

Von Hoechst zu Aventis Die Disease Group Thrombotic Diseases/Degenerative Joint Diseases navigiert erfolgreich im Wandel

Ausgangssituation und Zielsetzung

Durch den Wandel von Höchst zu Aventis, ist eine vollkommen neue Situation entstanden, die von viel Unsicherheit über neue Werte und Unternehmenskultur, sehr intensivem Wettbewerb zwischen den internationalen Standorten, einer neuen Leitungsstruktur und einer neuen globalen Matrixorganisation bestimmt war. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Disease Group Thrombotic Diseases/Degenerative Joint Diseases hatten den großen Wunsch, sich im Wettbewerb mit den amerikanischen und französischen Standorten zu behaupten und miteinander im Dialog eine bessere Zusammenarbeit, eine wertschätzende Kommunikation und effektivere Arbeitsabläufe in den Labors und zwischen den einzelnen Labors zu entwickeln. Auch die Kommunikation zwischen Laborleitungen, LaborantInnen und der Abteilungsleitung sollte verbessert werden. Der große Wunsch aller war, aktiv zu gestalten und nicht mehr in Trainings Dinge zu lernen, die im Arbeitsalltag kaum umzusetzen waren. Das Angebot der Abteilungsleitung eine dialogorientierte Konferenz für alle MitarbeiterInnen durchzuführen, ruft Erstaunen hervor, steht dieser Ansatz im Widerspruch zu der bisherigen Kultur der Beteiligungsmöglichkeit.

Der Prozess

Diagnose, Aktivierung und Planung

Eine Planungsgruppe mit Repräsentanten der MitarbeiterInnen und Vertrauenleute, der LaborleiterInnen, der Leitung der Human Resources Abteilung, dem Leiter der Abteilung beginnt unter Leitung von Andreas Terhoeven und Dr. Matthias Becker, aus der Human Resources Leitung zu arbeiten.

Mit großem Mut und dem Wunsch, trotz großer Freiheit für die Themenwahl und Diskussion, eine Struktur zu haben, wird beschlossen, eine Open Space Konferenz durchzuführen. Ein absolutes Novum, dass im ganzen Konzern argwöhnisch beobachtet wird.

Die Vertreter der MitarbeiterInnen erstellen einen Fragekatalog für alle MitarbeiterInnen, um die guten und weniger guten Prozesse und Kooperationen herauszuarbeiten, um zu aktivieren, am neuen Prozess teilzunehmen und um die Diagnose der Situation zu erleichtern.

Die Befragten erklären sich einverstanden, die Ergebnisse am Anfang der Konferenz für alle zugänglich zu machen. Fast alle beteiligen sich an der Umfrage.

Die Rahmenbedingungen für die Open Space Konferenz werden festgelegt und der Nachfolgeprozess geplant. Die Einladung wird verschickt und der Abteilungsleiter bekräftigt, dass es trotz des sehr intensiven Wettbewerbs und vieler Überstunden, Zeit für die neuen Projektgruppen nach der Konferenz während der regulären Arbeitszeit geben wird.

Die Open Space-Konferenz

Die Open Space-Konferenz dauert 1 ½ Tage, große Beteiligung, die Planungsgruppe ist aktiv bei der Durchführung beteiligt, MitarbeiterInnen erstellen die Dokumentation bis zum Ende der Konferenz, der Anspruch der Forscher nach Freiheit und Struktur, Ernsthaftigkeit und entspannter Arbeitsatmosphäre ist voll erfüllt. Große Freude, große Begeisterung diesen mutigen Schritt getan zu haben. Die Projektgruppen planen ein erstes Treffen, um ihre Arbeit starten zu können.

terhoeven + team

Andreas Terhoeven

Annostr. 84 a

50678 Köln

tel: 0221 44 48 70

mobil: 0173 538 51 38

terhoeven@terhoevenundteam.de

www.terhoevenundteam.de

Der Nachfolgeprozess

Reflektion der Planungsgruppe 3 Tage nach der Konferenz

Ein halbtägiger Abstimmungsworkshop mit den Projektgruppen

Start der Projektgruppenarbeit. Rückmeldung an die Planungsgruppe

Nach 3 Monaten Zwischenpräsentation der Projektgruppenarbeit

Nach 6 Monaten halbtägiger Präsentationsworkshop der Ergebnisse und Reflektion des Prozesses, Feier der Ergebnisse am Nachmittag

