

Goldpark Fallbeispiele

„Wie wendet man einen Tanker?“

Goldpark begleitet einen grundlegenden Changeprozess

Impressum:

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung
Postanschrift: Waidmannstraße 12, 60596 Frankfurt am Main, Deutschland

Kontakt:

Telefon +49-(0)69-272 9989-70
Fax: +49-(0)69-272 9989-80
Email: mail@goldpark.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.



„Wie wendet man einen Tanker?“

- *Goldpark begleitet einen grundlegenden Changeprozess -*

Klient

Dienstleistungsunternehmen, 2.750 Mitarbeiter, 125 Mio. € Umsatz

Anlass Goldpark zu kontaktieren

Der neue Vorstand kennt den Ruf seines neuen Unternehmens in der Branche als wenig dienstleistungsorientiert, mit stark schwankenden Qualitätsstandards und unzureichender Kommunikation und Flexibilität zum Kunden hin. Er tritt seinen Posten mit dem klaren Ziel an, das Unternehmen in ein modernes Dienstleistungsunternehmen zu verwandeln. Goldpark wird engagiert, um

- zum einen inhaltlich-fachlich ein überarbeitetes Produktportfolio mit geschärftem Profil zu erarbeiten und die Organisation so auf zügige und kundenorientierte Dienstleistungserbringung hin neu auszurichten,
- zum anderen die sich abzeichnende Organisationsdynamik seitens des Betriebsrates (der traditionell eine sehr mächtige Position inne hat) und der Führungskräfte (bei denen er viel Lernbedarf sieht) konstruktiv zu begleiten und sie aktiv in den Gesamtprozess einzubeziehen.

Vorgefundene Ausgangssituation

Der Vorstand ist es in seiner erfolgreichen Karriere gewohnt, moderne Managementkonzepte umzusetzen. Er sieht einerseits beim Unternehmen starken Veränderungsbedarf, andererseits bei den Führungskräften viel Entwicklungsbedarf.

Die Führungskräfte erleben den Vorstand als sehr fordernd und wenig wertschätzend. Hinzu kommt, dass sich der „Mythos“ aufbaut, dass der Vorstand bereits im Detail wisse, welche Projektergebnisse „richtig“ und „gut“ sind, sich aber mit seinen Vorstellungen zurückhalte, um den Führungskräften die Chance zu geben, an ihren eigenen Ideen zu arbeiten und Vorstellungen zu entwickeln, die man diskutieren kann. Insgesamt herrscht zwischen Vorstand und Führungskräften kein vertrauensvolles Verhältnis.

Historisch gesehen ist das Unternehmen eine Hochburg des Betriebsrates, der die soziale Verantwortung betont und zur Arbeitsplatzerhaltung den Status Quo wahren und möglichst keine Dienstleistungen outsourcen möchte.

Goldpark-Empfehlung

Goldpark schlägt vor, so viel wie möglich intern zu erarbeiten. Neben dem Aspekt, dass dies das Beraterbudget schont, hat dies vor allem folgende Gründe:

- Die Führungskräfte und die einzelnen Betriebe gehen von Beginn an durch einen Lernprozess, indem sie sich intensiv mit Ihrer Organisation auseinandersetzen.
- So wird der Widerstand gegen anstehende Veränderungen kanalisiert, Mitarbeiter, die am Ende mit den Veränderungen umgehen sollen, arbeiten selbst an den

Inhalten. Darüber hinaus stärkt es die Problemlösefähigkeit und Projektarbeitserfahrung der gesamten Organisation.

- Die Ergebnisse werden vom Betriebsrat eher akzeptiert, wenn sie intern erarbeitet werden.

Goldparks Rolle wird prozessbegleitend definiert. Goldpark soll Methoden aufzeigen, mit denen zentrale Ergebnisse erarbeitet werden können. Das Selbstentwicklungspotential der Mannschaft soll voll ausgeschöpft werden. Goldpark steht für Rückfragen und bei Problemen als Sparrings-Partner zur Verfügung und hat einen Blick auf die **Organisationsdynamik**, damit Stellhebel rechtzeitig erkannt und angesprochen werden, wenn es zu Blockaden oder hinderlichen Dynamiken kommt.

Vorgehen

Die Projektorganisation gliedert sich in 6 Teilprojekte (u.a. Produkte, Image, Prozesse, Klima) von denen das Vorgehen des Ersten exemplarisch vorgestellt wird:

Ziel des Teilprojektes „Produkte“ ist es, das Produktportfolio der einzelnen Betriebe zu schärfen und nach außen hin ein klareres Profil zu entwickeln. Darüber hinaus sollen zentrale Wettbewerbsvorteile definiert werden, durch die sich das Service-Unternehmen zukünftig von externen Wettbewerbern abhebt. Der Fokus liegt aufgrund der besonderen Ausgangssituation (Projekt hat Alibifunktion aus Sicht der Mitarbeiter) bewusst auf non-direktiver Steuerung, um das Selbstentwicklungspotential in der Projektgruppe zu fördern.

