

# IN TIME

NEWSLETTER | AUSGABE 01.2017



## SYSTEMIC PROJECTMANAGEMENT MEETS LEADERSHIP

**Alle erfolgreichen Menschen haben eines gemeinsam: Sie schaffen es, Visionen zu entwickeln und andere dafür zu begeistern. Um diese Visionen zu realisieren, reicht es heute nicht mehr, dass Führungskräfte Organisationen, Abläufe und Teams „managen“. An die Stelle des Managers tritt heute der Leader. Aber worin besteht der Unterschied?**

Schon 1977 erschien im Harvard Business Review der Artikel „Managers and Leaders – Are they different?“, der sich mit dieser Frage beschäftigte – sie ist also nicht neu. Beantworten lässt sie sich z.B. durch Gegenüberstellungen: Manager verwalten, Leader sind Visionäre. Management ist das perfekte Organisieren von Abläufen,

Leadership inspiriert und motiviert die Geführten. Während Management in Hierarchien funktioniert, bedeutet Leadership das Denken in Netzwerken.

Der Leader steht also für Kreativität, Innovation, sinnerfülltes Agieren und aktives Mitgestalten. Er arbeitet in und mit Teams,

kommuniziert in und mit allen Ebenen und teilt Wissen und Information. Er gibt ausreichend große Gestaltungsräume, führt durch Vertrauen und überlässt es weitgehend seinen Mitarbeitern, wie sie ihre Ziele erreichen. In den Teams gibt es offenes Feedback, die Mitglieder denken global, haben interkulturelles Verständnis, nutzen moderne Kommunikationstechnik. Dass dieser Ansatz erfolgreich ist, zeigen die Beispiele von Startups oder Unternehmen wie Apple, Google oder Tesla; aber auch eher traditionelle Firmen wie Siemens oder GE denken inzwischen um.



Was bedeutet dies für die Schnitzer Group? Seit ihrer Gründung im Jahr 1992 ist das Unternehmen mit „Systemic Projectmanagement“ im Kontext von Führung, Prozessen und Strukturen unterwegs. Regelmäßig stellen die Mitarbeiter die Ausrichtung der Gruppe auf den Prüfstand, überarbeiten die eigenen Konzepte und entwickeln sie weiter. Die jüngste Diskussion fand 2014/2015 statt und mündete in der „Vision 2020“. Sie umfasst eine Campus-Organisation, eine selbstlernende Organisation, die Wissen über alle Unternehmensteile im In- und Ausland teilt und so im Sinne von Schwarmintelligenz für jede Kundenforderung das geeignete Team zusammenstellen kann. Gründer Peter Schnitzer: „Wir haben es geschafft, dass unser Unternehmen, getragen von  
**Fortsetzung siehe Seite 3**



Liebe Leserinnen  
und Leser,

als wir 1992 unser Unternehmen gründeten, konnten wir nicht ahnen, mit welcher Dynamik und in welche Richtung sich die Automobilindustrie entwickeln würde. Unser Beratungsspektrum und unsere Einsatzgebiete sind heute sehr vielfältig und weltweit verteilt. Wir betreuen inzwischen zahlreiche Kunden auch aus anderen Branchen, die von unserem Automotive-Know-how profitieren. Aber bei allen Veränderungen: Bei der Arbeit der Schnitzer Group stand und steht der Mensch im Mittelpunkt. Prozesse, Strukturen, Methoden – wir optimieren nicht abstrakte Pläne am Rechner, sondern sprechen mit den Menschen, diskutieren mit ihnen. Dies werden wir auch in Zukunft so machen. Und noch etwas werden wir auch nach 25 Jahren beibehalten: unseren Newsletter IN TIME.. Auch hier feiern wir ein Jubiläum: Sie halten soeben die 25. Ausgabe in der Hand. Viel Freude beim Lesen! Ihr



