

In international tätigen Unternehmen ist das Ausgleichen von Unterschiedlichkeiten ein zentrales Thema. Gemeinsames Lernen und Erarbeiten von Standards kann dafür eine Zauberformel sein.

Von der Pionierphase zur Eigenständigkeit

„Vom österreichischen Unternehmen mit Auslandseinheiten zu einem europäischen Unternehmen mit österreichischen Wurzeln“, lautet die Strategie und das Motto der Immorent AG. Das Beispiel zeigt, wie dieses Ziel durch konsequente Unternehmensentwicklung erreicht werden kann.

Die Immorent AG, umfassender Dienstleister unter dem Titel „Leasing & more“, blickt auf langjährige internationale Erfahrung zurück. Und sie wächst weiter. Das nicht zuletzt, weil sie jede Chance zum Marktaufbau in den CEE-Ländern nützt. Um dieses Wachstum zu unterstützen, werden interne Services und Systeme permanent optimiert und Aufbau- und

Unterschiedlichste Entwicklungsstände, Sprachen und die jeweils nationale Legistik stellen alle Beteiligten täglich vor gewaltige Herausforderungen.

Die Pionierphase

In der ersten Phase der Expansion in ein neues Land liegt Pioniergeist in der Luft, getragen und gefördert von jenen Managern, die bei diesen Bedingungen ihre wahre unternehmerische Größe entfalten können. Improvisation ermöglicht täglich das schier Unmögliche.

Sehr bald zeigt sich aber, dass die bislang verwendeten Vorgehensweisen, Entscheidungswege und Berichtslinien nicht für Wachstum und Internationalisierung geschaffen sind. Mit jedem neuen Projekt und mit jedem neuen Land wächst der Bedarf an Unterstützung.

Es braucht Standards

Um mühsame Eigenentwicklungen, Doppelerfindungen und Fehler in den Ländern zu vermeiden, werden Geschäftsstandards geschaffen, die vor allem die Projektentwickler vor Ort

unterstützen. Gleichzeitig können so die Berichtslinien und -inhalte in allen Ländern homogen gehalten werden.

Die Geschäftsstandards definieren, was das Projektentwicklungsgeschäft ist und wie es gemacht wird. Dazu werden Vorlagen, Muster und Tools, wie z. B. Kalkulationsmodelle, bereitgestellt.

Veränderung beginnt

Bereits mit der Erarbeitung dieser Standards wird ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt. Erfahrene Projektentwickler aus mehreren Ländern bringen ihr Wissen ein und erarbeiten aus den Best Practices den künftigen gemeinsamen Standard für ihr Geschäft. Diese Vorgehensweise ermöglicht gemeinsames Lernen innerhalb der Gruppe, Unterschiedlichkeiten werden ausgeglichen und durch die Diskussion der involvierten Experten mit ihren Kollegen in den Ländern werden Lösungen „gerüttelt“ und auf Praxistauglichkeit geprüft. Wenn abgestimmte, gemeinsame Grundlagen in Form der Geschäftsstandards vorliegen, ist das ein schönes Ergebnis, jedoch noch keine Veränderung mit Nachhaltigkeit.

Können so wirklich alle Projektentwickler in allen Ländern erreicht werden? Dass die Standards nur Theorie bleiben und in der Schublade (oder im Intranetordner) verschwinden, muss vermieden werden. Aber wie? Durch Publikation im Intranet, durch Seminare? Oder sollen Experten in die Länder reisen, um dort die Standards vorzustellen?



IMMORENT 
leasing & more

Gerald Antonitsch
Vorstand der Immorent AG
www.immorent.at

„Unsere Grundregeln entstehen nicht in einem Elfenbeinturm, sondern in laufenden Arbeits- und Diskussionsrunden – vor allem mit unseren erfahrensten Projektentwicklern.“

Ablauforganisation konsequent an die Anforderungen der Wachstumsstrategie angepasst. Das ist bei 12 Auslandstöchtern von der Tschechischen Republik im Norden bis Bulgarien im Süden und von Ungarn bis zur Ukraine kein leichtes Unterfangen.



