



FALLSTUDIE

CHANGE SUPPORT FÜR IHRE LEAN TRANSFORMATION



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	3
DIE AUSGANGSSITUATION.....	4
WAS DEN CEO IN DIESER SITUATION BESCHÄFTIGT HAT.....	5
DIE MASSNAHMEN IM EINZELNEN	7
1. Ausgangslage überprüfen.....	7
2. Lean Transformation Design entwickeln	10
3. Change Story Entwicklung.....	12
4. Change Kommunikation.....	14
5. Change Leadership Trainings	16
6. Change Agent Ausbildung.....	17
7. Gemba Workshops	18
8. Change Prozess messen und steuern.....	20
RESÜMEE.....	22



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

Das Unternehmen BJ steht am Standort A vor wachsenden Business-Herausforderungen:

Bei steigenden Produktionsvolumina und damit einhergehenden Kapazitätsengpässen stellt sich dauerhaft die Frage nach einer passenden Organisation mit optimalen Prozessen und Mitarbeitern.

Die Antwort soll durch „Lean Transformation“ gegeben werden, dabei liegt der Fokus bewusst nicht ausschließlich auf der Einführung von Methoden, vielmehr soll eine nachhaltige Veränderung von Einstellungen & Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter zum gewünschten Effekt beitragen.

Ein entsprechendes Projekt zur Steuerung und Umsetzung einer solchen Veränderung wurde bereits angedacht und die verantwortlichen Personen intern bereits nominiert.



WAS DEN CEO IN DIESER SITUATION BESCHÄFTIGT HAT

Der CEO ist auf der Suche nach einem Beratungshaus, das viel Erfahrung mit Lean Transformation und den damit verbundenen sozialen und prozessualen Herausforderungen hat und diese gemeinsam mit ihm auf seine Organisation anzuwenden versteht.

Dabei ist dem CEO wichtig, dass am Standort A wesentliche Lernerfahrungen gemacht werden, um die Erkenntnisse zu einem späteren Zeitpunkt auch auf andere, internationale Standorte übertragen zu können.

Daher steht die Idee im Raum, die (Projekt-) Organisation auf diesem Weg durch eine externe Change Unterstützung begleiten zu lassen. Idealerweise stellt sich diese Unterstützung modular dar und ist auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen in Ihrer Organisation ausgerichtet.

CEO und Berater von Dr. Kraus und Partner erarbeiteten gemeinsam die Aufgaben, bei denen Dr. Kraus und Partner das Unternehmen BJ unterstützen sollte:

1. CHANGE STORY ENTWICKLUNG:

Kernbotschaften und Appell an die Führungskräfte und Mitarbeiter.

2. CHANGE KOMMUNIKATION:

Gezielte kommunikative Auseinandersetzung mit emotionalen und fachlichen Aspekten des Changes und steuern der Informationslage besonders in Richtung der Stakeholder.

3. TOP TEAM ALIGNMENT:

Abstimmung und Ausrichtung der Schlüsselpersonen.

4. CHANGE LEADERSHIP TRAININGS:

Führung und Vorbildrolle in der Lean Transformation (bspw. vom Problemlöser zum Lösungsermöglicher, Führen ohne Macht etc.).

5. CHANGE AGENT AUSBILDUNG:

Informelle Multiplikatorenstruktur als Orientierungshilfe und Ratgeber für die Mitarbeiter.



6. GEMBA WORKSHOPS:

Co-kreatives Lernen am Ort des Geschehens, begleitet und angeleitet durch Lean Profis.

7. CHANGE PROZESS MESSEN/STEUERN:

Stimmen aus der Organisation aufnehmen und Impulse berücksichtigen.



∞ DIE MASSNAHMEN IM EINZELEN

Die oben definierten 7 Unterstützungsmaßnahmen wurden in ein stimmiges Gesamtdesign übersetzt:

1. AUSGANGSLAGE ÜBERPRÜFEN

A. TIEFENINTERVIEWS & CARD-SORT-EXERCISE

Die Basis eines guten Change Projekts ist es, die anstehende Veränderung aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte zu verstehen.

Erst durch solch eine Perspektive wird im Anschluss klar, mit welchen Widerständen zu rechnen ist, welche Kernbotschaften die begleitende Kommunikation beinhalten muss oder mit welcher Art von Führung und Vorbild die Organisation ans Ziel kommt.

