



FALLSTUDIE

CHANGE BERATUNG IN EINEM WACHSTUMSSZENARIO



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	3
DIE AUSGANGSSITUATION.....	4
HOT TOPICS	4
WAS DEN CEO IN DIESER SITUATION BESCHÄFTIGT HAT	4
DIE HERAUSFORDERUNG.....	6
DIE QUAL DER WAHL.....	8
DIE AUFTRAGSKLÄRUNG	9
DIE ANALYSEPHASE*	11
A. Durchführung von teilstrukturierten Interviews inkl. „Card sort Excercise“	11
B. Sichten von relevanten Unterlagen/ Dossiers zur Erfassung der „Aktenlage“	11
C. Durchführung eines 1 Tages-Ergebnisworkshops (A&B)	12
D. Durchführung von Analyseworkshops	13
DIE STRATEGIE-KONZEPTPHASE.....	15
A. Tempelworkshops.....	15
B. Die Arbeitsgruppen	19
DIE UMSETZUNG.....	22
A. Die Projektorganisation.....	22
B. Die Projektsteuerung	25
C. Die Aktivitätsplanung	26
RESÜMEE	28



VORWORT

Diese Fallstudie zeigt eine beispielhafte Begleitung der fiktiven [BJ] GmbH durch Dr. Kraus & Partner [K&P].

Alle genannten Personen und Unternehmen sowie die beschriebenen Aktivitäten sind natürlich völlig frei erfunden, eine Ähnlichkeit oder gar Verwechslung mit der realen Welt sollte daher, wenn überhaupt möglich, vom Zufall abhängen und ist von uns in keinster Weise beabsichtigt.



DIE AUSGANGSSITUATION

Der CEO der BJ GmbH, könnte eigentlich zufrieden sein ...

Die Business Strategie in den verschiedenen Geschäftsbereichen scheint vollständig aufzugehen und der Erfolg der letzten Jahre lässt sich sehen:

Umsatzentwicklung und Mitarbeiterzahl haben sich in den letzten drei Geschäftsjahren nahezu verdoppelt.

Das Wachstum der Vielfalt verstärkte natürlich die autarke Struktur der einzelnen Geschäftsbereiche, was sich auch auf das Selbstbewusstsein der leitenden Manager verstärkend auswirkte.

HOT TOPICS

So sehr sich der CEO über den gegenwärtigen Erfolg auch freut, so sieht er als Strategie eben auch die Notwendigkeit, die Voraussetzungen für künftiges Wachstum zu schaffen.

Bei genauer Betrachtung seiner Bereiche wundert er sich regelmäßig darüber, wie viel kreatives Chaos teilweise herrscht. Er erlebt umständliche Arbeitsabläufe, Redundanzen durch Mehr- und Doppelarbeit und wenig Abstimmung zwischen den Bereichen. Die Unternehmenskultur, die sich durch das ständige Einstellen neuer Mitarbeiter und die Integration neuer Kollegen aus Betriebsübergängen immer mehr verliert, ist nur noch diffus wahrnehmbar – *faktisch macht jeder seins*.

WAS DEN CEO IN DIESER SITUATION BESCHÄFTIGT HAT

Die vielen Wachstumskulturen der BJ leben nicht in der Notwendigkeit effizient sein zu müssen. Logisch, da der Return on Investment [ROI] bei Aktivitäten der Marktbearbeitung in unserem Fall deutlich größer ausfällt, als beispielsweise bei der Prozessoptimierung.



In diesem Szenario werden als Konsequenz überall dort, wo neue Aufgaben entstehen, Leute eingestellt und Betriebsmittel angeschafft. Da so wiederum die ohnehin geringe Abhängigkeit von anderen noch weiter reduziert wird, sinkt auch die faktische Notwendigkeit der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen den Bereichen. Manager bauen also durch unökonomisches Verhalten indirekt sogar ihre Machtposition aus!

Wenn man viele parallele Wachstumskulturen hat, multipliziert sich dieser Effekt wahrscheinlich solange, bis BJ so fragmentiert ist, dass eine abgestimmte gemeinsame Marktbearbeitung aufgrund von Partikularinteressen und entstandener „Ich zuerst-Kultur“ immer unwahrscheinlicher wird.

In der Folge wäre der Unternehmenszweck und somit die Ertragsentwicklung der BJ wohl unmittelbar gefährdet.



DIE HERAUSFORDERUNG

Die Logik der Organisation und Ihrer Zusammenarbeit sollte also hinterfragt werden, damit der Erfolg der Vergangenheit nicht den Erfolg der Zukunft gefährdet, soviel stand fest.

Es galt, das aktuelle und künftige Wachstum strukturell zu organisieren, dabei die Effizienzen zu heben, die in der integrierten Wertschöpfung der aktuellen Organisation vorliegen und eine gemeinsame Kultur der Führung und Zusammenarbeit zu entwickeln.

Generell ist der CEO kein Freund von Unternehmensberatern, da nach seiner Auffassung die Fähigkeit zur Veränderung in der Organisation selbst vorhanden sein muss. Diese angestrebte Veränderung war allerdings sehr umfangreich und der Erfolg, soviel war klar, würde wesentlich vom „buy-in“ der Manager abhängen. Diese – davon war auszugehen – würden der angestrebten Veränderung mit Skepsis und teilweise auch Widerstand begegnen.

Daher betraute der CEO seinen Assistenten damit, eine Vorauswahl zu treffen und einen „Beauty Contest“ mit geeigneten Beratern durchzuführen, um ein Gefühl für den „richtigen externen Partner“ in dieser Angelegenheit zu bekommen.

Der CEO fand dabei besonders wichtig, dass die Berater ...

- **Gemeinsam** mit den Führungskräften an der Zukunft der Organisation arbeiten.
 - Daher keine Besserwisser sind, sondern Experten für Organisationsstrategie, die in einem co-creative-Prozess das Knowhow und die Persönlichkeiten der Organisation in die Konzeptphase einfließen lassen.
- Erkenntnisse nicht zu „Papiertigern“ werden lassen, sondern in der Lage sind, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche **Umsetzung** sicherzustellen und die **kulturelle Verankerung** im Blick zu behalten.



