

F A L L L  
*b e i s p i e l e*

# my.change, my.chance

## *Der Weg zum Solution Provider*

### EINLEITUNG:

Dieses Fallbeispiel ist eng mit der Arbeit an diesem Buch verknüpft.

Anfang Januar 2000 haben wir Autoren uns drei Wochen zur Arbeit am Buch „geblockt“ mit dem Ziel, wesentliche Teile des Buches fertig zu stellen.

Aber: „Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt“.

Für diese Fallgeschichte gilt dies aus der Sicht der Berater von Anfang an: In den Weihnachtsferien gibt es ein Mittagessen mit einem Manager, der auch einen unserer Kunden betreut. Zum Schluss des Gespräches berichtet der Manager von einer eigenen Restrukturierung, die ins Haus stünde. Es seien schon andere Berater angefragt worden, die Zeit dränge, eine Mitarbeiterveranstaltung stünde ins Haus. Ob wir denn Interesse hätten, ein Beratungsangebot zu konzipieren? Der Fall interessiert uns, wir überlegen nun, unter welchen Rahmenbedingungen wir ein Angebot vorlegen könnten.

Eine wesentliche Überlegung ist: Wir brauchen direkten Kontakt mit den Topmanagern, müssen deren Sichtweise des Projekts kennen lernen. Interviewtermine werden schnell vereinbart, es gelingt, mit allen fünf Teilnehmern des Steering Committees Gespräche zu führen. Diese Gespräche sind die Basis des Angebots. In einem Präsentationsmeeting stellen wir unsere Hypothesen und Vorschläge zur Vorgehensweise vor. Wir achten darauf, dass bereits in der Angebotsphase die gemeinsamen Arbeits-Sequenzen die Arbeitsform im späteren Projekt erlebbar machen. Das Steering Committee erteilt uns den Zuschlag, und dann geht es Schlag auf Schlag ...

aber vorerst sehen wir uns die Ausgangssituation des Kunden an RR

## DIE AUSGANGSSITUATION

Der Kunde ist ein internationales Software-Haus, das Enterprise Resource Planning Software (ERP) entwickelt und implementiert. Die internationale Dachorganisation hat ein neues Struktur- und Prozessmodell entwickelt, das von den nationalen Einheiten umgesetzt werden soll. Der Wandel ist grundlegend. Aus einem Softwarehaus, das Standardsoftware liefert, soll ein Solution Provider entstehen, der value-orientiert gemeinsam mit den Kunden an Lösungen arbeitet und diese implementiert. Zusätzliche Produkte, die vor allem Internet-basiert sind, erschließen neue Marktsegmente, steigern aber auch die Komplexität. Dies bedeutet einen Wechsel der Grundposition vom „Marktleader ERP“ in gesättigten Märkten in die Position des Anbieters von neuen Lösungen in neuen Marktsegmenten. Die Priorität verschiebt sich von „möglichst viele Neukunden zu gewinnen“ zur „Bearbeitung und Pflege der Bestandskunden“.

Das Jahr 2000 war ein sehr erfolgreiches Jahr für die österreichische Einheit, für 2001 ist weiteres Wachstum geplant. Die Marktsituation ist sehr anspruchsvoll, neue Anbieter drängen vor allem in den neuen Segmenten auf den Markt. Intern ist das Template der neuen Organisation in zwei Projekten gestaltet worden; einem Visionsprojekt und einem Field Operations Projekt (FOP), das Strukturen und Rollen für die neue Organisation entwickelte. Ein erster Entwurf der neuen Aufbauorganisation wurde vom Management erarbeitet. Dieses Changeprojekt ist, nach den vorangegangenen Jahren großen personellen Wachstums und Ausweitung des Leistungsumfanges, das umfassendste Vorhaben dieser Art in der österreichischen Einheit.

Die Ausgangssituation wird von den Führungskräften auch in Bildern beschrieben. Drei Bilder sind sehr aussagekräftig und machen den hohen Anspruch und die zu erwartenden Turbulenzen des Wandels deutlich:

- Ruhe vor dem Sturm
- Hoher Berg mit Serpentinaen, vor dem wir stehen
- Jetzt Fürstentümer, in Zukunft autonome Städte und Gemeinden in einem gemeinsamen Ganzen

## DIE PROJEKTARCHITEKTUR

### **Der erste Schritt: Projekt-Architektur entscheiden, Ziele und Zusammensetzung des Projektteams**

Die Anfangsphase nimmt viel von der späteren Dynamik bereits vorweg. In einer ersten Abend- und Nachtsitzung mit den Entscheidungsträgern

(Regional Managern, dem designierten neuen Country Manager und dem designierten Projektleiter) wird die Grundarchitektur verabschiedet. Diese sieht folgende Elemente vor: Ein Steering-Committee, das sich aus Managern der übergeordneten Einheit (Region Management) zusammensetzt, ein Change Board, an dem alle Führungskräfte der österreichischen Organisation teilnehmen, ein Sounding Board, das alle Mitarbeiter umfasst.

Eine richtungsweisende Entscheidung ist die Besetzung des Change Teams, das mit dem Projektleiter als Teamleader den Veränderungsprozess steuern und vorantreiben soll. Wir wählen einen Mikrokosmos-Ansatz, alle wesentlichen Strömungen im Unternehmen sollen sich in diesem Projektteam widerspiegeln. Die personellen Vorschläge werden zunächst nach den Kriterien

- Zugehörigkeit zu Organisationseinheit xy
- Unternehmenszugehörigkeit <1 <2 >2 Jahren
- Grundeinstellung: progressiv / bewahrend
- FOP-Know-how: hoch / mittel / niedrig

## ELEMENTE DER GRUNDARCHITEKTUR

### Steering Committee

> Auftraggeber / Vertreter des Region Managements

#### Change Team

4-7 Personen  
1 Projektleiter

#### Change Board

Change Team +  
1.+2. Ebene komplett/  
Schlüsselpersonen

#### Sounding Board

Alle Mitarbeiter

bewertet. Das Entscheidungsgremium stimmt nach einem zweistufigen Verfahren ab: in einer ersten Runde bewertet jeder die Kandidaten aus seiner individuellen Einschätzung (Punktabfrage), danach wird das Gesamtbild diskutiert. Interessant ist in diesem Entscheidungsprozess, dass - aus dem Gesamtbild heraus - die erste Entscheidung noch erheblich verändert wird. Entschieden wird für eine „ausgewogene Mischung“, die in der Symbolik nach außen die Repräsentanz aller Kräfte und Perspektiven dokumentiert.

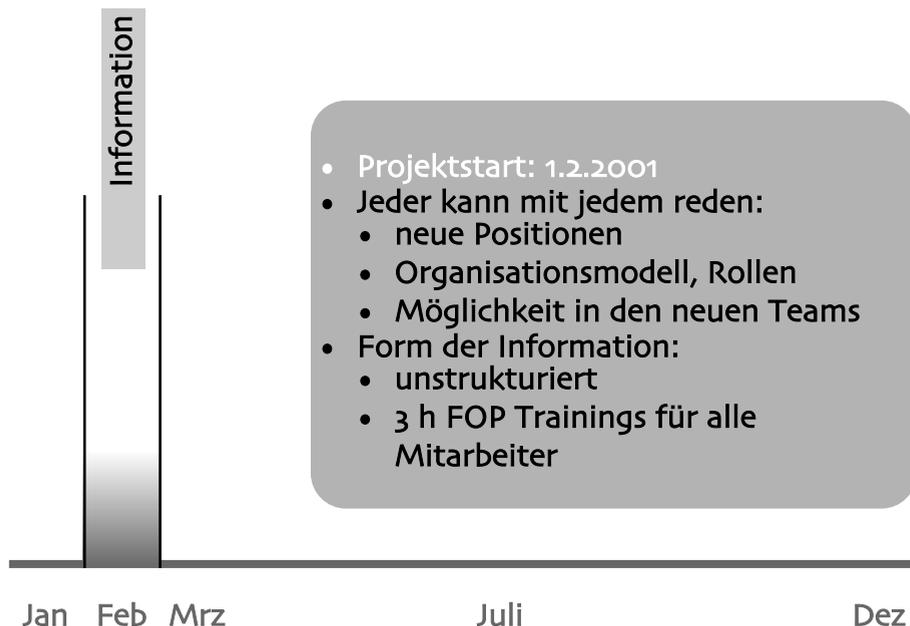
An diesem Abend wird unserer Beobachtung nach Grundlegendes, zum Teil auch implizit, entschieden: Die Keyplayer für den kommenden Prozess, wesentliche Verantwortlichkeiten, und die Form der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung. Und nicht zuletzt das Standing der Berater. Die Auseinandersetzung rund um den Mikrokosmos-Ansatz für das Projektteam schafft Akzeptanz - in einem System, das selbst viel Beratungs-Know-how besitzt, keine Selbstverständlichkeit.