Peter Schnitzer



## MEISTER DER (AB-)LÄUFE: CHRISTIAN MEIER

Wenn es um Prozesse und deren Optimierung geht, dann ist Christian Meier der richtige Ansprechpartner bei der Schnitzer Group. Der studierte Fahrzeugtechniker ist hier seit 2012 im Einsatz und Spezialist für alle Themen

rund um das Analysieren, Generieren und Implementieren von agilen Prozessen. Berufsbegleitend hat er ein Masterstudium in Prozessmanagement absolviert und ist bei der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. Mitglied der Expertenfachgruppe „Agiles Management“. Gerne blickt der junge Querdenker auch über den Tellerrand hinaus, was vor allem die Kunden mit komplexen technischen Herausforderungen schätzen. Auch im Privaten ist Christian Meier zu flexiblem Agieren gefordert: als Vater einer kleinen Tochter, als Feuerwehrmann und als Organisator des jährlich stattfindenden Spendenlaufs THE-Run mit 300 Teilnehmern zugunsten eines Kinderhospizes. ☺

## HERBERT HOJNICK LEITET LRBW-ARBEITSKREIS



Der Arbeitskreis „Aerospace Supply Chain“ des Forums Luft- und Raumfahrt Baden-Württemberg e.V. hat einen neuen Leiter: Herbert Hojnick, Geschäftsführer der Schnitzer International Swiss GmbH. LRBW, die Vertretung der Luft- und Raumfahrtbranche im Südwesten Deutschlands, ist mit seinen Mitgliedern das Bindeglied zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und politischen Entscheidungsträgern sowie anderen gesellschaftlich relevanten Gruppen. Herbert Hojnick ist mit den Anforderungen einer Supply Chain im Strukturwandel bestens vertraut und bringt dieses Wissen in den Arbeitskreis ein und teilt es mit den anderen Mitgliedern. ☺

## WISSENSTRANSFER VOR ORT

In einem Drei-Tage-Seminar vermittelten Experten der Schnitzer Group Fachwissen und Erfahrungen aus der Praxis zum Thema Kunststoffspritzgießen am Fertigungsstandort eines Automobilherstellers. Der Kreis setzte sich aus Teilnehmern verschiedener Fachbereiche zusammen und informierte sich über Grundlagen des Werkzeugbaus sowie Komponenten und die zugehörige Prozesstechnik von Spritzgießmaschinen. Mit den Wirkprinzipien von Werkzeug und Maschine, den rheologischen Eigenschaften verschiedener Kunststoffmaterialien und der kunststoffgerechten Bauteilkonstruktion wurden gängige Formteilfehler aus dem Fertigungsalltag analysiert und mögliche Abstellmaßnahmen erörtert. Eine Vielzahl von Anschauungsmaterialien und Begehungen der Fertigungseinrichtungen vor Ort rundeten das Seminar ab. ☺

## NEUE APPS

Die beliebte App „Kalenderwochenrechner“ ist jetzt auch für Android verfügbar. Für iOS gibt es die aktualisierte Version 1.4.0. „Tool-Tracker“: Eine kleine, aber feine App, die die Aufnahme des Werkzeugstatus vor Ort vereinfacht, ist zurzeit in der Testphase und wird Mitte des Jahres im App-Store bzw. bei Google Play zum Download bereitstehen. ☺





# AGILITÄT ENTSTEHT DURCH PROZESSE

Das agile Unternehmen passt seine organisatorischen Strukturen flexibel an, um schnell auf die Dynamik seiner Märkte reagieren zu können. Dieser Wandel trägt dazu bei, Chancen zu erkennen und diese kurzfristig zu nutzen. Wie aber wird ein Unternehmen agil? Auf der Basis von Prozessen, meint Christian Meier und sieht darin keinen Widerspruch.