- Daher nicht nur schlaue Ideen abliefern, sondern die Veränderung auch als Change Manager begleiten. Neben der strikten Abwicklung von Maßnahmen und Initiativen sollten diese auch über das notwendige psychologische Handwerkszeug verfügen, um bei den Beteiligten für die nötige Akzeptanz und Mobilisierung zu sorgen.

Gesagt getan, die Ausschreibung erfolgte und verschiedene Beratungshäuser wurden für die Aufgabe angefragt, verbunden mit der Bitte um ein aussagefähiges Konzept.

DIE QUAL DER WAHL

Nach einer ersten Sichtung der eingesendeten Konzepte bestätigte sich wieder eines:

Viele Experten = Viele Meinungen

Obwohl die Ausschreibungsunterlage sehr gut strukturiert war, kannte die Interpretationsfähigkeit der teilnehmenden Berater offensichtlich keine Grenzen – sowohl inhaltlich, als auch vom Format gab es deutliche Unterschiede.

Wie die Qualität bewerten? Zu Beginn wurde ein kleiner Kriterienkatalog entwickelt, um mittels Kreuzchen oder Punktwertung eine erste Selektion zu ermöglichen:

- Was hat der Berater verstanden?
- Ist der Vorschlag plausibel?
- Trifft die optische Darstellung den Geschmack?
- Wurde gut strukturiert?
- Passt das beschriebene Angebot zur Hauskultur (Management Summary Style vs. Word Textgrab) ...?

Letztlich wurden 3 Beratungen zum „Beauty Contest“ eingeladen, dabei wurde klar, dass alle Beteiligten ihr jeweiliges Handwerk offensichtlich verstehen.

Am Ende des Tages war eine Beratung besonders interessant. Sie konnte durch den richtigen Mix aus Strategie, Struktur und Kultur punkten und überzeugte durch die Menschlichkeit der Berater und deren professionelle Wandelbarkeit in ihren präsentierten Inhalten (**Komplexes** in Schaubildern; **Detailliertes** als Text; **Emotionales** mit Cartoons).



↓ DIE AUFTRAGSKLÄRUNG

In einem ersten Gespräch mit den Beratern von K&P formulierte der CEO nochmals seine Erwartungshaltung für das Veränderungsprojekt und stellte den internen Projektleiter sowie ein paar weitere Führungskräfte vor. Gemeinsam wurde bereits die Projektaufbauorganisation skizziert und Mitglieder für den Lenkungsausschuss nominiert.

INTERESSANT

Besonders gut war, dass bei diesem Termin bereits einige Schlüsselspieler anwesend waren. So hatten die Berater gleich mal ein paar Hände geschüttelt, das war deutlich besser, als wenn da anonyme Fremde durch die Gänge „huschen“, die noch niemand kennt.

BETEILIGT

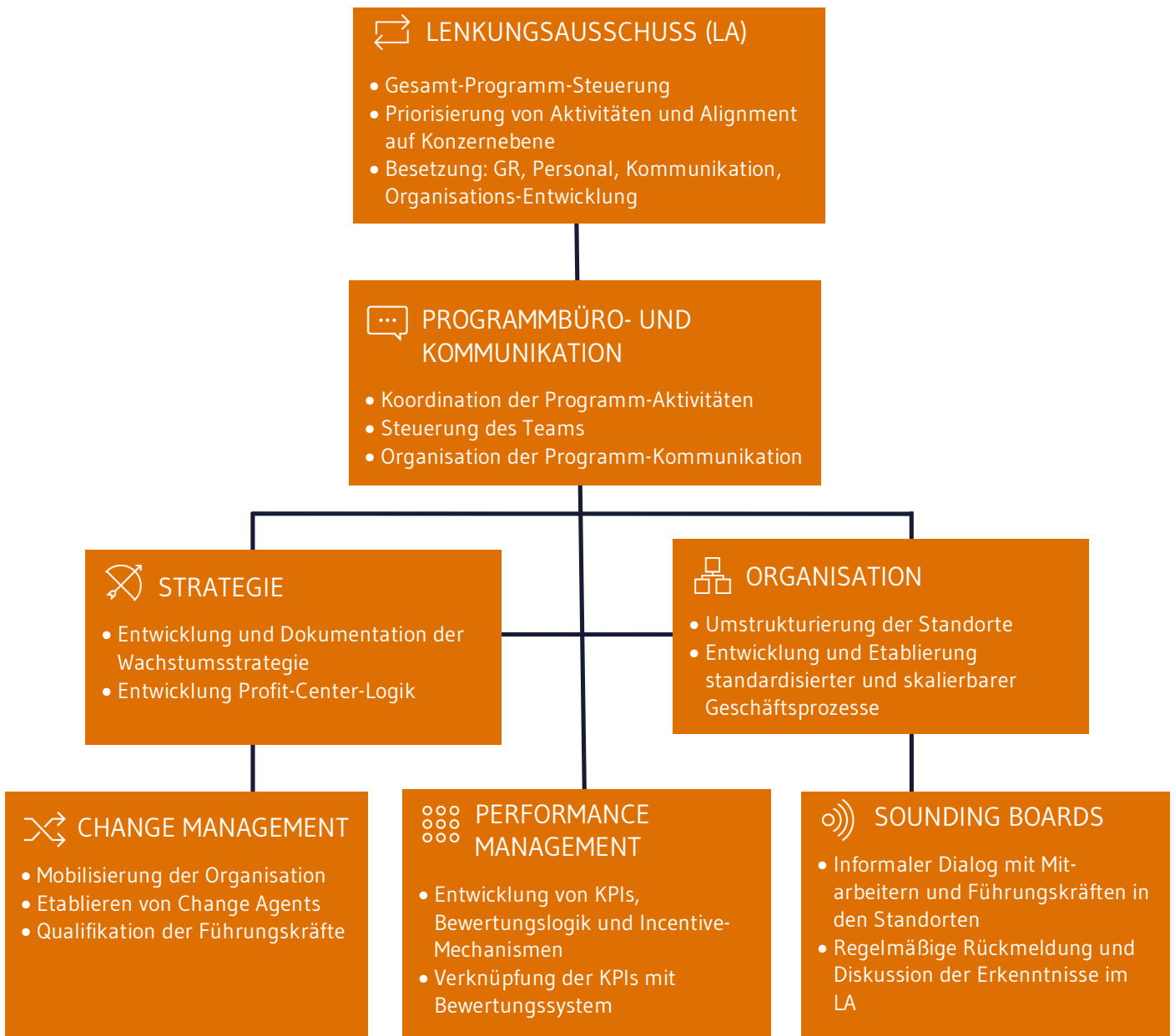
Intern: CEO, Assistent, Projektleiter, 3 Manager
K&P: Architekt, Change Manager