### **Der zweite Schritt: Phasenfestlegung und Entscheidung über die künftige Führungsmannschaft**

In einer nächsten Sequenz wird in der Entscheidungsgruppe ein Phasenmodell mit den konkreten Meilensteinen erarbeitet und verabschiedet.

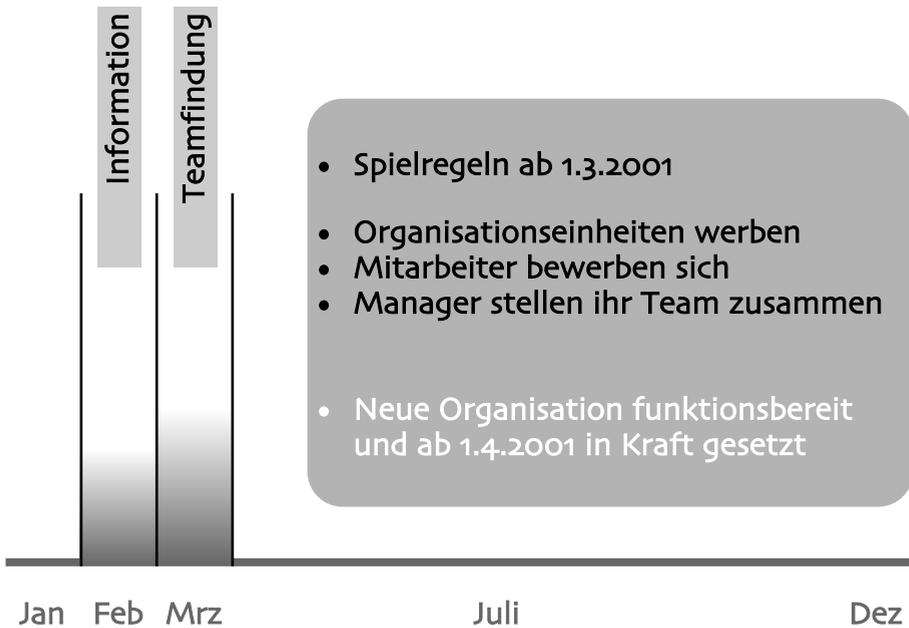
Das ist der zweite zentrale Entscheidungsprozess in einer zweiten Nachtsitzung. Die Grundüberlegungen dazu:

#### **PHASE INFORMATION, „FLIRTEN“ CHANGE MANAGEMENT PROJEKT 2001**



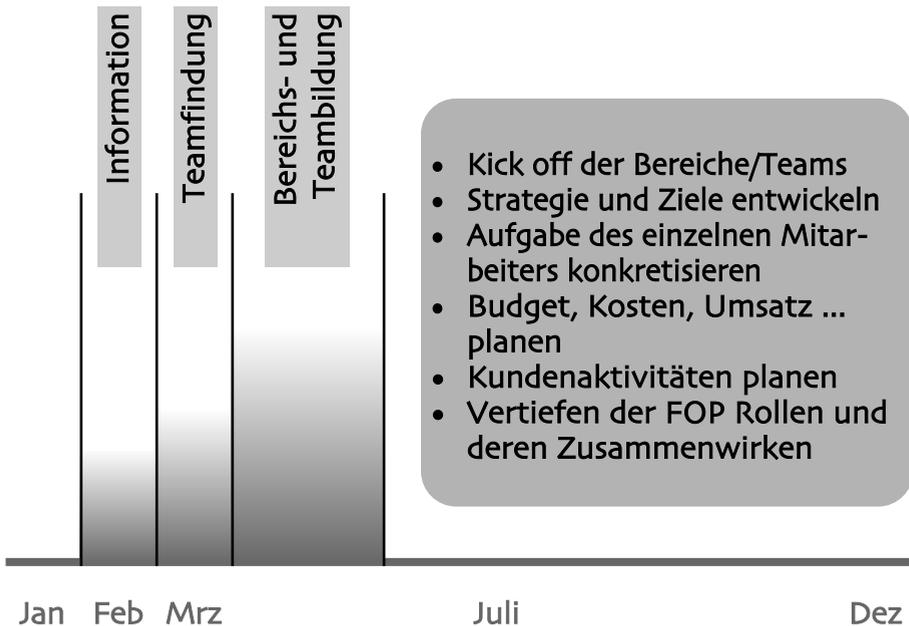
## PHASE TEAMFINDUNG, „VERLOBEN“

### CHANGE MANAGEMENT PROJEKT 2001



## PHASE TEAMBILDUNG, „HEIRAT“

### CHANGE MANAGEMENT PROJEKT 2001





## Zentrale Erfolgsfaktoren für den Umsetzungsprozess

1. Die Vision „Solution Provider“ kraftvoll umsetzen
2. Viel Eigeninitiative im Prozess, Förderung von Selbständigkeit
3. Schnell, einfach, pragmatisch
4. Sicherheit bieten, Orientierung und Kontinuität (intern mit Mitarbeitern, extern gegenüber Kunden)
5. Die richtigen Leute auf den richtigen Platz
6. Business + Emotion (Logik der Zahlen und der Gefühle verbinden)
7. Gesamtblick, klare Changearchitektur und gleichzeitige Flexibilität
8. Nicht nur erste Erfolge, sondern nachhaltiger Wandel („es fertig bringen“, „keine verbrannte Erde“)
9. Zukünftige Führungskräfte als verantwortliche Changemanager für ihre Bereiche etablieren und vernetzen
10. Anspruchsvolle, zeitliche enge Taktung im Zusammenspiel von Change Team, Change Board, Steering Committee und Sounding Board umsetzen - dadurch eine schnelle Rückkoppelung und die Integration von Anregungen verstärken

### Offizieller Start: Betriebsversammlung, die Informationsphase beginnt - „Flirten“

Ziel dieser Phase ist, das Warum und Wohin des Solution Providing zu kommunizieren, dazu ein gemeinsames Bild zu entwickeln und die Mitarbeiter für diesen Weg zu gewinnen und zu aktivieren. Mit einer Betriebsversammlung am 30.1.2001 startet das Gesamtprojekt offiziell mit allen Mitarbeitern. Sie enthält als „Mikrokosmos“ des Changeprozesses alle Grundelemente, die den gesamten Prozess kennzeichnen. Die grundlegenden Entscheidungen der Auftraggeber werden präsentiert. Neben der Vision sind vor allem die Personalentscheidungen zur Besetzung der ersten Führungsebene, sowie die Vorstellung des Projektteams und der weiteren Vorgehensweise die Hauptthemen.

Das Projektteam führt in weiterer Folge Informationsworkshops für alle Mitarbeiter durch, in denen einerseits die Grundzüge der FOP-Organisation vorgestellt werden, andererseits im interaktiven Setting Feedback und Fragen zur aktuellen Situation der Mitarbeiter deutlich werden. Dadurch bekommt das Change Team die notwendige „Bodenhaftung“. Der direkte Dialog stärkt die Position des Teams. Die Workshops machen eines klar: Es gibt unterschiedlichste Zugänge zum Thema FOP und Solution Providing, insbesondere wenn es um die konkrete Ausgestaltung von neuen Rollen geht. Einige Personalentscheidungen bei den Führungskräften emotionalisieren zusätzlich. Der Druck im Unternehmen steigt, viele Mitarbeiter sind vor allem wegen der offenen persön-

I'll buy you a diamond ring if it makes you feel all right

lichen Perspektive unsicher.

