



Bericht: Zukunft gestalten – Visionen erleben

Mit dem Phönix Projekt ist es dem Werk ITT Industries Cannon Weinstadt gelungen, aus einer schwierigen Unternehmensphase mit Stellenabbau und Angst um die Zukunft des Standorts innerhalb von zwei Jahren zum besten Standort mit dem Chairman's Award for Operational Excellence ausgezeichnet zu werden.

Hans-Peter Machwürth
Managing Director
MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



Im nachstehenden Bericht werden wir rückblickend den Prozess, die wichtigsten Erfolgsfaktoren und die Herausforderungen des erfolgreichen Projekts darstellen. Die nachfolgende Roadmap zeigt den Ablauf.

Mai 2002	Projektinitiierung Mit dem Management Board › Beschreibung der IST-Situation › Entwicklung der „Weinstadt Strategie“ › Erarbeitung der „Weinstadt Leitsätze“	Hat Weinstadt eine Zukunft? Was können wir tun? Sind wir uns im Führungsteam einig über die Unternehmens-Situation und wie wir die Zukunft gestalten wollen?
Juni 2002	Vorbereitung des Phönix Workshops › Entwicklung des Design › Klären der aktiven Rollen der Führungskräfte › Erarbeiten aller Materialien › Drehbuch für das Unternehmenstheater › Teilnehmer gewinnen (Teilnahme freiwillig ohne Bezahlung des Samstag)	Will ich mich als Führungskraft aktiv einbringen? Welche Mitarbeiter können für den Veränderungsprozess gewonnen werden?
19.-20.07. 2002	Phönix Workshop 1. Tag Freitag › Standortbestimmung mit Unternehmenstheater und Workshops zur Konsolidierung der Thesen zur Ausgangssituation › Weinstadt Strategie Zirkelworkshops zur Moderierung durch die Führungskräfte, Graffiti zur Emotionalisierung › Fish Philosophy open Air 2. Tag Samstag › Weinstadt Leitsätze Führungskräfte proklamieren auf der Bierkiste „Corner Speaker“, Emotionalisierung mit „Werbespots“ › Handlungsfelder fokussieren Fun Factory, Weinstadt Kultur, Kommunikation, Customer focus, Prozessoptimierung, Phönix Marketing › Briefing für die Gespräche am Montag	Gemeinsam die Zukunft zu gestalten macht Spaß und motiviert alle! Wie gewinnen wir die Kollegen die nicht dabei waren?
Juli-Aug. 2002	Phönix Kulturraum Durch die Arbeitsgruppe Projektmarketing wurden die Workshopergebnisse in einem Kulturraum ausgestellt. Alle Teams des Werkes wurden in einer 2 Std. Informationsveranstaltung über das Projekt informiert und zum Mitmachen motiviert	Das hört sich alles gut an, ob wir das bei uns umgesetzt bekommen? Es macht Spaß, gemeinsam an Fragestellungen zu arbeiten und zu spüren, dass Veränderungen möglich sind!
Oktober 2002	Ergebnisse der Arbeitsgruppen Die Arbeitsgruppen präsentierten Ihre Vorschläge symbolisch auf einem Schiff, von denen über 80% sofort zur Umsetzung freigegeben wurden	Feedback und Commitment zur persönlichen Veränderung ist eine echte Herausforderung!
14.-15. Nov 2003	Phönix Führungsworkshop I › Führungsverantwortung im Veränderungsprozess wurde reflektiert. › Feedback zur Umsetzung der Weinstadt Leitsätze in Kleingruppen mit konkreten Vereinbarungen	Reflexion und die Erfahrung von Kollegen helfen bei der Entwicklung!
Jan.-Feb. 2004	Kollegiale Supervision › Eigenverantwortlich kollegiale Beratung zur Umsetzung der Aktivitäten › Gruppencoaching	Visionen erleben! Wie bleiben wir an der Spitze?
März 2004	Auszeichnung: Chairman's Award for Operational Excellence An ITT Industries Cannon Werk Weinstadt für das Jahr 2003	
25.-26. Juni 2004	Phönix Führungsworkshop II › Reflexion des Phönix Prozess in Gruppenarbeit in Form von Kolloquien › Brainstorming Führungsrolle Was tut eine erfolgreiche Führungskraft, was tut sie nicht? Symbolisieren mit Legosteinen und Puzzles sowie Outdoor-Aktivitäten › Performance Management Unternehmensplanspiel in 4 Gruppen, mit Benchmark und Best Practice › Führungsplan Umsetzen der Erkenntnisse in den individuellen Führungsplan, Feedback und Supervision des Führungsplanes › Commitment zur Gestaltung des eigenen Bereiches durch Poster die in den Abteilungen aufgehängt werden und Monitoring der Umsetzung	Strategie und Managementfähigkeit machen im Planspiel Leistungsunterschiede von 57 % aus! Wie setzen wir diese Erkenntnis mit unserem persönlichen Führungsplan im eigenen Verantwortungsbereich um?