EXTERNE KOSTEN

0,5 Tage Architekt
0,5 Tage Change Manager

ERGEBNIS

Die Chemie stimmte, das war ein guter Start. Eckpunkte des Gesprächs wurden dokumentiert und final mit dem CEO abgestimmt. So waren wesentliche Rahmenbedingungen und einige Prioritäten für das Projekt gleich zu Beginn klar.





DIE ANALYSEPHASE*

Zu Beginn war es unabdingbar ein solides Verständnis für die Organisation und Ihre Mechanismen zu entwickeln. Daher wurden entlang von Strategie, Struktur und Kultur Informationsbedarfe definiert und entlang einer eigens dafür entwickelten Roadmap erhoben.

A. DURCHFÜHRUNG VON TEILSTRUKTURIERTEN INTERVIEWS INKLUSIVE „CARD SORT EXERCISE“

à 2 Std. zur Erfassung der persönlichen „Sichtweisen“ der zu beteiligenden Personen

- Phase 1: Top Management [35 Personen]
15 via Telefon
- Phase 2: Key Player für den Veränderungsprozess [25 Personen]
10 via Telefon
- Phase 3: Konsolidieren der Interviews,
Erstellen von Arbeitshypothesen

Die Erhebung erfolgte durch 2 Berater von K&P
[Gesamtaufwand 240 Std.]

B. SICHTEN VON RELEVANTEN UNTERLAGEN / DOSSIERS ZUR ERFASSUNG DER „AKTENLAGE“

- Phase 1: Zusammentragen
[1 Person 4 Std.]
- Phase 2: Inhaltsanalyse
[1 Person 40 Std.]

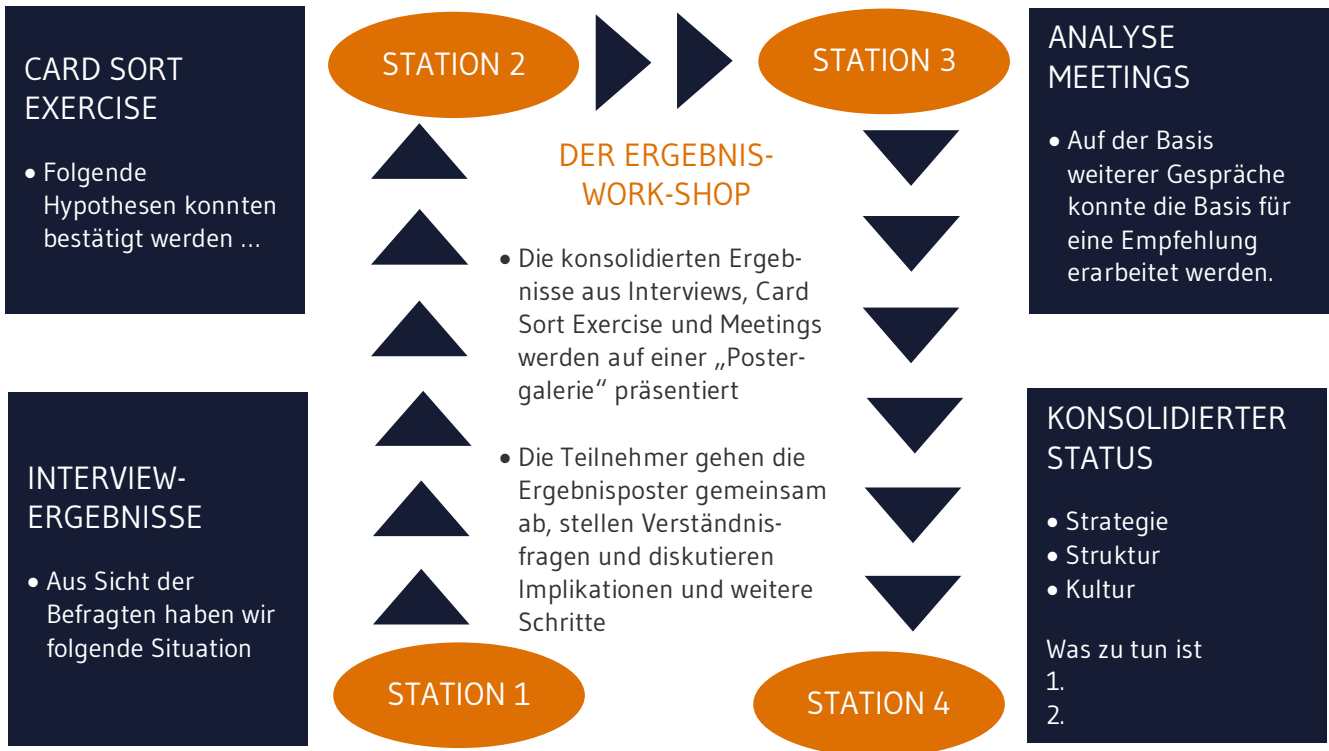
Die Erhebung erfolgte durch 1 Berater von K&P
[Gesamtaufwand 44 Std.]