Implementierung der Ergebnisse

Nach 6 Monaten Implementierung ein eintägiger Open-Space-Workshop

Nachfolgeprojekte

Ergebnisse

Herausragende Ergebnisse in der konzernweiten Umfrage in der Kategorie „Respect for people“

Gesteigerte Motivation und Initiative der LaborantInnen und der ForscherInnen

Verbesserte Kommunikation zwischen ForscherInnen und LaborantInnen

Verbesserung der internen Prozessabläufe in den Labors

Verbesserung der Kommunikation und der Prozessabläufe zwischen den Labors, Laborleitern und Abteilungsleitung, nach 6 Monaten, stärkere Vernetzung und Lösung der Schnittstellenprobleme

Verbesserte Datenbankentwicklung durch die MitarbeiterInnen

Erhöhte Beteiligung bei neuen Forschungsprojekten

Rückläufige Fehlzeiten

Stabilisierung der Abteilungspositionierung im internen Wettbewerb der Standorte

Hohes Vertrauen in die Abteilungsleitung

Ein ähnlicher Prozess wurde von Andreas Terhoeven am Forschungsstandort in Tucson, Arizona , USA durchgeführt.

Unsere Kunden über uns

Dr. Mathias Becker , Human Resources, Aventis Pharma GmbH

Die Methode Open Space erwies sich als faszinierende Lösung, um aus den Betroffenen Beteiligte zu machen. In den Planungsworkshops wurden die Bedingungen für den Prozess klar definiert und der Follow-up Prozess und die Beteiligungsmöglichkeiten festgelegt. In einem einjährigen Prozess wurden, trotz extremer Arbeitsbelastung und scharfer Terminvorgaben, in mehreren Projektgruppen veränderte Kommunikations- und Arbeitsabläufe entwickelt und umgesetzt.

Andreas Terhoeven hat in einem komplexen Umfeld – geprägt durch den Wandel von Höchst zu Aventis, einer vollkommen neu geschaffenen Leitungsstruktur und einer sich erst gerade etablierenden globalen Matrixorganisation – einen ergebnisorientierten Prozess konzipiert und unter Beteiligung aller Mitarbeitererebenen nachhaltig in der Forschungsgruppe verankert.

Besonders bemerkenswert war die aktivierende, emotional berührende und stimulierende Art mit der Andreas Terhoeven auch die besonders anspruchsvollen und eher introvertierten Forscher in die verantwortliche Gestaltung der eigenen Abläufe einbezogen und sie nachhaltig zur Übernahme von mehr Verantwortung und Engagement bewegt hat. Dies war auch für mich persönlich eine sowohl bemerkenswert lehrreiche als auch emotional bereichernde Erfahrung, die auch die Beziehung zwischen wichtigen Forschungsabteilungen und Human Resources langfristig positiv geprägt hat.

In der Konsequenz dieser Ergebnisse und Rückmeldungen hat Andreas Terhoeven auch an unserem Forschungsstandort in Tucson, Arizona, USA einen ähnlichen Prozess konzipiert und äußerst erfolgreich durchgeführt.

Dr. Bernd Kirschbaum, Vice President DG Thrombotic Diseases/ Degenerative Joint Diseases

Unser Weg in dem Umgestaltungsprozess war nicht immer einfach, angesichts der Allgegenwärtigkeit und Dominanz unserer Produktivitätsziele. Trotzdem haben wir im zwischenmenschlichen Bereich und bei den Abläufen gemeinsam viel bewegt. Es hat mich gefreut, dass mein Bereich in Bezug auf „Respect for People“ überragend abgeschnitten hat. Das ist sicherlich nicht zuletzt auf den Open Space Workshop zurückzuführen.

Ich möchte mich noch einmal herzlich für die Klarheit des Prozesses, Ihre Unterstützung und Ihren unermüdlichen Willen die Dynamik in diesem Prozess zu erhalten, bedanken.