Im Phönix Führungsworkshop II wurde mit 42 Führungskräften der bisherige Phönixprozess reflektiert.

In den Gruppendiskussionen wurde deutlich, dass die Führungskräfte den Prozess sehr unterschiedlich wahrgenommen haben. Ebenso wurde deutlich, dass der Prozess im Jahr 2003 an Energie verloren hat und mit dem Phönix Führungskräfteworkshop I eine neue Qualität etabliert werden konnte.

Die Diskussion über die Umsetzung der Führungsleitlinien zeigt das unterschiedliche Führungsverständnis. Im Ergebnis wurde das Bild einer erfolgreichen Führungskraft bei ITT Industries Cannon mit positiven und negativen Verhaltensaspekten gemeinsam entworfen.

In unterschiedlichen Outdoor-Übungen konnte das Ergebnis von unzureichender Führung hautnah erlebt werden.

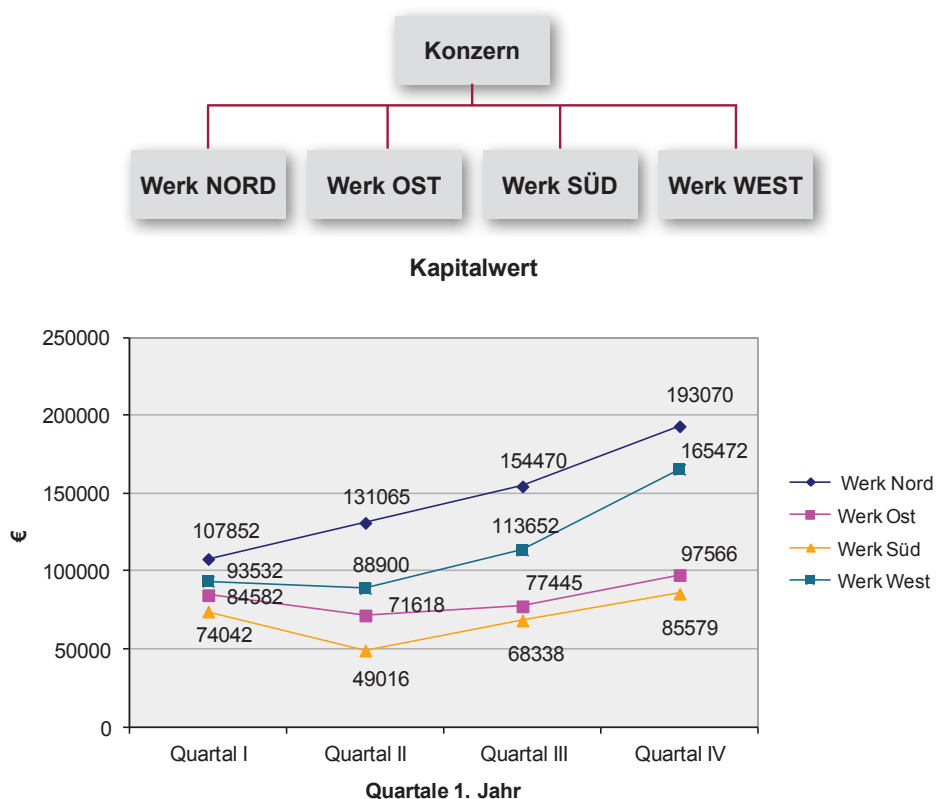
Die praktische Umsetzung der Strategischen Unternehmensführung im Team übten die Teilnehmer im Unternehmens-Planspiel. In einer Konzernstruktur wurden 4 Werke mit gleichen

Voraussetzungen und Spielbedingungen von 4 Managementteams geführt.