C. DURCHFÜHRUNG EINES 1 TAGES-ERGEBNISWORKSHOPS (A&B)
[FÜR TOP-ENTSCHEIDERKREIS]

- Poster-Präsentation der Analyseergebnisse im Format „Gallery Walk“
- Gemeinsame Reflexion der Ergebnisse im Plenum
- Gruppenarbeit zur Planung der logischen Konsequenzen inklusive

Die Durchführung erfolgte durch 2 Berater von K&P
[Gesamtaufwand 16 Std.]





D. DURCHFÜHRUNG VON ANALYSEWORKSHOPS

à 8 Std. zur Erfassung der Ablauforganisation (high level) auf Basis der Aktenlage in relevanten Bereichen [9 Bereiche]

- Darstellung des Arbeitsflusses, Informations- und Finanzflusses sowie Schnittstellen
- Generierung erster Verbesserungshypothesen
- Identifizierung von möglichen Quick-Wins

Die Durchführung erfolgte durch zwei Berater von K&P
[Gesamtaufwand 144 Std.]

***Analysephase** beinhaltet in diesem Beispiel ausdrücklich nicht die für das Projektmanagement notwendigen Betrachtungen wie bspw. Stakeholderanalyse, Risikoanalyse etc.

INTERESSANT

Die Posterpräsentation im Ergebnisworkshop lieferte fundierten Gesprächsstoff und ermöglichte eine sachliche Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen. Sehr überraschend war die Erkenntnis, dass es unterschiedliche strategische Denkschulen gibt: Planungsschule, Lernschule, Unternehmerschule. Daran geknüpft sind implizite Erwartungshaltungen, die bei Nichterfüllung zu massiver Frustration beim Management führen können. Auf dieser Basis können wir jetzt eine gemeinsame Perspektive für unseren Führungsalltag entwickeln.

BETEILIGT

Intern: CEO plus Führungsmannschaft
K&P: Architekt und 1-2 Change Manager

EXTERNE KOSTEN

17 Tage Architekt
45 Tage Change Manager
5,5 Tage PMO

ERGEBNIS

Die Ausgangssituation war klar dokumentiert und die Basis für die konzeptionelle Arbeit gelegt.



Durch die inhaltliche, bereichsübergreifende Reflexion im Ergebnisworkshop entstand bereits früh eine richtige Gruppendynamik. Schnell wurde klar, wer sich durch die neue Welt eher als Gewinner und wer eher als Verlierer fühlt.

Die Beteiligung führte aber auch dazu, dass Kritikern auf Basis der soliden Analyse der Wind aus den Segeln genommen werden konnte und transparent wurde, an welchen Themen es sich lohnt gemeinsam zu arbeiten.

Die Moderatoren haben die aufkommenden Bedenken strukturiert aufgenommen und dadurch behandelbar gemacht. Gut war auch die Aktivitätsplanung mit klaren Zielen und Verantwortlichkeiten am Ende der Veranstaltung.

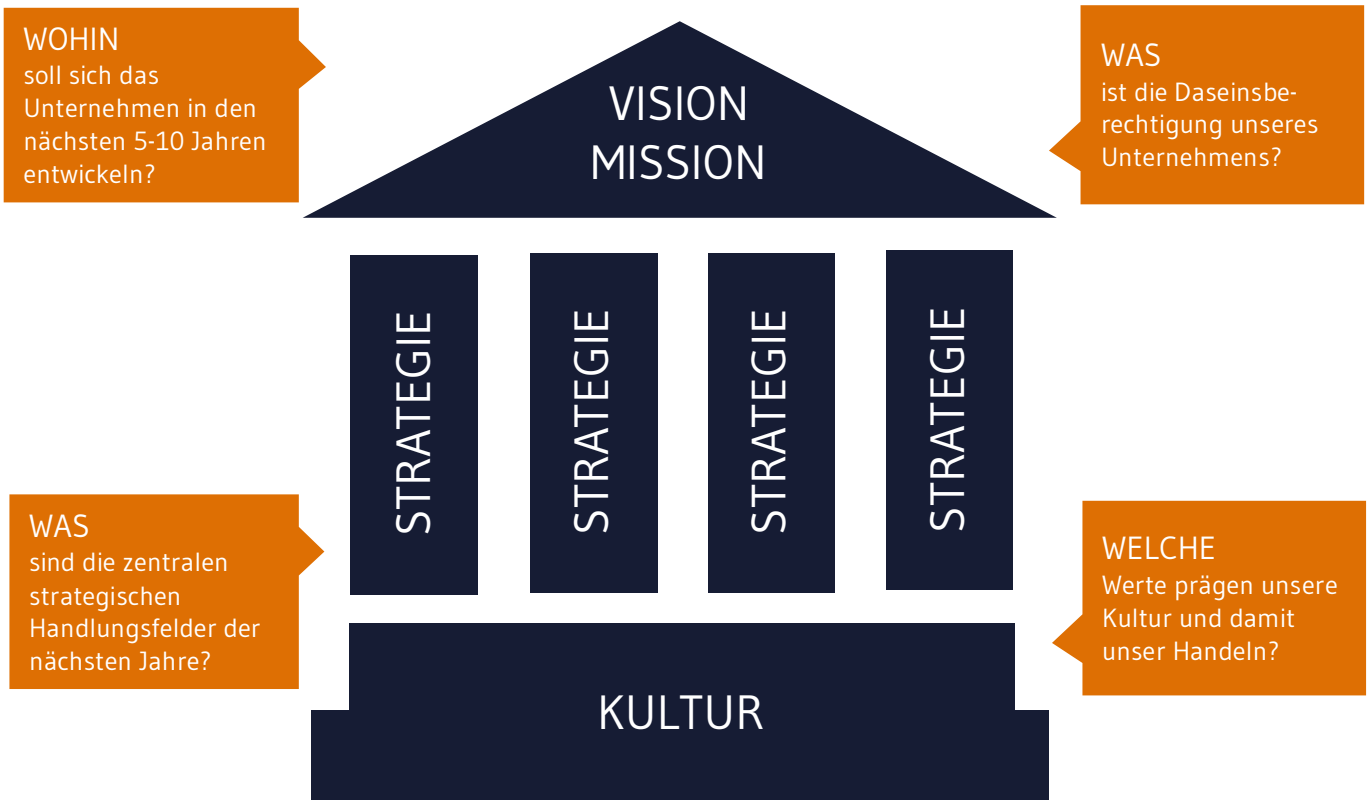


☀ DIE STRATEGIE-KONZEPTPHASE

Nach erfolgreicher Analyse konnten wir uns darauf konzentrieren, die Basis für zukünftiges Wachstum zu schaffen – zumindest konzeptionell.