Ziel muss sein, dass alle Mitarbeiter erkennen, dass sie mit ihren Fragen nicht alleine sind, sondern dass es erfahrene Kollegen und eben Standards gibt, die helfen können. Durch gemeinsames Lernen, Probieren und Erfahren soll ein einheitlicher Wissensstand erreicht werden. Ein Workshop ist dafür eine geeignete Methode.

Workshop in Prag

Die Idee einer Großgruppenveranstaltung wird geboren. Erste Recherchen ergeben einen Zeitbedarf von rund zwei Tagen und mehr als 60 Teilnehmern aus 12 Ländern. Das Workshop-Konzept wird ausformuliert und das erforderliche Budget vom Vorstand genehmigt. Aufgrund der großen Teilnehmeranzahl und der damit verbundenen Kosten lastet ein entsprechender Druck auf dem Projektkernteam, welches den Workshop minutiös vorbereitet.

Um dem „babylonischen“ Sprachgewirr entgegenzuwirken, wird Englisch als Workshop-Sprache festgelegt. Neben dem Workshop-Design (siehe Kasten) werden die Prozesse sowie Geschäfts- und Projektstandards übersetzt, Teilnehmer eingeladen, Arbeitsgruppen festgelegt, Fallbeispiele design und vieles andere mehr. Alle Unterlagen und Informationen zum Workshop werden den Teilnehmern im Vorfeld in Deutsch und Englisch übermittelt.

Die Immorent CZ als älteste und größte Landesorganisation bietet sich als Gastgeber an und übernimmt die umfangreichen Vorbereitungen in Prag.

Als Veranstaltungszentrum wird ein Tophotel über den Dächern von Prag organisiert. Um die Reise nach Prag auch als Incentive zu positionieren, werden für das „Socializing“ Abendveranstaltungen und eine Stadtrundfahrt angeboten. Dass diese Abrundung des Programms später von den Teilnehmern als Erfolgs- bzw. „Prag-Faktor“ gelobt wird, zeigt wie wichtig Kontaktpflege und angenehme Atmosphäre für den Erfolg einer Veranstaltung sind.

Wie geht es weiter?

Um die tägliche Arbeit mit den Standards zu forcieren, erfolgt die länderübergreifende Unterstützung von Projekten durch erfahrene Experten. Dabei kann Feedback eingeholt und gleichzeitig die praxisgerechte Weiterentwicklung der Standards sichergestellt werden. Wichtig ist, dass vor allem auch das Top-Management die Umsetzung der Standards forciert, deren Einhaltung (auch in Situationen mit größtem Kundendruck) einfordert und Weiterentwicklung unterstützt. Nicht zuletzt profitiert ja gerade das Management von Einheitlichkeit, Vergleichbarkeit und Transparenz.

Neben der Projektarbeit werden in Zukunft weitere Workshops den Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Lernen ermöglichen.

Projektleiter ORG & IT bei der Immorent AG:

anneliese.strauss@immorent.at
christian.kaiser@immorent.at

kurt.gruenwald@ICG.eu.com

Workshop-Design

1. Marktplatz: Zum lockeren Einstieg werden auf Plakaten ausgewählte Immorent-Projekte und Softfacts (Probleme/Erfolge) vorgestellt. Rasch entsteht Transparenz über laufende Projekte und Kontakt zwischen den Teilnehmern. So entsteht ein fühlbares Bild des Gemeinsamen.

2. Prozessbearbeitung: Ausgewählte sensible Aufgaben werden anhand von Fallbeispielen in Gruppen bearbeitet.

3. Gruppenbildung: In Mixed Groups mit jeweils einem Experten aus dem Kernteam tauschen die Teilnehmer ihr Wissen aus. Auswirkungen auf den eigenen Markt und spezielle Erfordernisse (z. B. Rechtslage, Schulungs-/Entwicklungsbedarf) werden in länderspezifischen Homegroups diskutiert.

4. Vor den Vorhang: Ergebnisse aus den Bearbeitungen werden im Plenum vorgestellt und diskutiert.

5. Präsenz des Vorstandes: Vorstand und Top-Management arbeiten und diskutieren im gesamten Workshop mit. Das zeigt Wertschätzung und unterstreicht die Wichtigkeit. Der Vorstand wird von der „hohen Autorität“ in der fernen Zentrale zum Gesprächspartner.

6. Zeitrahmen: Der Workshop dauert drei Tage.