Eine eingerichtete Intranet-Plattform zum Thema „Change“ funktioniert anfangs gut, nach einer Eskalation, in der es persönliche Angriffe auf Mitarbeiter gab, entscheidet das Steering Committee, die Plattform einzustellen.

## PHASE INFORMATION

### WAS WURDE GEPLANT

- Projektstart: 1.2.2001
- Jeder kann mit jedem reden:
  - neue Positionen
  - Organisationsmodell, Rollen
  - Möglichkeit in den neuen Teams
- Form der Information:
  - unstrukturiert
  - 3 h FOP Trainings für alle Mitarbeiter

### SITUATION IN DIESER PHASE

- Hoher Druck im Unternehmen
- Hohe Unsicherheit
- Erkennen von Lücken:
  - Einheitliche Vorstellung über FOP und Inhalte
  - Prozeß für Local Accounts
  - Ausprägungen und Inhalte von bestimmten Rollen
- Viel Emotion über manche FK Besetzungen
- Hohe Erwartungshaltung bei Mitarbeitern über Art und Umfang der Veränderung

### Die Teamfindungsphase: „Verloben“

Das FOP-Konzept sieht vor, dass vor allem die marktorientierten Teams (vier branchenspezifische „Sektoren“) quantitativ wie qualitativ aufgestockt werden sollen, um den Solution Providing-Ansatz auch umsetzen zu können. Diese Neubesetzungen sollen vor allem intern abgedeckt werden, erst im zweiten Schritt geht es um externes Recruiting. Das Ziel für diese Phase lautet: „Die richtigen Leute an den richtigen Platz – und dies in einem Prozess, der für alle spannend und transparent verläuft, und der die Kultur von Eigeninitiative und unternehmerischen Agieren der Firma nutzt.“

Das Grundprinzip lautet: „interner Markt“ mit klaren Spielregeln. Die neuen Führungskräfte werben für neue Mitarbeiter bzw. Mitarbeiter können sich bewerben. Als Unterstützung werden zur Orientierung für Mitarbeiter bzw. als Entscheidungsgrundlage Assessments durchgeführt, und zwar auf Nachfrage von Mitarbeitern oder Managern. Die Resonanz darauf ist in Bereichen sehr unterschiedlich.

Das Change Team stellt als Prozessarchitekt einige Grundregeln für diese zeitlich befristete Phase auf (1.3.-31.3.) und steht als Informationsdrehscheibe zur Verfügung. Eine wesentliche Rahmenbedingung ist z. B., dass sich jeder Mitarbeiter nur für *einen* neuen Job bewerben darf. Die Spielregeln werden in einem Change Board Anfang Februar mit dem Management abgestimmt. Die Resonanz auf diese Veranstaltung ist im Nachhinein sehr ambivalent. Es wird deutlich, dass unterschiedliches Engagement bzw. unterschiedliche Erwartungen aneinander herrschen. Der Entscheidungsprozess ist auch diesmal ein zweistufiger. Nach der grundsätzlichen Vereinbarung zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft wird das Gesamtbild aller Entscheidungen dem „Dreier-Team“, einem Entscheidungsausschuss des Steering Committees, gemeldet. Das Dreier-Team trifft die letzte Entscheidung in Fällen, in denen es keine Einigung unter den Führungskräften gibt, und gibt den gesamten Personalplan im Sinn einer fairen und vernünftigen Ressourcenverteilung frei. In insgesamt nur drei Fällen ist die Revidierung einer Entscheidung durch das Dreier-Team notwendig. Die Ersteinschätzung „Wir kennen unsere Leute seit langem, 80% der Personalentscheidungen sind eigentlich klar“ wird bestätigt. Ende März haben die Führungskräfte ihre Teams besetzt, einige Stellen waren noch extern zu besetzen. Die Personalentscheidungen binden fast die gesamte Aufmerksamkeit, die Klärung von Prozess- und Rollenbeschreibungen, die Kommunikation nach außen sind unterbelichtet. Das Commitment für die eigene Position ist jedoch gestärkt, da sich jeder noch einmal persönlich entschieden hat.

## PHASE TEAMFINDUNG

### WAS WURDE GEPLANT

- Spielregeln ab 1.3.2001
- Organisationseinheiten werben
- Mitarbeiter bewerben sich
- Manager stellen ihr Team zusammen
- Neue Organisation funktionsbereit und ab 1.4.2001 in Kraft

### SITUATION IN DIESER PHASE

- Weiter hoher Druck
- Wichtige Entscheidungen:
  - 3-er Kreis / S.C. Bewerbung
  - Compensation Model
  - Interne Verrechnung
  - Ziele für Mitarbeiter (160 Tage)
  - Kommunikation zu Kunden und Partnern definieren
  - Prozeß für FreigabeProzeß- und Rollenbeschreibungen bestimmen
  - Rollenzuordnung zu Orgeinheiten
  - Einheitliche Sicht schaffen
- Beginn Lernen mit FOP in der Praxis zu leben
- Aufbau der FK Verantwortung

I don't care too much for money, 'cause money can't buy me love

## Kick-off-Phase in den Bereichen und den Teams: „Heiraten“

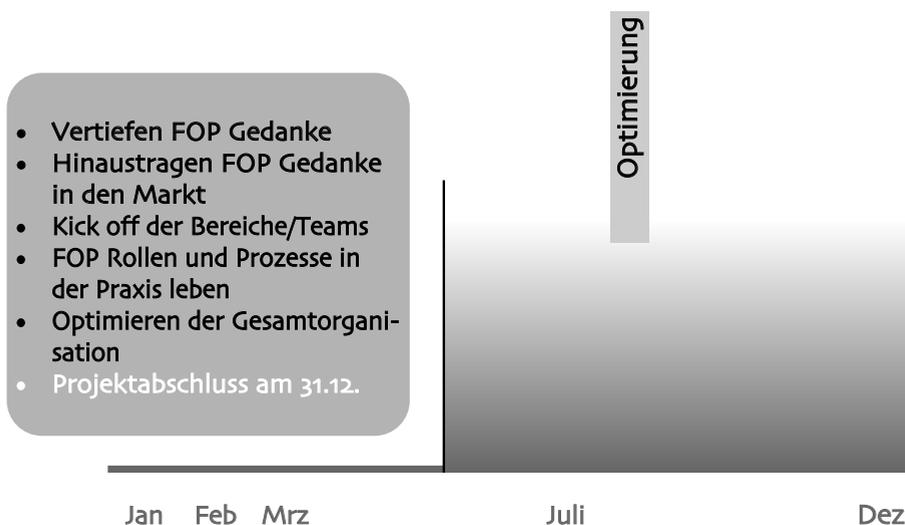
Am 1.4. wird die „Organisation „scharf geschaltet“ (Originalzitat des internen Auftraggebers). Bereits am 29.3. gab es diesbezüglich Treffen des Steering Committees, des Change Boards, und ein Sounding Board mit allen Mitarbeitern. In einer Kaskade werden wesentliche Punkte abgestimmt, verfeinert, aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, um die Umsetzungswirksamkeit abzusichern. Im Change Board arbeiten die Führungskräfte vor allem an der Frage der Umsetzbarkeit der neuen Struktur in ihrem jeweiligen Bereich, in einer Raum-Aufstellung werden die unterschiedlichen Einschätzungen sichtbar und kontrovers diskutierbar.