A. TEMPELWORKSHOPS

Da die Führungskräfte beteiligt werden sollten, wurde beschlossen in einer Top-down Workshopreihe den „BJ- Strategietempel“ zu erarbeiten, damit künftig ein strategischer Dialog möglich und eine gemeinsame Organisationsentwicklung darstellbar wird.



Der „Strategische Tempel“ ermöglicht einen gezielten strategischen Dialog, schafft kulturelles Bewusstsein und bildet die Basis für eine gemeinsame Entwicklung der Organisations-Strategie.



In einer Workshopserie von 3 x 2 Tagen ging es dann ans Eingemachte:

WORKSHOP 1: VISION & MISSION

Im Anschluss an einen Impulsvortrag (Change Story) des CEO reflektierten die ausgewählten Teilnehmer die bereits formulierte Vision:

Marktführerschaft im deutschsprachigen Raum bis 2015

In Gruppenarbeiten stellten sie Ihren persönlichen Beitrag zum Gesamterfolg aus Sicht der jeweiligen Bereiche dar. In einer anschließenden Plenumsdiskussion wurden Möglichkeiten der Zusammenarbeit diskutiert.

Abschließend wurde in einer moderierten Gruppenarbeit eine gemeinsame Mission erarbeitet und auf einer Collage zusammengetragen.

WORKSHOP 2: STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER UND ZIELE

Nach einem kurzen Wrap-up ging es direkt in die Arbeitsgruppen. Die Teilnehmer hatten bereits im Vorfeld Hausaufgaben bekommen:

Was könnten wir durch unsere Mission erreichen, bzw. was sollten wir uns sinnvollerweise vornehmen?

In einem moderierten Prozess wurden in einem World Café Cluster gebildet und mit Ideen der Teilnehmer angereichert. Die Ergebnisse wurden am nächsten Tag wieder aufgenommen und in Kleingruppen weiterentwickelt.

Am Ende formulierten die Teilnehmer gemeinsam drei strategische Handlungsfelder wie folgt:

● **Neue Identität**

Ermöglichung einer neuen Identität durch

- Gemeinsam gestalteter Strategieprozess
- Übergreifende Initiativen der Zusammenarbeit
- Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur
- Beginn einer offenen Kulturdiskussion im gesamten Unternehmen



● **Wachstum und Markt**

Konsequente Vorwärtsbewegung des Gesamtunternehmens

- Schaffung von neuen Dienstleistungen (Bundling Business)
- Systematisches organisches Wachstum in eigener Branche, Akquisitionen opportunistisch

● **Fit for Performance**

Effizienzsteigerung durch

- Reorganisation der Standorte und Gesellschaften
- Geschäftsprozesse und Lean-Philosophie
- Leistungskultur und Performance-Management

Entlang der Handlungsfelder wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, die in weiteren Treffen in Zusammenarbeit mit den Beratern von K&P passende Ziele formulierten und Empfehlungen für die Ablauforganisation erarbeiteten.

WORKSHOP 3: WERTE UND KULTUR

Im letzten der 3 Tempel-Workshops setzten sich die Teilnehmer mit der Kulturkomponente auseinander. Der Mix der Teilnehmer war ein schönes Beispiel für die Vielfalt der BJ GmbH.

Zu Beginn gab es einen Podiumstark zum Thema Zusammenarbeit. Ein bekannter Sozialpsychologe erklärte: Der Egoist kooperiert. Daraufhin wurde mit einem kleinen Kreis aus Wirtschaft, Kirche und Sport die Diskussion eröffnet, in der natürlich auch Chancen und Risiken zum Tragen kamen.

In einem Open Space Format wurden dann die diskutierten Themen und Fragestellungen zum Thema Kooperation auf die Bereiche bzw. Ländergesellschaften übertragen, sodass eine Landkarte der Möglichkeiten entstand. Die Ideen der Teilnehmer wurden als Kulturbaustelle in die Karte eingezeichnet.

In einer abschließenden Selbstverpflichtung erklärten die Manager der Bereiche vereinzelte Baustellen auf Ihrer Karte als „eröffnet“. Zur Realisierung der Kulturarbeit wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, die unterstützt und gesteuert von K&P an ihren Baustellen arbeiten und nach 3 Monaten über Ihre Erfolge berichteten. Das Teilprojekt Kulturarbeit wurde bereits 2 Wochen später offiziell geplant und budgetiert und so ein fester Bestandteil des Veränderungsprojekts.



INTERESSANT

Die Tempelworkshops hatten als Nebeneffekt, dass sich ein richtiges Team gebildet hat. Durch die Gruppenarbeiten ist eine Vernetzung entstanden, die bereits erste Möglichkeiten der Zusammenarbeit offenbarte.

Als direkte Folge haben zwei Manager gleich damit begonnen, Mitarbeiter übergreifend an Themen arbeiten zu lassen um voneinander zu lernen (In diesem Fall die Gruppenleiter der jeweiligen Kundenbetreuung).

BETEILIGT

Intern: CEO plus Führungsmannschaft
K&P: Architekt und 1 Change Manager

EXTERNE KOSTEN

6 Tage Architekt
6 Tage Change Manager
6 Tage Change Moderator zur Unterstützung in Gruppenarbeiten
Honorar Keynote Speaker

ERGEBNIS

Der Strategische Tempel liegt vollständig beschrieben vor – die eingebundenen Führungskräfte beteiligen sich an der Gestaltung der neuen Organisation und haben eine gemeinsame Zielvorstellung der anstehenden Veränderung. Jeder Teilnehmer ist in der Lage, Vision, Mission, Strategische Felder und die Unternehmenswerte zumindest inhaltlich widerzugeben.