Zielsetzung:

Objektives Bild zur Lean Transformation aus Sicht der Organisation erhalten.

- Hypothesen im sozialen System überprüfen
- Stärken und Schwächen der Organisation in Bezug auf die anstehende Veränderung feststellen
- Insights und kulturelle Merkmale über die Organisation und Zusammenarbeit erfahren
- Blinde Flecken sowie dysfunktionale Phänomene aufdecken, aber auch Potenziale zu Tage tragen

Vorgehensweise:

- Interviews werden nominiert (möglichst ein relevanter und repräsentativer Schnitt aus der Belegschaft)
- Ankündigen & vereinbaren von Präsenzterminen



- Vorstellen des Beraters und des Prozederes
- Durchführen der **qualitativen** Befragung nach Interviewleitfaden
- Durchführen einer **quantitativen** Card-Sort-Übung zum Hypothesenabgleich
- Auswertung und Konsolidierung der Ergebnisse

Aufwand:

- Pro Interview zzgl. Auswertung ca. 2,5 Std.
- Anzahl Interviews: tbd (min. 15 Personen)

B. TOP TEAM ALIGNMENT

Unsere Berater führen auf Basis der Ergebnisse einen sogenannten Spiegel-Workshop mit Ihnen durch. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage zu erreichen, Kernbotschaften für die Veränderung zu entwickeln und ein Alignment für die kommenden Führungsherausforderungen zu erreichen.

Zielsetzung:

Gemeinsames Verständnis zur Ausgangslage und zum weiteren Vorgehen

- Verknüpfung von Lean Transformation mit der Strategie –
Kernbotschaften reflektieren
- Verinnerlichen der Organisationsperspektive –
Welche Herausforderungen gibt es?
- Erkennen des persönlichen Beitrags für die Transformation –
Was wird von mir erwartet?
- Buy-in der Schlüsselpersonen –
Was bin ich bereit zu tun?



Vorgehensweise:

- Change Story Präsentation des Projektponsors
- Gemeinsame Reflexion inkl. Q&A
- Posterpräsentation der Interviewergebnisse
- Gemeinsame Reflexion inkl. Q&A
- Auseinandersetzung mit der daraus resultierenden, gemeinsamen Führungsherausforderung
- Erarbeiten eines gemeinsamen Vorgehens
- Auseinandersetzung mit der persönlichen Führungsherausforderung
- Formulierung des persönlichen Wertversprechens
- Erarbeitung der gemeinsamen Sprachregelung sowie nächste Schritte

Aufwand:

- Präsenzworkshop 1-2 Tage
- Teilnehmer: Sponsor, Projektteam, weitere Schlüsselpersonen



2. LEAN TRANSFORMATION DESIGN ENTWICKELN

Auf Basis unserer über 25 jährigen Beratungspraxis haben wir eine klare Vorstellung entwickelt, was es wirklich braucht, damit Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter sich auf Ihre angestrebte Veränderung einlassen.

Wir sprechen hier von den 4 Hebeln oder auch Designkriterien der Verhaltensänderung:

„I CHANGE MY BEHAVIOUR IF...“



Entsprechend dieser Designkriterien erarbeiten wir die Change Architektur und wählen im Anschluss gemeinsam die passenden Interventionen aus.

Dieser Schritt kann unterschiedlich erfolgen – typischerweise ist das eine Mischung aus Arbeitsgruppen und Workshops.

Zielsetzung:

Das Transformation Team kann die Designkriterien nachvollziehen und anwenden.

- Bestehende Komponenten werden auf Plausibilität überprüft.
- Fehlende Bestandteile werden methodisch ergänzt.
- Kommunikationslogik (Inhalte & Formate) wird definiert.
- Umsetzungsplanung inkl. Ergebnistypen wird erarbeitet.



Vorgehensweise:

Ihr Beraterteam von Dr. Kraus & Partner erarbeitet gemeinsam mit dem Transformation Team einen stimmigen Konzeptrahmen für die anstehende Umsetzung. Hierbei werden neben den fachlich/prozessualen Herausforderungen natürlich auch die organisationspsychologischen Aspekte berücksichtigt, um die Lean Transformation auch in den „Köpfen“ zu ermöglichen.