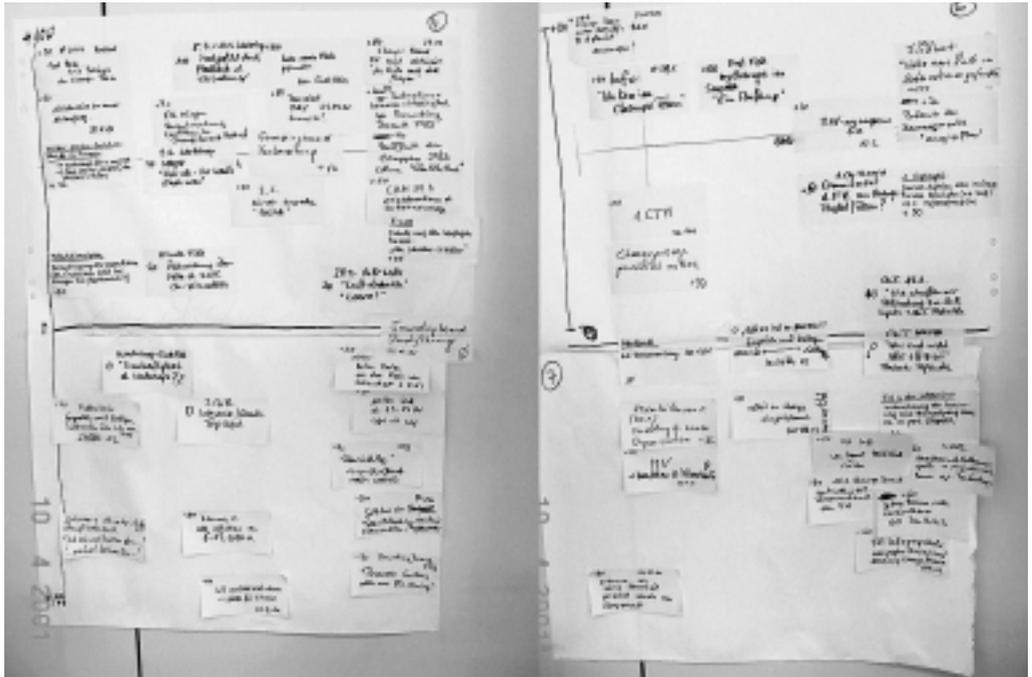
Höhepunkte der Mitarbeiterveranstaltung (Sounding Board) ist eine analoge Darstellung der neuen Prozesse mit allen betroffenen Mitarbeitern, konkrete Szenarien werden durchgespielt. In einem interaktiven Frage-Antwort-Spiel steht der Dialog des neuen Country Managers mit den neugeformten Teams im Mittelpunkt. Eine Frage beschäftigt alle: Wie viel wird sich wirklich verändern? Am stärksten schätzen jene Teams die zukünftige Veränderung ein, in denen es personelle Wechsel, vor allem bei der Führungskraft, gegeben hat.

Die neuen Teams vor allem in den branchenorientierten Sektoren starten mit Teamfindungs-Workshops, teilweise sind sie noch rudimentär besetzt. Das Change Team führt eine erste Bewertung durch, die ergibt, dass das Verständnis der einzelnen Stakeholder für die Gründe der Veränderung relativ hoch liegt (70-80%), der eigene Beitrag zum Projekt aber nicht allen klar ist. Insbesondere in der Außenkommunikation gibt es noch immer Lücken. (siehe z. B. Evaluationssonne).

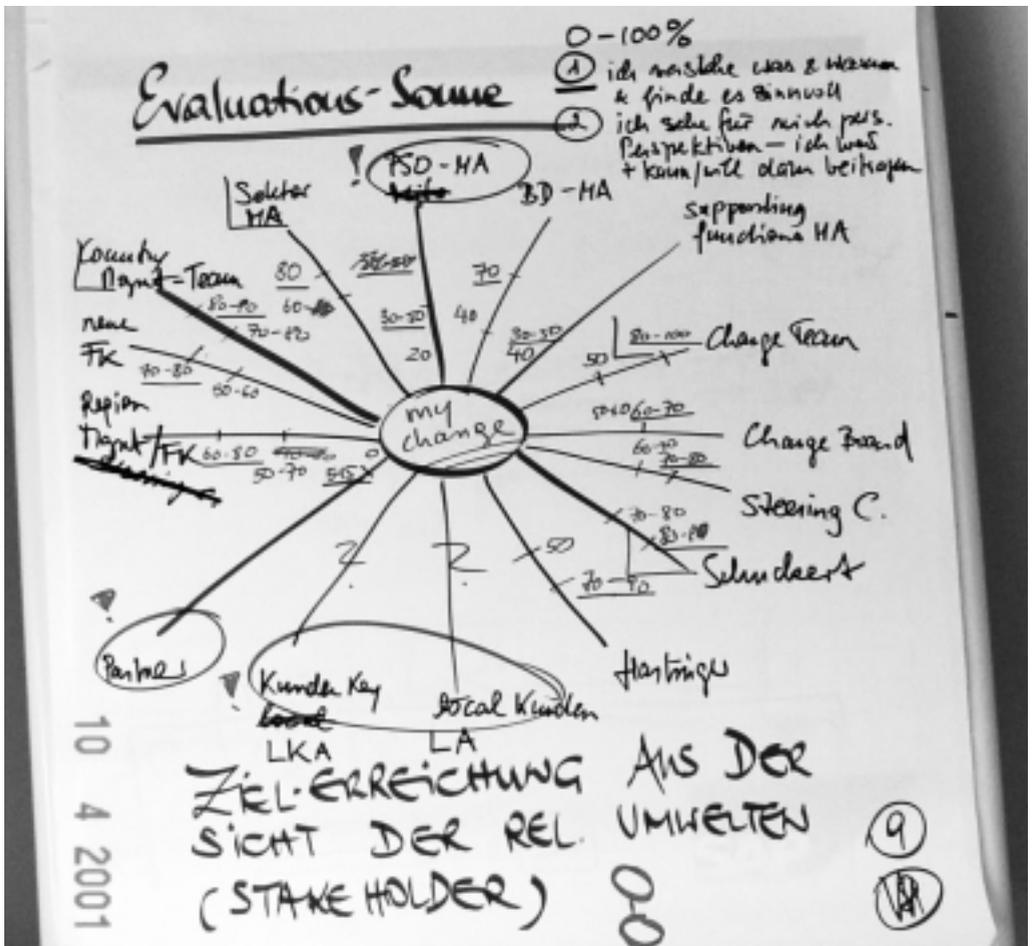
Das Change Team findet sich zunehmend in einer Beobachtungs- und Controlling-Funktion. Die neuen Linienmanager kommen in die Rolle der „Change Driver“.

## PHASE OPTIMIERUNG





Lebenslinie Change Team 10.4. und Evaluationssonne



### **Optimierung in den Bereichen („Ehe“), erste Evaluation**

Nachdem die personellen Besetzungen geklärt sind, rücken intern Struktur- und Prozessthemen in den Vordergrund. Das Country Management Team der neuen Organisation beginnt sich langsam zu formieren, mit dem Effekt, dass zwei Country Management Team Mitglieder im Change Team in eine Doppelrolle kommen. Das verdeutlicht die allmähliche Übergabe der Stafette „Change-Verantwortung“ vom Change Team ins Country Management Team (CMT). Die Führungskräfte haben sich auf das neue Geschäftsmodell und seine Steuerung neu einzustellen, und tun dies mit einem „Kopfsprung ins Wasser“. Es geht für alle nicht nur um die Arbeit im neuen Team, am neuen Business Modell und die Erreichung der operativen Ziele. Das neue CMT repräsentiert auch eine neue Managementgeneration. Die früheren Topmanager konzentrieren sich jetzt auf das Wachstum in der neuen Region. Unterstützung holen sich einige durch Einzelberatung, in der auf die spezifische Situation wirkungsvoll eingegangen werden kann.

In dieser Situation wird eine qualitative Evaluation aufgrund von Gruppen- und Einzelinterviews durchgeführt. Die Interviews werden sehr ernst genommen, was sich z. B. an Pünktlichkeit und vollzähligem Erscheinen äußert. Mitte Juni werden die Ergebnisse dem Change Board präsentiert.