STÖRFEUER

CEO und Lenkungsausschuss erhöhten mittlerweile den Druck, da Sie gerne erste Schritte in der Kommunikation machen wollten, präsentable Ergebnisse mussten also her.

Im Projekt Office rumorte es spürbar, da der Projektleiter den empfangenen Druck direkt in das Team weitergab, allerdings leider nicht fokussiert und zielgerichtet, sondern diffus.

Unser Change Manager erkannte frühzeitig, dass hier unsere Prioritäten zugunsten von dringenden Quick-wins neu geordnet wurden. Anstatt parallel zu arbeiten und „Expectation Management“ beim Lenkungsausschuss zu betreiben, sollten geplante Aktivitäten verschoben werden... Ein klarer Fall für eine Supervision. Nach anfänglicher Skepsis konnte unser Projektleiter davon überzeugt werden an einer Session mit einem K&P Coach teilzunehmen. Hier konnten die Versagensängste im Dialog aufgenommen und die damit verbundene Energie in gezielte Aktivitäten gelenkt werden.



BETEILIGT

Intern: Projektleiter, 2 MA Kommunikation [3 Std.]

K&P: Change Manager und Supervisor [4 Std.]

EXTERNE KOSTEN

2 Std. Change Manager [Eh-Da-Kosten]

2 Std. Supervisor [nicht in Rechnung gestellt]

Overnight Übersetzungsservice

ERGEBNIS

Das Ergebnis der Supervision führte zu folgenden Aktivitäten:

Entwicklung eines Formats

Das Projektteam erarbeitete gemeinsam mit dem Bereich HR/Kommunikation in einer kurzen Besprechung [2 Std.] ein Rapid-Format für kurzfristige „Meldungen aus dem Projekt“, genannt „Snapshot“, das quasi in Echtzeit an die jeweilige Zielgruppe per Email geschickt werden kann. Das Layout wurde von einem internen MA erstellt und dem Projektteam als Template zur Verfügung gestellt.

Entwicklung von Inhalten

Das Projektteam bereitete eine Snapshot Kommunikation vor, in der vom Auftakt zu mehr Zusammenarbeit berichtet wurde und ein Foto aus einem der Tempel-Workshops eingefügt wurde.

Umsetzung von Maßnahmen

Die Versendung des Snapshot konnte zwei Tage später durchgeführt werden. 2.200 Mitarbeiter erhielten den Snapshot in der jeweiligen Landessprache per Email im Auftrag Ihres Managers zugesendet. Die Übersetzungsarbeit wurde extern von einem Dienstleister vorgenommen und vom Projektteam koordiniert.

B. DIE ARBEITSGRUPPEN

Aus den Tempelworkshops sind entlang der strategischen Handlungsfelder Arbeitsgruppen entstanden, die sich in der Folge zu weiteren Terminen zusammenfanden.

Diese wurden von K&P moderiert und inhaltlich bei der Konzeptgestaltung unterstützt. Die Dokumentation wurde durch K&P sichergestellt. Zur Vorstellung der Ergebnisse im Lenkungsausschuss wurde aus jeder Arbeitsgruppe ein Vertreter entsandt.



B1. ARBEITSGRUPPE NEUE IDENTITÄT

BETEILIGT

Team aus 7 Managern, 1 MA aus HR / Kommunikation

EXTERNE KOSTEN

24 Std. Change Manager (3 x Arbeitstreffen plus Dokumentation)

ERGEBNIS

- Roadmap für einen kontinuierlichen Strategiedialog
- Empfehlungen für Synergien durch Zusammenarbeit (10 Aktivitäten)
- Regel-Kommunikationsfahrplan zum Thema Kultur (Entwickelt in Abstimmung mit HR / Kommunikation)

B2. ARBEITSGRUPPE WACHSTUM UND MARKT

BETEILIGT

Team aus CEO (sporadische Teilnahme) und 2 x 2 Managern, sowie einzelne Mitarbeiter aus den Bereichen

EXTERNE KOSTEN

48 Std. Change Manager (6 x Arbeitstreffen plus Dokumentation)

ERGEBNIS

- Produktvorschlag zur gemeinsamen Marktbearbeitung
- Synergievorschlag: Ländergesellschaften nutzen Branchenkonzepte (Cash-back)

B3. ARBEITSGRUPPE FIT FOR PERFORMANCE

BETEILIGT

Team aus CEO (sporadische Teilnahme) wechselnde Teilnahme der Bereichsmanager plus ausgewählte Mitarbeiter

EXTERNE KOSTEN

100 Std. Architekt (2,5 Tage pro Vorschlag (4))

60 Std. Change Manager (1,5 Tage pro Vorschlag (4) plus Dokumentation)



ERGEBNIS

- Vorschlag zum möglichen Re-Design der Organisation analog zum Vorschlag der neuen Ablauforganisation
- Vorschlag zur Einführung Geschäftsprozessoptimierung
- Vorschlag zu passenden Anreizmechanismen für Führung und Zusammenarbeit
- Vorschlag zur Einführung eines integrierten Management Systems auf Basis einer zu BJ passenden Balanced Score Card

Die gesammelten Konzepte wurden zur Präsentation im Lenkungsausschuss vorgestellt und zu einem späteren Zeitpunkt für die Umsetzung freigegeben.



DIE UMSETZUNG

Die Königsdisziplin: Die Change Manager sollten sicherstellen, dass aus schlaun Konzepten auch greifbare Ergebnisse werden.