- Anforderungen aus der Ausgangslage ableiten
- Rahmen der gewünschten Ziele setzen
- Interventionslogik aufbauen und Ergebnistypen definieren
- Rollen und Team Setup bereitstellen (intern/extern)
- Change Prozess planen
- Flankierende Change Kommunikation planen
- Messung & Steuerung vereinbaren – Reportinglogik aufbauen
- Management Commitment einholen

Aufwand:

- Präsenzworkshop 1–2 Tage,
Arbeitsgruppen 3 Tage
(Total: 5 Tage)
- Teilnehmer: N.N. aus Transformation Team (intern/extern)



3. CHANGE STORY ENTWICKLUNG

Was ist das?

Die Change Story erklärt die anstehende Veränderung eingängig und plausibel, damit sich die Sinnhaftigkeit der Veränderung in der Organisation und bei den Stakeholdern verbreiten kann. Wichtig ist dabei eine möglichst einfache Sprache sowie geeignete Medien zur Verbreitung der Story und der darin enthaltenen Kernbotschaften. Wir sind der Meinung, dass man Geschichten am besten erzählt. Gerne beraten wir Sie zu geeigneten dialogischen Formaten und bereiten Sie und Ihr Team auf die anstehenden Aufgaben vor.

Wann im Prozess kommt das vor?

Die Change Story schreiben wir in der Regel zu Beginn eines Mandats, es geht hier um das große Ganze, sollte also in aller Regel die Basis für den Change darstellen. Wir empfehlen, dass der Sponsor des Projekts hier neben den faktischen Notwendigkeiten auch seine persönliche Emotionalität und Erwartungshaltung einfließen lässt. Unsere Experten begleiten Sie bei der Entwicklung der Change Story bspw. durch Coaching & redaktionelle Unterstützung.

Wer ist einzubinden?

Hier arbeiten wir in der Regel mit dem Sponsor des Changes zusammen, oftmals werden auch Projektleitung und die Unternehmenskommunikation eingebunden. Adressaten der Story sind in der Regel alle Mitarbeiter/innen und Stakeholder.

Warum ist das wichtig?

Die Change Story schafft Orientierung, erklärt, warum das Vorhaben sinnvoll ist und schafft durch die klare Erwartungshaltung Verbindlichkeit. Das wichtigste Ziel ist es, dass die Change Story klarmacht, dass die Herausforderung für das Unternehmen dringlich ist und diese nur durch das Change Programm bewältigt werden kann – das Programm geht alle an!



Aufwand:

- 1–2 Arbeitstreffen zzgl. redaktionelle Anpassungen
(Total: 2 Tage)
- Teilnehmer: Sponsor, N.N.



4. CHANGE KOMMUNIKATION

Was ist das?

Neben der kontinuierlichen Wiederholung von Kernbotschaften, kümmert sich die Change Kommunikation darum, den Change und seine Auswirkungen zu erklären, Spannungen und Widerstände abzubauen und den Informationsfluss sicherzustellen. Hierbei wird oftmals ein Mix aus Informations- und Dialogformaten (Newsletter, Projekt-Give-aways, Intranetveröffentlichungen, Forumsdiskussionen, Onlineumfragen ...) gewählt, damit auch eine emotionale Auseinandersetzung mit dem Change möglich wird. Oftmals kommen auf diesem Wege wertvolle Impulse aus der Belegschaft direkt zu den Gestaltern des Change Prozesses. Auf diesem Wege kann sichergestellt werden, dass Filterfunktionen in den üblichen Berichtswegen ausgehebelt werden.

Wann im Prozess kommt das vor?

Kommunikation ist ein kontinuierliches Aufgabenfeld, von Beginn bis zum Auslaufen des Projekts.

Wer ist einzubinden?

Wir empfehlen die Einrichtung eines Change & Kommunikation Office, also einer zentralen Einheit, die direkt an die Programmleitung angelehnt arbeitet. Es hat sich bewährt in dieser Einheit auch einen zentralen Change Manager zu etablieren, der den Projektleiter auf Augenhöhe unterstützt. So kann sichergestellt werden, dass die technisch/prozessualen Projektinhalte ideal mit den organisationspsychologischen Herausforderungen des Changes verknüpft werden.