#### **Drei Strömungen sind deutlich erkennbar:**

- Gewinner: „Ich war seit zwei Jahren der Meinung, dass die Strategie in diese Richtung verändert werden muss.“
- Beleidigte: „Wir waren mit unserer alten Strategie die Besten auf dem Markt. Warum muss es immer eine Veränderung geben?“
- Vogel Strauß: „Ach, ich habe schon viele Veränderungen in unserem Hause mitgemacht, letztendlich bleibt immer doch alles beim alten! Auch dies wird mal vorbei sein!“

Positive wie auch kritische Stimmen waren recht ausgewogen.

Im Change Board werden folgende Hypothesen zur Ist-Situation erarbeitet:

- Die Veränderung im Unternehmen ist noch nicht für alle spürbar. Die Wahrnehmung der Veränderungen hängt von der Involvierung in den Veränderungsprozess ab.
- Die neue Struktur wird als Belastung wahrgenommen, da das Alte noch nicht zur Gänze verabschiedet wurde. Bei vielen gibt es die Hoffnung, dass am Ende des Jahres ein Zurück möglich sein wird.
- Beim Topmanagement wird das Vorleben der neuen Kulturele-

mente vermisst. Durch das Einziehen einer neuen Führungsebene sind viele Mitarbeiter irritiert. („Seit der Besetzung der neuen Führungskräftepositionen nimmt die Anzahl der 5er BMWs in der Garage wöchentlich zu.“ Diese Aussage entspricht nicht den Tatsachen, steht aber symptomatisch für das Grundgefühl vieler Mitarbeiter)

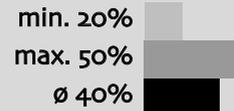
## Ergebnisse

Wie wichtig ist das Projekt für unseren Zukunftserfolg?

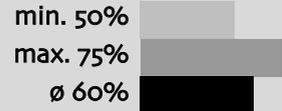
Wo steht unser Unternehmen, Ihrer Meinung nach, zur Zeit im Hinblick auf Zielerreichung im Gesamtprojekt, my.change?



Was ist, Ihrer Meinung nach, die Auswirkung von mychange auf die Kundenbeziehungen (50% steht für unverändert)?



Was ist, Ihrer Meinung nach, die Auswirkung von mychange auf die Partnerbeziehungen (50% steht für unverändert)?



### Positive Stimmen

Infopolitik zum Veränderungsprozess war sehr gut

*Überlebensstrategie: ohne diesen neuen Kurs keine Erfolge mehr*  
„Lines of Business“-Denken geht zurück

*Neue Teams werden positiv erlebt*  
Sehr viele haben miteinander gesprochen.

### Kritische Stimmen

Kündigungswelle als Risiko  
*Alte Aufgaben hindern an der Ausübung neuer Rollen*

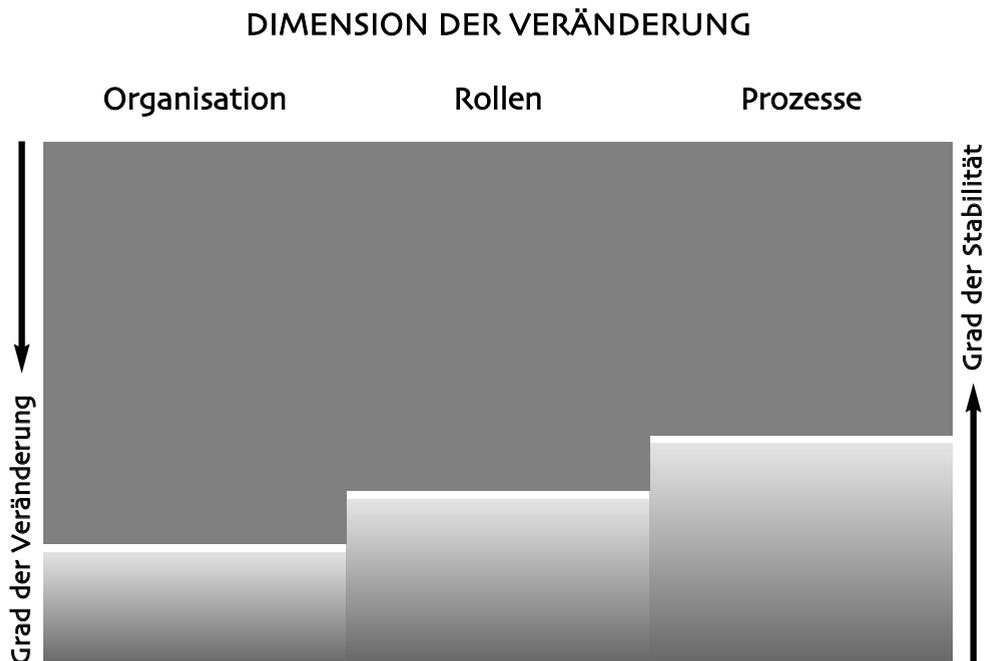
Ressourcenproblematik  
*Kunden/Partner zuwenig einbezogen*

Kommunikation war nicht gut  
*Die Aufgaben Business Development sind nicht geklärt*

