit wird gewünscht. Das Korsett zwischen Fremd- und Selbstbestimmtheit erzeugt hohe Spannungen. „Gemeinsambestimmtheit“ entlastet und die Arbeitszufriedenheit erhöht sich deutlich.
- Wunsch nach authentischem Arbeiten ist vorhanden. Die „Masken“ ablegen können und Diversität sowie Vielfalt sollte im Konzern anerkannt und geschätzt werden.

Reaktionen / Veränderungen nach der Aufstellung:

- Der Kunde zeigte sich erfreut über die weitgehenden Erkenntnisse und Anregungen.
- Es soll nun im Konzern und im Vorstand angeregt werden, das Projekt auf einer höheren Konzernebene mit interdisziplinären Verantwortlichkeiten aufzuhängen.
- Die bisherige Vorgehensweise soll überprüft werden und optimaler Weise mit unterschiedlichen, weiteren Tools begleitet werden.
- Die Projektumbenennung von „Interner Kundenzufriedenheit“ zu z.B. „Gemeinsam-Zufriedenheit“ wird empfohlen.