A. DIE PROJEKTORGANISATION

Für den weiteren Verlauf des Projekts waren dem Projektleiter die folgenden Punkte besonders wichtig:

A1. GESPIEGELTE TEAMSTRUKTUR, UM WISSENSTRANSFER SICHERZUSTELLEN UND AKZEPTANZ IN DER ORGANISATION VON BEGINN AN ZU VERSTÄRKEN

[Abzubilden über ein redundantes Projektteam intern-extern]

Oftmals machen sich Unternehmen versehentlich dauerhaft abhängig von Beratern, da das Expertenwissen „außerhalb“, also bei Nicht-Mitarbeitern aufgebaut wird. Wenn man aus dieser Spirale der Abhängigkeit aussteigen möchte, ist man gut beraten, einen organischen Wissenstransfer zu organisieren. Dies geschieht am einfachsten, wenn jeder dauerhaft engagierte Berater einen internen Mitarbeiter an die Seite gestellt bekommt und beide dann als gemeinsames Projektteam zusammenarbeiten.

Auf diesem Weg kann das Berater Knowhow unkompliziert in die Organisation diffundieren und die Arbeit der externen Partner wird nachvollziehbar.

INTERESSANT

Es war für die Hauskultur der BJ GmbH eine große Irritation, dass Berater Lösungen gemeinsam mit den „eigenen Leuten“ entwickeln. Nach anfänglichen Rollenkonflikten (Wer ist hier der Kunde und wer Lieferant?) wurde schnell klar, dass das Projektteam in der Organisation als „*Ein Team*“ wahrgenommen wurde. Im Nachhinein wurde uns genau das als sehr positiv zurückgespiegelt, da so keine Abstoßungsreaktionen gegen einen anonymen Beratertrupp durch die Mitarbeiter aufkamen.

BETEILIGT

Intern: Projektleiter, Team

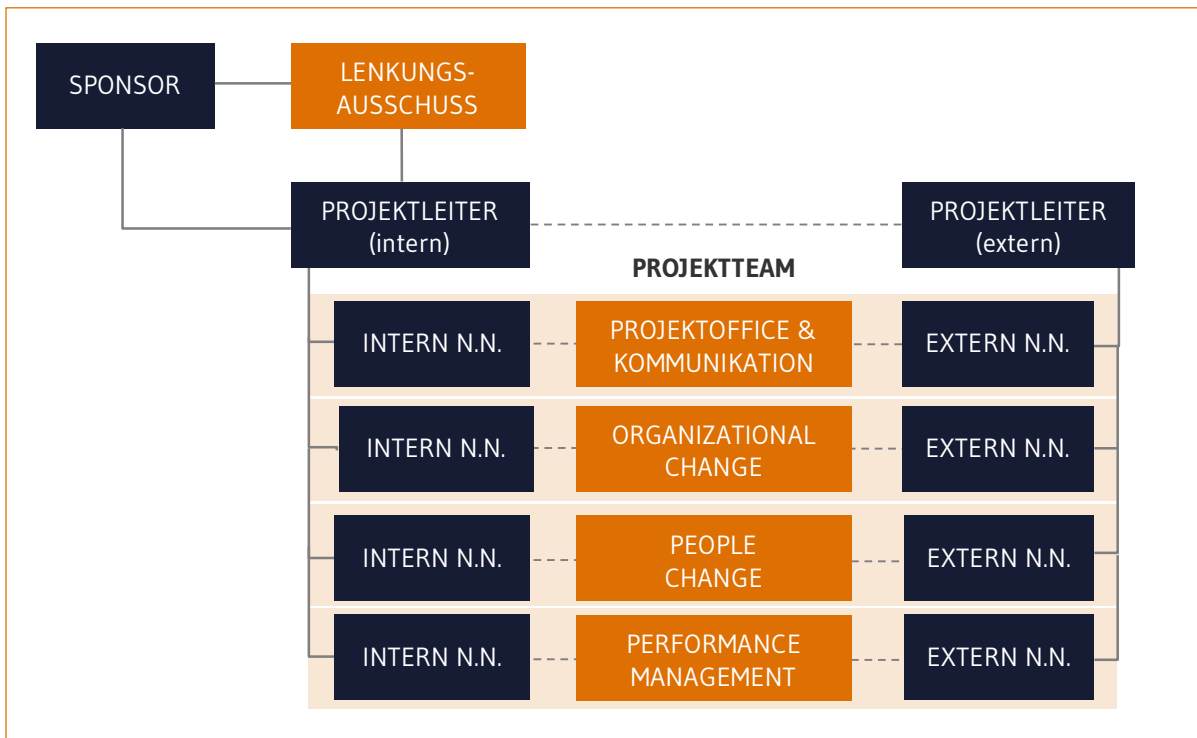
K&P: 3 Change Manager, 1 PMO Support



EXTERNE KOSTEN

- 300 Tage Change Manager als Co-Projektleiter
- 200 Tage Change Manager Kommunikation & Change
- 100 Tage Change Manager Prozesse
- 400 Tage PMO-Support

ERGEBNIS



A2. WEITERE BETEILIGUNG DER KEY PLAYER VON BJ IM GESAMTPROZESS

[Abzubilden über einen Workstream Projektoffice & Kommunikation]

Während der Konzeptphase konnten nicht alle Beteiligten gleich stark involviert werden, da die Arbeitsgruppen unterschiedlich besetzt waren und unterschiedlich oft zusammenkamen. Zusätzlich war bei all denen, die keine aktive Rolle mehr inne hatten eine Art natürlich Abkühlung zu beobachten. Um aber die Key Player weiterhin bei der Stange zu halten, wurde beschlossen, diesen besonders wichtigen Personenkreis regelmäßig über den Projektverlauf zu informieren. So sollten neben der reinen Informationsvermittlung auch Dialogformate angeboten werden, um dauerhaft die Sinnhaftigkeit unseres Projekts zu verankern.



Hauptmedium war eine **Zeitschrift** für alle Mitarbeiter der BJ, die alle 8 Wochen erschien und entsprechend der Lenkungsausschusssitzungen getaktet war, um eine bestmögliche Aktualität zu gewährleisten.