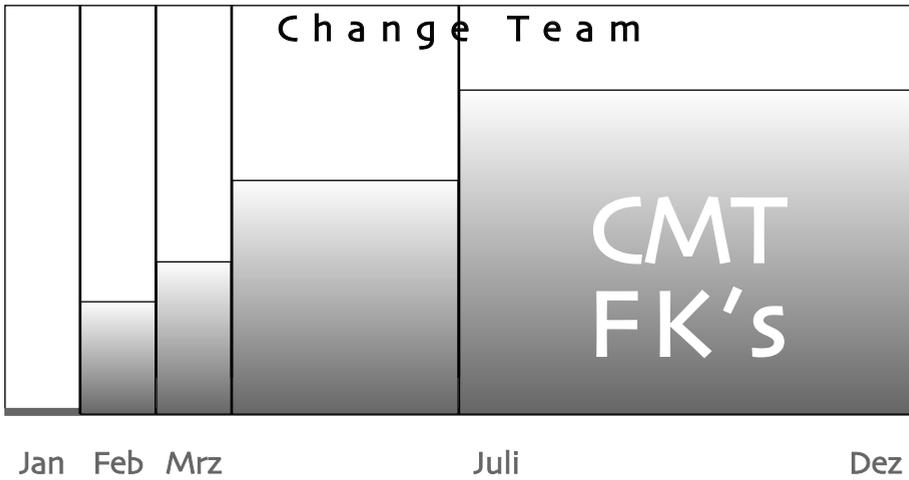
Führungskräfte sind nicht akzeptiert

## Umsetzungskrise und langsame Übergabe der Verantwortung vom Projekt in die Linie

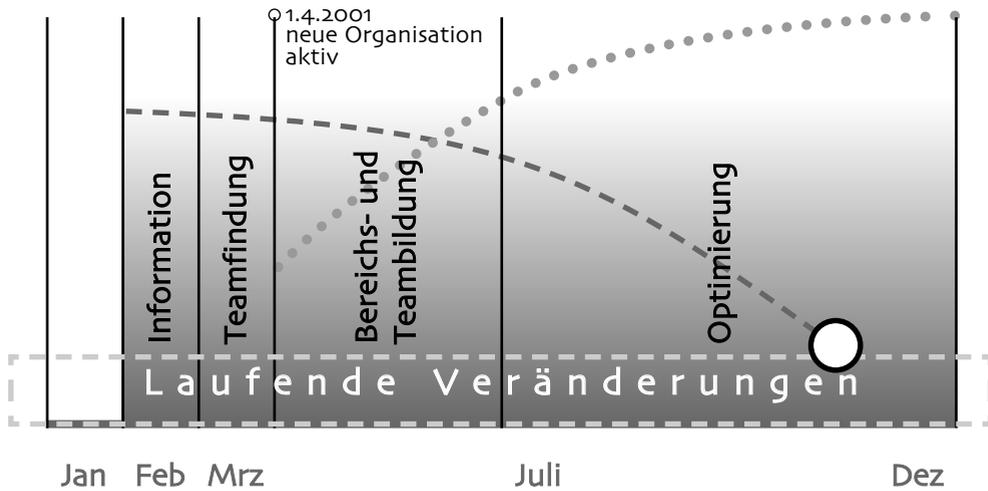
Das Projekt kommt langsam in die Mühlen der Hochebene. Die meiste Energie liegt in der Selbstfindung der Teams und in kundenorientierten Aktivitäten. Das Change Team fühlt sich nach der starken Macher- und Beratungsfunktion in seiner Controlling-Funktion etwas degradiert, hat aber noch kein Vertrauen, dass die neuen Führungsstrukturen „ihr“ Veränderungsprojekt so vorantreiben, dass eine konsequente Umsetzung gewährleistet wäre. Dazu kommt, dass die Evaluationsergebnisse zwar gehört und scheinbar verstanden werden, aber keine diesbezüglichen Umsetzungsaktivitäten vereinbart werden. „Heiße Themen“ wie zum Beispiel mangelnde Akzeptanz von Führungskräften in manchen Bereichen werden totgeschwiegen. Ein inhaltlich logisches „Ampelmodell“ zum Controlling der Umsetzungsaktivitäten wird von den Führungskräften „abgeschossen“. Was auch klar wird: Es gibt noch keine Star-Projekte, die aufgrund der neuen Struktur entstanden sind. Einige präsentierte Beispiele werden als „Mogelpackung“ bewertet. Es gibt operative Umsetzungsmängel. In einer Aufarbeitung wird klar, dass die Gründe dafür vor allem strukturell bedingt sind. Das Change Board hat keine Umsetzungsenergie mehr, diese liegt im Country Management Team. Das CMT ist allerdings mit seinen Aufgaben und Erneuerung mehr als überlastet. Es gilt ein neues Modell zu finden, in dem die Verlagerung der Changeverantwortung vom Projekt in die Linie deutlich wird.



## TRÄGER DER UMSETZUNG



## PHASEN DES CHANGE PROJEKTS



..... Aktivitätsniveau und Bedeutung des Country Management bzw. der neuen Führungskräfte im Change Projekt

----- Aktivitätsniveau und Bedeutung des Change Teams für das Projekt

## Eine beispielhafte Umsetzung in den Sektoren

In einem der Sektoren wird die Umsetzung der neuen „Solution Providing“-Strategie marktbezogen aufgesetzt. Es gibt zwei Stoßrichtungen: erstens eine konsequente Pflege von Vorstandskontakten bei den Key Accounts mit dem Ziel, Solution Providing in den obersten Kunden-Etagen zu etablieren. Mit der zweiten Zielgruppe der traditionellen Ansprechpartner in den IT-Bereichen wird ein „Kundenparlament“ veranstaltet. Ziel dabei ist es, Solution Providing bei den operativen Ansprechpartnern der Kunden zu verankern und das Konzept gemeinsam weiterentwickeln. In einer innovativen Veranstaltung soll es direkten, persönlichen Dialog aller relevanten Kunden geben. Für die Kunden bedeutet dies einen Prozess, der die Zusammenarbeit mit der SAP und den Erfahrungsaustausch mit anderen Usern auf eine bessere Basis stellt. Durch den besonderen Ablauf der Veranstaltung – die Mitarbeiter dürfen wie die Bürger im Parlament nur zuhören, aber nicht mitdiskutieren – ist direktes, ungefiltertes Feedback der Kunden garantiert. Die Kunden diskutieren ihre Wahrnehmung der Zusammenarbeit in einer Offenheit, die manche Mitarbeiter schockiert. Die Hauptrückmeldung ist, dass Solution Providing bei weitem noch nicht bei den Kunden gelandet sei und es viele Ansätze der Verbesserung der Zusammenarbeit gäbe. In einer darauffolgenden Mitarbeiter-Klausur werden die Ergebnisse aufgearbeitet und ein kundenspezifisches Follow Up vereinbart. Das Kundenparlament hat aufrüttelnde Wirkung nach innen, aber auch nach außen. Einige neue Projekte entstehen aufgrund der Auseinandersetzung im Rahmen des Kundenparlaments.

### DAS SEKTOR KUNDENPARLAMENT



Kundenparlament

#### KONZEPT



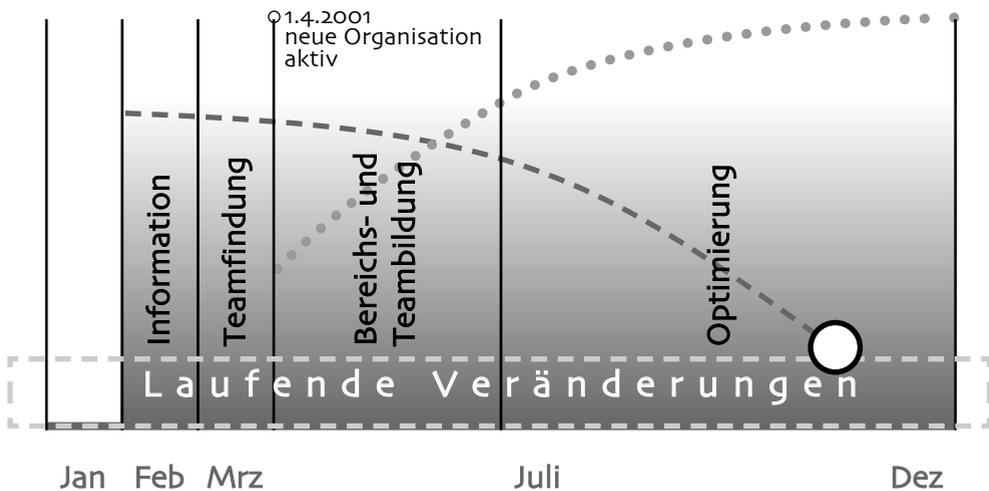
Mitarbeiterklausur

1. Zielsetzung
2. Zielgruppe
3. Nutzen
4. Location
5. Vorphase
6. Durchführung 1. Tag: Kundenparlament
7. Durchführung 2. Tag: Mitarbeiterklausur
8. Nachphase

## Der Abschluss des Change Teams und die Übergabe an die Linie

Die Übergabe an die Linie dauert länger als zunächst vermutet. Mehrere „Ehrenrunden“ müssen noch gedreht werden. Zu stark wirkt der Projektauftrag mit dem Grundziel „Projektende Ende Dezember“. Erst gibt es Ambivalenzen im Change Team selbst, loszulassen und an die Linienmanager zu übergeben. Nach Vorgesprächen mit dem Country Manager versucht auch das Steering Committee zunächst noch, das Projektteam in die Pflicht für die „nachhaltige Verankerung“ zu nehmen. Die Grundfrage ist: Wie schaffen wir es, auch in der Linienorganisation eine eindeutige Verantwortung für die FOP-Umsetzung zu schaffen? Zunächst ist eine Stabstelle „Unternehmensentwicklung“ im Gespräch, die schlussendlich entschiedene Variante sieht dann (Teilzeit-)Verantwortung für Unternehmensentwicklung bei einem Manager des CMT vor. Die Verantwortung dieser Funktion ist das Monitoring und Treiben des Change-Prozesses und die diesbezügliche Unterstützung des Country Managers. Diese Entscheidung bringt Stabilität und Klarheit für die weitere konsequente Steuerung des Changeprozesses mit Schwerpunkt auf Finetuning und Verankerung im Tagesgeschäft.