Warum ist das wichtig?

Durch professionelle Change Kommunikation kann eventuell entstehende Frustration abgebaut und Akzeptanz für das gewünschte Vorgehen geschaffen werden. Diese Akzeptanz ist wesentliche Voraussetzung dafür, dass Menschen sich auf eine neue Idee einlassen und einen persönlichen Wertbeitrag leisten, der über den „Dienst nach Vorschrift“ hinausgeht.



Aufwand:

- Fester Support im Transformationsteam min. 3 Tage/Woche
(Total: 2 Tage)
- Teilnehmer: N.N.



5. CHANGE LEADERSHIP TRAININGS

Was ist das?

Ihre Lean Transformation wird jede Unterstützung brauchen, die Sie bekommen können. Umso wichtiger ist, dass die beteiligten Führungskräfte im Change auch abgestimmte Prioritäten setzen und konsistente Führung zeigen. Viele Führungskräfte haben Schwierigkeiten mit Führung in Unsicherheit. Hier geht es bspw. um Fehlerkultur, Vorbildfunktion und den Umgang mit Widerständen.

Wann im Prozess kommt das vor?

Zu Beginn der Veränderung, idealerweise max. 4 Wochen nach Management Alignment bzw. Change Story Kommunikation

Wer ist einzubinden?

Alle Führungskräfte, **besonders die mittlere Ebene** die nicht direkt oder nur teilweise ins Gesamtgeschehen eingebunden ist.

Warum ist das wichtig?

Ein gemeinsames Führungstraining stärkt den Zusammenhalt und schafft einen Schutzraum, um sich auf die kommenden Herausforderungen (auch bereichsübergreifend) einzulassen.

Aufwand:

- Präsenztraining (**Total: 2 Tage**) evtl. Supervisionsrunden zum Austausch alle 6 Wochen bei Bedarf
- Teilnehmer: N.N. (max. 12-15 TN)



6. CHANGE AGENT AUSBILDUNG

Was ist das?

Oftmals gibt es Fragen, Diskussionen und Meinungsmache aber auch konstruktive Kritik im laufenden Change Projekt. Wichtig ist es, dass man in solchen Situationen einen Change Agent vor Ort hat, der diesen Prozess steuern oder zumindest Einfluss darauf nehmen kann. Der Change Agent ist ein ausgebildeter Multiplikator mit einer gewissen Akzeptanz in der Belegschaft. Neben Informationen zu inhaltlichen Fragestellungen bspw. zum Projektziel und Projektverlauf wird der Change Agent als Experte ausgebildet, bekommt also das Handwerkszeug um die psychologischen und/oder gruppendynamischen Prozesse zu verstehen und zu begleiten.

Wann im Prozess kommt das vor?

Die Change Agents haben idealerweise einen zeitlichen Vorsprung – das bedeutet, dass Sie wenn möglich noch vor der Umsetzungsphase fertig ausgebildet sind.

Wer ist einzubinden?

Meist sind Change Agents nicht die Führungskräfte des Bereichs, sondern vielmehr positiv eingestellte Mitarbeiter mit Moderationsfähigkeiten und einem gewissen sozialen Standing im Bereich.

Warum ist das wichtig?

Ein Großteil der Arbeit in Change Projekten findet abseits der direkten Führung statt – hier ist dieser Orientierungsgeber und Kommunikator in „beide Richtungen“ ein wertvoller Treiber im Sinne der Veränderung.

Aufwand:

- Präsenztraining (**Total: 4 Tage**), eventuell Supervisionsrunden zum Austausch alle 6 Wochen bei Bedarf
- Teilnehmer: N.N. (max. 12-15 TN)



7. GEMBA WORKSHOPS

Was ist das?

Go and see – In der Leanphilosophie geht es auch darum, Verbesserungsmöglichkeiten am Ort des Geschehens ausfindig zu machen.

Dafür muss man kein Experte für das jeweilige Feld sein, vielmehr ist jeder eingeladen und aufgefordert sich Aufgabenfelder und Abläufe anzuschauen und in Frage zu stellen. Es gibt es eine Handvoll bewährter Methoden, um in einem solchen Workshop zu Erkenntnissen zu gelangen. Unsere Experten führen diese auf Basis von Techniken zu Transparenz und Fragestellungen mit Ihnen durch. Dabei verfolgen unsere Experten immer demselben Muster: Impuls – Reflexion – Ausprobieren – Erkennen.