- › Die Ergebnisse lösten bei den Beteiligten ein Aha-Erlebnis aus. Das beste Werk erzielte ein Ergebnis, das 57% über dem schlechtesten Werk lag!

- › Analysefähigkeit, vernetztes Denken und eine klare Strategie machen überdurchschnittliche Erfolge eines Managementteams möglich
- › Durch Best Practice und Vernetzung konnten die Ergebnisse der Werke insgesamt deutlich gesteigert werden

Unternehmens-Planspiel



Unternehmens-Planspiel

IV. Quartal erstes Jahr

	Werk NORD	Werk OST	Werk SÜD	Werk WEST	Konzern	Durchschnitt
Arbeitszufriedenheit	1,13	0,93	1,02	1,04	4,12	1,03
Maschinenzustand	49,18	40,54	46,09	48,36	184,17	46,04
Produktion	868,00	570,00	725,00	869,00	3032,00	758,00
Rohstoffe im Lager	1155,00	1518,00	2308,00	1196,00	6177,00	1544,25
Verkaufte Hemden	977,00	490,00	527,00	969,00	2963,00	740,75
Hemden im Lager	110,00	431,00	569,00	29,00	1139,00	284,75
Anzahl der Arbeiter an der XA-3	5,00	1,00	8,00	4,00	18,00	4,50
Anzahl der Arbeiter an der XA-6	6,00	7,00	4,00	7,00	24,00	6,00
Anzahl der Maschinen XA-3	5,00	1,00	8,00	4,00	18,00	4,50
Anzahl der Maschinen XA-6	7,00	7,00	4,00	9,00	27,00	6,75
Anzahl der Lieferwagen	2,00	1,00	1,00	2,00	6,00	1,50
Kassenstand	22568,00	-23386,82	-62681,93	-23868,32	-87369,07	-21842,27
Kapitalwert	193070,00	97566,04	85579,89	165472,21	541688,14	135422,04

Die Erkenntnisse aus dem Planspiel wurden im persönlichen Führungsplan für die eigene Arbeit verwertet. Dabei wurden:

- › die aktuelle Situation im Schulnotensystem bewertet
 - Qualität der Entscheidungsprozesse

- Interne und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Kundenzufriedenheit intern/extern
- Umsetzung der Cannon Weinstadt Führungsleitlinien
- Eigene Kompetenzen und Fähigkeiten

- › Stärken und Schwächen des jeweiligen Verantwortungsbereichs
- › Handlungsfelder mit Prioritäten
- › Aktionsplanung
- › Quick Actions

Die Führungspläne wurden im Kollegenkreis vorgestellt, diskutiert und verbindlich verabschiedet. Die Umsetzung wird im Intranet mit einem Ampelsystem gemonitored.

Zum Abschluss erarbeiten die Teilnehmer ihr persönliches Motivationsposter (mit persönlichem Bild) mit der Umsetzung der Führungsleitlinie und den Quick Actions zum Aushang in Ihren Abteilungen.

Die Workshopauswertung zeigte, dass die Ziele erreicht wurden und die Weichen für die weitere Entwicklung des Standortes Weinstadt gestellt sind.

1. Der Inhalt des WS entsprach meinen Erwartungen

😊 ☹️

8 x 12 x 2 x

2. Der Aufbau des WS war übersichtlich

😊 ☹️

9 x 9 x 3 x

3. Die Durchführung des WS war klar und nachvollziehbar

😊 ☹️

5 x 13 x 4 x

4. Mit den erarbeiteten Ergebnissen des WS bin ich zufrieden

😊 ☹️

6 x 11 x 5 x

5. Die Ergebnisse können in unserem Unternehmen in die Praxis umgesetzt werden

😊 ☹️

7 x 11 x 4 x

6. Die Gruppenarbeiten während des WS förderten die Ergebnisfindung

😊 ☹️

12 x 9 x 1 x

7. Die Moderation hat diesen Prozess unterstützt

😊 ☹️

8 x 13 x 1 x

Teilnehmerstimmen

„Nach meiner Skepsis im Vorfeld bin ich jetzt der Überzeugung, dass dieser Workshop sehr wertvoll ist.“

(Teilnehmer war zum ersten Mal dabei)

„Wir haben viel Gutes erarbeitet, jetzt müssen wir uns gegenseitig helfen, es auch in den Alltagssituationen umzusetzen und beizubehalten.“