### PHASEN DES CHANGE PROJEKTS

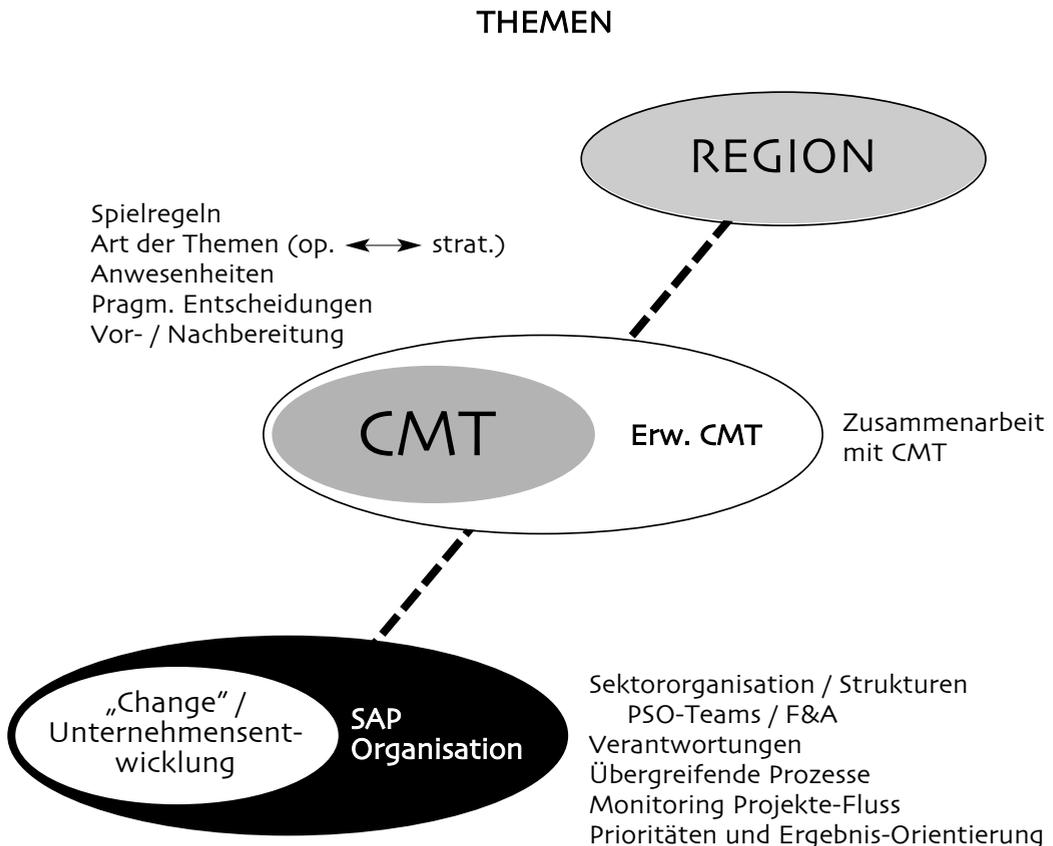


..... Aktivitätsniveau und Bedeutung des Country Management bzw. der neuen Führungskräfte im Change Projekt

----- Aktivitätsniveau und Bedeutung des Change Teams für das Projekt

## Das Country Management Team startet durch

Im November ist es dann so weit. Die offizielle Verabschiedung des Change Management Teams wird symbolisch dadurch unterstützt, dass die Führungskräfte und das CMT Arbeitspakete in Gestalt gelber Postpakete vom Change Team übernehmen. Ein Spiegel auf jedem Paket soll die Selbstbeobachtung in Bezug auf die FOP-Umsetzung schärfen. Das anschließende Country Management Team steht im Zeichen von Fokussierung, Priorisierung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit im Team. In der Vorbereitung werden 24 Themen „mit Priorität“ für das Meeting vorgeschlagen. Unsere Intervention besteht darin, diese in Portfolios einordnen zu lassen und ein Beobachterteam zu gründen, das die Arbeitsweise der Teams beobachten soll. Aus der eigenen Analyse wird klar, dass die Arbeitsform zu verbessern wäre und das Team auch eine eigene Architektur brauchen würde, um in Abstimmung mit anderen Terminen die Arbeitsfähigkeit zu steigern. Das Country Management Team muss seine unterschiedlichen Funktionen (Strategiearbeit, Steuerung des operativen Geschäfts, Change Management) besser wahrnehmen.



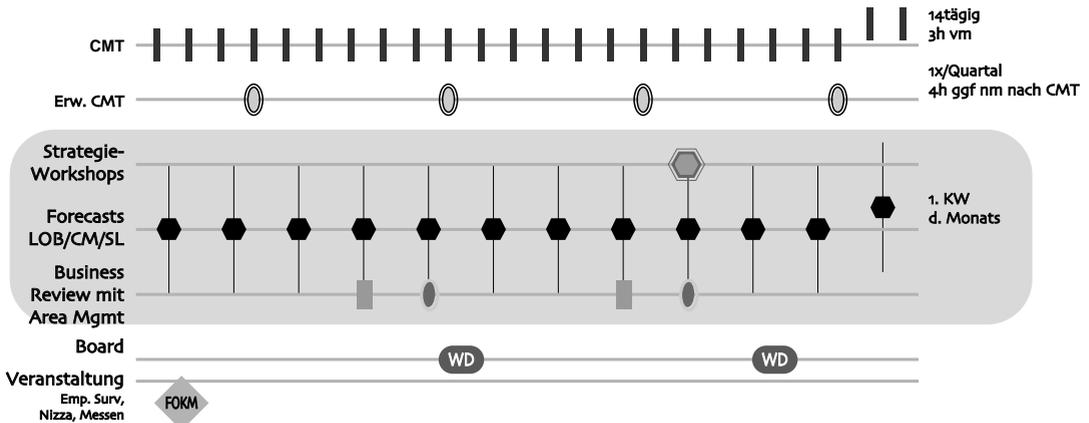
### CMT-PORTFOLIO



### THEMENKATEGORIEN FÜR CMT-MEETINGS



### MEETING CALENDAR



## Die abschließende qualitative Evaluation

Im Januar 2002 wird eine abschließende qualitative Evaluation durchgeführt. Das Setting ist dasselbe wie im Juni. Gruppen- und Einzelinterviews zu den Grundfragen „Wie ist das aktuelle Stimmungsbild zum Change-Prozess, zur neuen Struktur und zum Thema Solution Providing?“, „Was hat sich im Vergleich zum Frühjahr 2001 verändert?“, „Wie gut sind wir für die Zukunft aufgestellt?“ werden durch einen eigenen Beraterstaff durchgeführt. Folgende Ergebnisse werden im Februar 2002 dem Country Management Team präsentiert:

Die neue Struktur wird grundsätzlich positiv betrachtet. Das Arbeiten in den Sektoren ermöglicht es, sich besser auf die eigenen Aufgaben konzentrieren zu können. Es gibt klare Ansprechpartner für Kundenanfragen. („Ich weiß jetzt, an wen ich sie abgeben kann.“)

Das Arbeiten in Sektoren ist akzeptiert. Die im Frühjahr 2001 vorhandenen Irritationen sind weitgehend verschwunden. Die noch vorhandenen Unklarheiten in Bezug auf die neuen Prozesse bereiten weniger Sorge, da man die Aufgaben im eigenen Sektor, weniger die Prozesse im Blick hat.

Die neue Struktur löst aber noch Unwohlsein aus, wenn der eigene Beitrag für das Ganze, die genaue Aufgabe noch nicht klar ist, noch Unsicherheit besteht, ob man die erforderlichen Kompetenzen besitzt, und sich Hierarchie und Bürokratie eher verstärken: (Ein häufiges Bild:

„Leute schauen nach oben, versuchen selber, die Treppen nach oben zu steigen und halten sich am Rockzipfel des Vordermanns fest.“)

Der Change-Prozess wird in einer Hauptströmung auf die Implementierung der neuen Struktur bezogen und insoweit als beendet betrachtet. Die neuen Prozesse sind bekannt, werden aber noch nicht bzw. nicht ausreichend erlebt. Die Gestaltung der Prozesse und Klärung neuer Rollen im Tagesgeschäft wird - von dem eigenen direkten Umfeld abgesehen - als Aufgabe des Managements gesehen. („Der Feinschliff muss noch erfolgen, hier ist das Management gefordert“.)

Fragen der Veränderung der Identität und der Unternehmenskultur werden erst in Anfängen diskutiert. Ein Aspekt ist besonders wichtig: Einer der Kernwerte der Kultur ist kompetent zu sein, Kompetenz auszustrahlen. Im Zuge des Solution Providings verändert sich das Kompetenzbild massiv vom Fachberater, (der es „besser weiß“ als die Kunden) zum Lösungsberater (der mit dem Kunden gemeinsam arbeitet: „Da muss ich den Kunden fragen!?“). Diese Dimension löst noch viel Unbehagen aus.