Wir empfehlen ein zweistufiges Vorgehen für die Gemba Workshops:

Stufe 1 – Die Experten von Dr. Kraus & Partner sind die Leiter des Workshops

Stufe 2 – Die Teilnehmer sind die Leiter des Workshops

So kann der Theorie-Praxis-Transfer ideal nachvollzogen und gegebenenfalls korrigierend eingegriffen werden.

Wann im Prozess kommt das vor?

Nach Bedarf, typischerweise gehen wir hier in Wellen vor, die wir vorab gemeinsam mit Projektteam und Fachbereich festgelegt haben.

Wer ist einzubinden?

Transformationsteam, Führungskräfte, MA der Fachbereiche

Warum ist das wichtig?

Lernen soll Spaß machen, verbessern soll Aufgabe aller Mitarbeiter sein – dies wird in den Gemba Workshops eindrucksvoll vermittelt. Dabei wird die Hemmung sich zu beteiligen stark abgebaut.



Aufwand:

- Präsenzworkshop 4 Std. vor Ort,
gemeinsamer Ergebnistransfer 4 Std.
(Total: 1 Tag) nach Bedarf
- Teilnehmer: N.N.
(max. je nach betrieblicher Gegebenheit am Arbeitsplatz)



8. CHANGE PROZESS MESSEN UND STEUERN

Was ist das?

Einstellungen und Verhalten zu messen, verlangt eine besondere Logik. Die Objekte unserer Aktivitäten sind in aller Regel die Menschen in einer Organisation. Also versuchen wir die Erlebnisswelt der Mitarbeiter und Führungskräfte in regelmäßigen Abständen abzubilden:

Quantitativ: Durch eine standardisierte Befragung (Change Barometer) erheben wir online oder per Paper & Pencil die Wahrnehmung unserer Arbeit durch alle Mitarbeiter und Führungskräfte.

Qualitativ: Durch Dialogrunden (ca. 2 stündige Veranstaltungen) mit ausgewählten Gruppen (Sounding Boards) erheben wir die emotionale Lage an der Basis und holen uns Rückmeldungen und Anregungen zum Change Prozess aus Sicht der Beteiligten.

Die Ergebnisse aus beiden Methoden bereiten wir in einem Trendwert auf, den wir systematisch mit dem Steering Committee reflektieren.

Wann im Prozess kommt das vor?

Je nach Projektphase kann der Bedarf unterschiedlich sein – zu Beginn mehr, zum eher Ende weniger. Allgemein hat sich ein Zyklus von 6-8 Wochen als Faustregel etabliert.

Wer ist einzubinden?

Barometer: Alle Mitarbeiter & Führungskräfte
Sounding Boards: Ausgewählter Querschnitt, lokal oder funktional.
Hier wird auch oftmals der Betriebsrat eingebunden.

Warum ist das wichtig?

Change ist dann erfolgreich, wenn die Beteiligten die Veränderung bei sich und in ihrer Umwelt spüren und wahrnehmen können. Durch diese Mechanismen erhalten Sie die Möglichkeit den Verlauf des Projekts zu bewerten und gegebenenfalls nachzujustieren.



Aufwand:

- Hängt stark von der Anzahl der Teilnehmer ab – wir schätzen für den Standort Kiel
 - 1 Barometerumfrage und 5 Sounding Boards alle 6 Wochen
- Aufwand Barometer ca. 2 Tage, Aufwand Sounding Boards ca. 1,5 Tage, Aufwand Zusammenfassung und Trenddiskussion ca. 1 Tag
(Total: 4,5 Tage)



RESÜMEE

Das Vorgehen in diesem fiktiven Fallbeispiel zeigt, mit welchen Methoden einerseits, aber auch mit welcher übergeordneten konzeptionellen Idee andererseits, Dr. Kraus und Partner ein Change Vorhaben wie die Lean Transformation eines Standorts angeht. Einzelne Interventionen fügen sich zu einem stimmigen Gesamtbild und verstärken sich gegenseitig für eine möglichst hohe Wirksamkeit.