Auch in schlank aufgestellten Unternehmen finden sich viele hierarchische Kontrollstrukturen, die Entscheidungswege verlängern oder klare Antworten auf komplexe Anforderungen verhindern. Typisch für solche Organisationen ist häufig, dass ihre Prozesse zu Tode optimiert oder festgeschriebenen Standards unterworfen sind. Um jedoch auf Marktveränderungen schnell reagieren zu können, sind diese Strukturen oft zu starr. Abhilfe verspricht hier der Einsatz von Agilität. Zwar ist dieses Konzept gar nicht so neu – bereits Kanban und Scrum basieren auf solchen flexiblen Strukturen. Dennoch gibt es einiges zu beachten, damit der Einsatz agiler Methoden gerade in technischen Unternehmen nicht zu einer Bruchlandung führt.

Agilität lässt sich nicht „einfach so“ einführen. Auch wenn es sich das Management oft wünscht: Es ist keine Methode, die universell vorgefertigt ist und direkt in das Unternehmen übernommen werden kann. Hier gilt es vielmehr, eine gewisse „Denkträgheit“ zu überwinden und sich die Frage zu stellen: Wie kann ich mit meinen aktuellen Kunden, mit meinem bestehenden Team und mit meinen bewährten Zulieferern das Unternehmen neu organisieren?

Agilität muss für jede Organisation neu gedacht werden. Um im technischen Unternehmen hierfür den Grundstein zu legen, ist die Integration agiler Prozesse äußerst hilfreich.


Dies mag im ersten Moment widersprüchlich klingen, ist jedoch nach den Erfahrungen des Teams der Schnitzer Group der Schlüssel dafür, ein Unternehmen auf Dauer agil zu machen. Konkret sind folgende Punkte zu beachten:

- Unternehmen als ganzheitliches soziologisches System betrachten
- Mitarbeiter aktiv zum „Wieder-selber-Denken“ und zur Kommunikation anregen
- Agile Prozesse erarbeiten und implementieren, um der entstehenden Dynamik Leitplanken vorzugeben
- Dem Team möglichst großen Handlungsspielraum gewähren, ohne das Projektziel aus den Augen zu verlieren.

Ein technisch-orientiertes Unternehmen unterliegt zusätzlich einer Vielzahl vom


Kunden und dem Gesetzgeber geforderten Normen und Zertifizierungen, die die Entwicklung einer agilen Unternehmensstruktur hemmen. Diese zusätzlichen Rahmenbedingungen müssen mithilfe agiler Prozesse und Know-how in eine agile Struktur transferiert werden.

Mit agilen Prozessen fördern Unternehmensleiter Könnern und die Zusammenarbeit zwischen den Teams, vermeiden bloße Beschäftigung, legen den Schwerpunkt auf wertschöpfende Arbeit und stellen den Kunden in den Fokus. Die Schnitzer Group unterstützt bei der Entwicklung und Einführung dieses Modells – individuell und auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten. Dabei baut sie auf langjährige Erfahrungen im praktizierten Projektmanagement, die sie um moderne agile Denkansätze erweitert hat.

**Einen ausführlichen Bericht zu diesem Thema finden Sie im Blog auf unserer Website [www.schnitzer-goup.com](http://www.schnitzer-goup.com).** 

## FORTSETZUNG VON SEITE 1: SYSTEMIC PROJECTMANAGEMENT MEETS LEADERSHIP

einer echten Teamkultur, Offenheit, Vertrauen, Loyalität und gemeinschaftliches Miteinander praktiziert. Wir bemühen uns um einen offenen, liberalen und vertrauensbasierten Führungsstil, bei dem ich von jedem meiner Kollegen ein hohes Maß an Eigeninitiative fordere und ihnen gleichzeitig viele Freiräume für ihre Arbeit gebe.“

Die Erfahrungen, die die Schnitzer Group als internationales Unternehmen mit 50 Mitarbeitern selbst sammelt, und das Know-how aus Hunderten von Kundenprojekten machen sie zu einem Expertenteam, wenn es um die Verbindung von „Systemic Projectmanagement“ und Leadership geht. 