Mit dem Abschluss des ersten Jahres Solution Providings endet auch unsere Beschreibung des Prozesses. Was noch nachzutragen ist, weil es ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Prozesses war: Trotz der Umstrukturi-

rierung wurden die wesentlichen Business-Jahresziele erreicht. Das Projekt endet einen Monat früher als geplant und wird in Auswertungsgesprächen mit dem Steering Committee und dem Country Manager als sehr erfolgreich abgeschlossen.

### **Unser Beitrag als Berater im Sinn der „Entwicklungspartnerschaft“ mit dem Kunden**

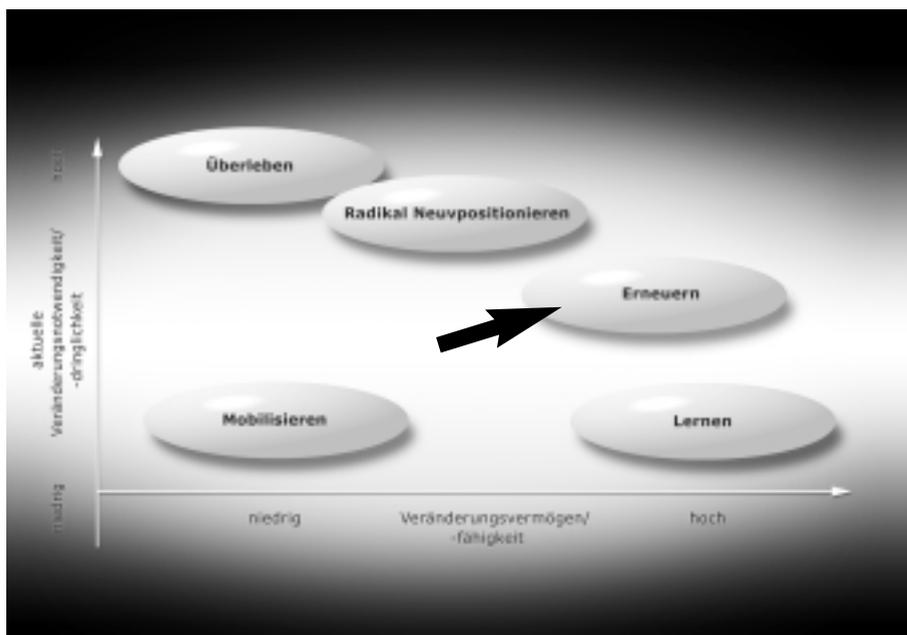
- Intensive Diagnose und Interventionsarbeit mit dem Change Team
- Moderation und Designentwicklung für das Change Board und für die Großveranstaltung des Sounding Boards (>200 MA)
- Kickoff in den Bereichen
- Auf Nachfrage Einzelberatung und Coaching von Managern
- Strategiearbeit mit einzelnen Teams
- Konzeption, Moderation und Auswertung des Kundenparlaments
- Trainingsworkshop, in denen das neue Selbstverständnis des Lösungsberaters erprobt und mit Change Management Know-how angereicht wurde
- Evaluation (durch Neuwaldegger Berater, die sonst nicht ins Projekt involviert waren, zur Verstärkung der Außenperspektive)

Das Besondere an der Kooperation mit den Kunden waren in diesem Fall das hohe Tempo und die beiderseitige Flexibilität. Die „Feuerproben“ zu Beginn und der intensive Kontakt in der Akquisitions- und Planungsphase durch die unmittelbare Arbeit an der Architektur legten den Grundstein für große Offenheit und Direktheit im Zusammenspiel Berater und Kunde. Unüblich war für uns auch unsere eigene Rollenvielfalt: Wir waren (Fach-)Berater für Changearchitekturen und -prozesse, als systemische Berater entwickelten wir Designs, moderierten Veranstaltungen, brachten Außenperspektiven ein und stärkten die Selbststeuerung des Systems. Wir agierten als Einzelberater für die individuelle Betreuung von Schlüsselpersonen. Als Trainer in einem Change Management Workshop brachten wir Impulse für die Gestaltung von Kundenprojekten ein. Lediglich in der Evaluation war uns personelle Trennung wichtig. Bei diesem Projekt hatte die Rollenvielfalt Vorteile, weil unser Klient, selbst im Beratungsgeschäft zu Hause, große Kompetenz und Erfahrung in der flexiblen Gestaltung von Rollen hat. Zudem gestalteten wir unser Zusammenspiel untereinander so, dass einer stärker als der andere involviert war, sodass wir nach innen in unserer Staffarbeit die unterschiedliche Nähe/Distanz zum Klienten gut nutzen konnten. Das Projekt machte uns viel Spaß, wir erlebten über alle Hochs und Tiefs eine klare Entwicklungspartnerschaft vom Start bis zur Umsetzung.

## LESSONS LEARNED

In der Change Landkarte ist dieses Fallbeispiel in der Position „Erneuern“ einzuordnen. Welche Schlüsse ziehen wir für harte Schnitte und neues Wachstum aus diesem Fall bzw. dieser Position?

### Harte Schnitte



Es ist sehr schwierig in einer Phase großen Erfolgs Organisationen zu verändern. Die Notwendigkeit harter Schnitte zu begründen bzw. gemeinsam zu erarbeiten ist eine wesentliche Erfolgsbedingung, nicht nur am Start, sondern auch kontinuierlich im Laufe des Prozesses. Schnelle Personalentscheidungen am Beginn (in diesem Fall die Entscheidung der ersten Führungsebene) polarisieren zwar, geben aber Orientierung. Der schnelle Wechsel von Top-Down-Entscheidungen auf breites Bottom-Up-Involvement („Flirten“, „Verloben“, „Heiraten“) mobilisierte viel Veränderungsenergie.

In der Phase unklarer Verantwortlichkeiten ist die persönliche Kommunikation durch das Change Team und die Führungskräfte sehr wichtig. Die interaktiven Informations- und Feedback-Workshops, in denen sich das Change Team stark involvierte, waren ein Schlüssel für die Akzeptanz des Gesamtprozesses.

Die Transition-Phase (die Zwischenphase mit Abschied von Bisherigem und der Öffnung für Neues) dauert unterschiedlich lange für einzelne

Zielgruppen. Die Akzeptanz der harten Schnitte ist daher sehr lange unterschiedlich, die Grundstimmung lange ambivalent.

### Neues Wachstum

Neues Wachstum braucht nachweisbare erste Businessserfolge. Die Akzeptanz wird wesentlich dadurch gesteigert, dass keine Mogelpakungen als „quick wins“ verkauft werden.

Veränderung der Organisation „von außen nach innen“ bringt Energie. Die frühzeitige Einbindung der Kunden, wie sie zum Beispiel im Rahmen des Kundenparlaments erfolgte, bringt wichtige Innovationsimpulse für das Unternehmen *und* für die Kunden.

Als wesentliche Change Driver für neues Wachstum beobachteten wir vor allem die Wettbewerbssituation in den neuen Marktsegmenten und ambitionierte eigene Ziele (<50% Umsatz mit dem neuen Produkt).

### Gesamtsteuerung:

Die Verankerung von Businesszielen im Projektauftrag für Veränderungsprojekte stärkt die Umsetzungsorientierung und bildet einen strukturellen Link zur Linie. In diesem Fall war dieses „Experiment“ erfolgreich; wir denken, dass die Entscheidung dafür oder dagegen in jedem Projekt neu überdacht werden muss.

Die kontinuierliche Arbeit und die Reflexion der Gesamtsteuerung mit den Auftraggebern und Schlüsselpersonen (PL) verstärkt die Prozesssicherheit und die Koppelung von Klienten- und Beratersystem.

Ein früher Wechsel in der Projekt-Architektur, die Übergabe der Verantwortung vom Projekt in die Linie hat sich in diesem Fall bewährt. In einem Bild ausgedrückt: Change-Projekte sind „Hebammen, aber keine Kindermädchen“ von Veränderungen.

Das Experiment  
war  
erfolgreich!