Weiter wurden in sogenannten **„Sounding Boards“** regelmäßige Meetings (Dauer jeweils ca. 1,5 Std.) mit ausgewählten Mitarbeitern auf den Standorten durchgeführt. Die Teilnehmer waren ein repräsentativer Querschnitt der Belegschaft, quer über Funktionsbereiche und Hierarchieebenen hinweg. In direktem Dialog konnte sich einer unserer Berater ein konkretes Bild über die „*Großwetterlage*“ vor Ort machen. Diese ungefilterten Botschaften wurden dann zusammengefasst und dem Lenkungsausschuss direkt berichtet. Auf diesem Weg gab es quasi einen direkten Informationsaustausch zwischen den Entscheidern und der Basis. Dieser direkte Kanal wurde sehr gut angenommen, reduzierte Widerstände und half dabei, manche Entscheidungsfindung deutlich zu erleichtern.

Das Einbinden von Key Playern erfolgte speziell über unser *„Change Agent Programm“*. In diesem Format wurden ausgewählte Personen zu **„Change Agents“** ausgebildet. Deren Aufgabe war es, Widerstände aufzuspüren und gering zu halten. Dabei war Hauptteil der Arbeit, den Dialog mit den Menschen vor Ort zu suchen, um Ängste zu nehmen, Abschiedsschmerz zu verarbeiten und Mut für die Zukunft zu machen.

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, haben wir alle *„Agents“* gut ausgebildet und später im Einsatz mit Vorabinformationen und einem *„Change Tool Kit“* versorgt. Über diese Aufgabe wurden die *„Agents“* quasi zu unseren Botschaftern und erhielten eine exponierte und angesehene Stellung innerhalb der Organisation, was sich sehr positiv auf deren Engagement und Einstellung auswirkte.

A3. BEREITSTELLUNG VON CHANGE-EXPERTEN INTERN / EXTERN

[Abzubilden über ein Change Team Assessment sowie Experten von K&P]

Der Change sollte von einem starken Team repräsentiert und getrieben werden.



B. DIE PROJEKTSTEUERUNG

In unserem Projekt bei der BJ GmbH war von Beginn an die größte Herausforderung, die Vielzahl an Key Playern zwar einzubinden, aber nicht den Eindruck entstehen zu lassen, dass alle Anwesenden das „gleiche Stimmrecht“ hätten.

Der Lenkungsausschuss wurde daher relativ klein gehalten, so konnte der bürokratische Aufwand minimiert und die Geschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung optimal gehalten werden.

INTERESSANT

Obwohl der Druck der vielen Key Player immens war, konnte verhindert werden, dass ein träges „Steuerungsmonster“ eingerichtet wurde. Hier standen 33 Geschäftsführer und mehrere Funktionsleiter zur Diskussion.

Besonders hilfreich war hier die klar formulierte Erwartung des CEO:

„Es ist mir wichtig, dass unser Projektleiter Herr XX und sein Team alle erdenkliche Unterstützung erhalten. Dafür ist es notwendig, dass wir im Lenkungskreis Entscheidungen treffen können, die unsere Top Führungskräfte in der Fläche als Teilprojektleiter oder in ihrer Linienfunktion mit ihren Teams für uns vorbereitet haben ...“

BETEILIGT

Intern: CEO, Projektleiter, [3 Std, 8 Regeltermine/ Jahr]

K&P: Architekt, Co-Projektleiter [2x 24 Std./Jahr]

EXTERNE KOSTEN

3 Tage Architekt

3 Tage Change Manager

ERGEBNIS

Der Lenkungsausschuss war in der Lage den aufkommenden Entscheidungsbedarf innerhalb seiner Regelmeetings (ca. alle 8 Wochen) abzuarbeiten. Es gab allerdings auch anlassbezogene Web-Meetings, um kurzfristig nachsteuern zu können, diese kamen etwa einmal pro Quartal vor.



C. DIE AKTIVITÄTSPLANUNG

Hervorgehend aus der Strategie-Konzeptphase galt es nun, einen Gesamtüberblick zu erhalten und in die konkrete Planung der Aktivitäten einzusteigen.

Hierfür machte es Sinn, sich nochmals ins Gedächtnis zu rufen, worum es bei unserem anstehenden Projekt eigentlich ging: Verhaltensänderung und die will gelernt sein!

Aus unzähligen Projekten wissen wir, dass es 4 „Change Hebel“ gibt, mit denen man die Erfolgchancen verbessern kann, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ein gewünschtes Verhalten zeigen.



Die 4 Change Hebel (Motivation, Fähigkeiten, System und Kultur)



Daher wurden die Aktivitäten aus den Workstreams *Organizational Change* und *Performance Management* um weitere Maßnahmen ergänzt, die im Workstream *People Change* zusammengefasst wurden. Hier wurden unsere Best Practices angewandt, um die Führungskräfte und Mitarbeiter ins Boot zu bekommen.

Die hier geplanten Maßnahmen mussten vor allem über eine hohe Anschlussfähigkeit in der Organisation verfügen, die betroffenen Mitarbeiter mussten gut „andocken“ können. Aus unserer langjährigen Beratererfahrung brachten wir hier eine Vielzahl von Werkzeugen und Methoden mit, aus denen wir gemeinsam mit dem Kunden die sinnvollsten und passendsten aussuchen.



RESÜMEE

Mit der Aktivitätsplanung begann nun die praktische Phase der Umsetzung von Einzelmaßnahmen – in einigen Häusern würde man sagen: ab jetzt ist es „normales“ Projektmanagement ...

Das Vorgehen in diesem fiktiven Fallbeispiel illustriert den ganzheitlichen K&P-Ansatz bei der Begleitung von Veränderungsprozessen. Jeder der drei zentralen Prozessphasen Analyse, Konzeption und Umsetzung ist erfolgskritisch für das Gelingen des Gesamtvorhabens. Deshalb entwerfen wir für jede Phase eine detaillierte Change Architektur. Kluge Verschränkungen sorgen für den Zusammenhalt aller drei Phasen und eine stimmige und steuerbare Architektur des Gesamtprozesses.