Prag, Mexico City, demnächst Shanghai: Reinhold Scheiffele, Coach bei der Schnitzer Group, ist zurzeit schwer auf Achse. Immer im Gepäck dabei: 3.000 Dominoesteine. Mit ihnen erleben die Teilnehmer seiner Workshops, wie Synergieeffekte bei der Entwicklung technischer Produkte und die Übertragung dieser Ergebnisse ablaufen sollten.

# 3.000 DOMINOSTEINE FÜR MEXIKO

Fahrzeuge werden durch Einsatz neuer Hardware und von Software immer intelligenter. Dies erhöht die Sicherheit, den Fahrkomfort und ebnet den Weg zu ganz neuen Ansätzen, wie z. B. dem autonomen Fahren. Wie aber wird die Herausforderung gemeistert, eine neue Technologie mit bestehenden Projektteams und dafür nicht ausgelegten Strukturen in kurzer Zeit zu entwickeln? Und noch nicht genug: Wie kann man dabei sicherstellen, dass die Kommunikation zwischen global aufgestellten Produktionswerken „richtig“ läuft?

Die Schnitzer Group verbindet hierzu Best-Practice-Erfahrungen aus Integrationsprojekten der IT-Industrie mit methodischen Elementen aus der Teamentwicklung. In Workshops, ausgerichtet als „World Cafés“, diskutierten die Teilnehmer über technische Entwicklungsergebnisse und

darüber, mit welchen Tools sie die Anforderungen an die Teamstruktur sowie an die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen deutschen und internationalen Projektteams optimieren können.

Und die Dominosteine? Mit ihnen bauten die Teams, jedes für sich, funktionierende Systeme, bei denen alle Dominosteine zuverlässig umfielen. Nach intensiven Gesprächen definierten die Teams Schnittstellen, um die einzelnen Systeme zu einem funktionierenden Gesamtsystem zu verbinden. Fallen auch zuverlässig alle Steine dieses Gesamtsystems, ist die Integration erfolgreich umgesetzt. Anschaulicher lassen sich Systemintegration und interkulturelle Projektkommunikation nicht vermitteln. Die Beurteilung des Workshops durch die Teilnehmer fiel mit der Schulnote 1,34 im Punkt „Übertragbarkeit auf die tägliche Arbeit“ daher auch eindeutig positiv aus. ☺



## SCHNITZER GROUP

**Schnitzer Group GmbH & Co. KG**  
Paradiesstraße 4  
88239 Wangen im Allgäu  
Deutschland  
Telefon +49 7522 7079 69-0

**Schnitzer International Swiss GmbH**  
c/o OBT AG  
Hardturmstrasse 120  
8005 Zürich, Schweiz  
Telefon + 41 43 818-2536

**Schnitzer Consulting Shanghai Co. Ltd**  
c/o German Centre, Pudong  
88 Keyuan Road,  
Room 626 - Tower 2  
Zhangjiang High-Tech Park  
201203 Shanghai, China  
Telefon + 86 21 2898-6184

**Schnitzer Group USA, Inc.**  
121 West Trade Street, Suite 2850  
Charlotte, NC 28202, USA

info@schnitzer-group.com  
www.schnitzer-group.com



## SYSTEMIC PROJECTMANAGEMENT TRIFFT LEADERSHIP 2020

15 Jahre Standort Weißenburg und gleichzeitig 1 Jahr in den neuen modernen Büroräumen: Die Schnitzer Group lädt am 27. April 2017 ab 15.30 Uhr zum After-Work-Cocktail in die Dettenheimer Straße ein. Keynote-Speaker Dr. Raimund Siegert von der Daimler AG referiert zum Thema „Leadership 2020 – Kulturveränderung in einem Großkonzern“.

**Anmeldung bis 19. April 2017 bei Ingrid Bartsch 0 75 22/70 79 69-27, ingrid.bartsch@schnitzer-group.com Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.**