Goldpark liefert die Methoden für 3 (Analyse-) Instrumente, die von der Projektgruppe eingesetzt werden, um die Aufstellung von Produktportfolios auf eine solide Datenbasis zu stellen.

- Durchführung einer Kundenbefragung
- Durchführung einer Umfeldanalyse
- Profit from the Core: systematische Methode, um Produkte und Produktgruppen zu entwickeln, die zu einem späteren Zeitpunkt erneut validiert und zusammengefasst werden, um ein abgerundetes Portfolio zu erzeugen.

(Exemplarische) Ergebnisse

Alle drei Analysen bewirkten einen Lerneffekt für die Organisation. Im Zuge der Kundenbefragung führte jeder Leistungsbereich zunächst kleine Workshops durch, in denen die Inhalte der Kundenbefragung festgelegt wurden. Allein dies führte dazu, dass die Organisation sich damit beschäftigt, welche Aspekte für die Kunden eine Rolle bei der Bewertung ihres Dienstleisters spielen.

Anschließend interviewten die Mitarbeiter des Service-Unternehmens ihre Kunden. Nachdem die Interviewer zunächst noch sehr zögerlich waren, wurden sie nach und nach immer begeisterter und sagten aus, dass ihnen die Kundengespräche unglaublich viele Einsichten gebracht haben. Es gebe nichts Besseres, als sich mal ausführlich mit Kunden darüber zu unterhalten, was der Kunde von einem hält und was die Gründe dafür sind. Die systematische Auswertung der Fragebogen erfolgte durch Goldpark.

Die Umfeldanalyse wurde ebenfalls in kleinen Workshops erarbeitet. Während die Kunden bereits durch die Befragung „erforscht“ waren, war es das Ziel der Umfeldanalyse, weitere wichtige Einflussfaktoren wie z.B. Wettbewerber, gesetzliche Rahmenbedingungen oder Markttrends zu identifizieren und zu beschreiben. Hierfür wurde von Goldpark eine Abfolge von Arbeitsschritten an die Hand gegeben, um die Erarbeitung zu systematisieren und zu strukturieren. Außerdem wurden alle Einflussfaktoren hinsichtlich hinderlich/förderlich und Stärke des Einflusses bewertet.

In einem 2-Tages-Workshop wurden alle Ergebnisse zusammenfassend untersucht. Begonnen im Workshop und zu Ende gebracht im Anschluss durch die Führungskräfte der einzelnen Leistungsbereiche wurden finale Leistungsportfolios pro Leistungsbereich entwickelt. Diese wurden im Lenkungsausschuss verabschiedet.

Zentrale Projektergebnisse waren:

- Überarbeitete Produktportfolios pro Leistungsbereich mit schärferer Profilbildung, weg vom „Gemischtwarenladen“
- Verbesserte Schnittstellen zum Konzern hin sowie punktuelle Anpassungen der Organisationsstruktur und ihrer Prozesse
- Verbessertes Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und Führungskräften die in einer verbesserten Kommunikation und Interaktion mündete

Fallbezogene Bedeutung und Steuerung der Organisationsdynamik

Die etwas verfahrenere Ausgangssituation pointiert die hohe Bedeutung der Organisationsdynamik im Unternehmen. Veränderungsprozesse können langfristig nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die organisationsdynamischen Besonderheiten der jeweiligen Situation berücksichtigt und aktiv gesteuert werden. Beispielhaft werden zwei Interventionen angeführt, die das Verhältnis zwischen Vorstand und Belegschaft berührten.

Goldpark empfahl eine **Dialogreihe** einzuführen, in der der Vorstand durch alle Bereiche geht, sich und seine Ziele vorstellt und für eine Frage & Antwort-Session bereitsteht. Das Feedback zu der Dialogreihe war sehr positiv.

Um das fehlende Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und Führungskräfte zu verbessern, brachte sich Goldpark hier stärker – quasi als „**Transmissionsriemen**“ zwischen Vorstand und Organisation - ein. So begleitete Goldpark die Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte enger, um zum einen rechtzeitig auf Klärungsbedarf aufmerksam zu werden, zum anderen um die Symptomatik bei den Betroffenen anzusprechen. Hierbei warf Goldpark immer wieder „einen Stein ins Wasser“, der den Beteiligten helfen sollte, ihre Schwierigkeiten miteinander zu bewältigen. Konkret hat Goldpark Anlässe gesucht und angesprochen, um Vorstand und Führungskräfte zu bestimmten Themen direkt ins Gespräch zu bringen. Zusätzlich wurde mit dem Vorstand das Gespräch vorbereitet und gemeinsam erarbeitet, wie eine geeignete Balance zwischen Wertschätzung der Vorschläge der Führungskräfte einerseits und Steuerung auf Basis der eigenen Vorstellungen des Vorstandes andererseits hergestellt werden konnte.

Fazit

Die Kombination Fachkonzeption und Organisationsdynamik war entscheidend für den gelungenen Start des Veränderungsprozesses. Die fachliche Komponente alleine hätte keine „*PS auf die Straße gebracht*“.

Goldpark variierte die Intensität seiner Begleitung bedarfsgerecht. Der vorgefundenen Situation entsprechend hat sich Goldpark zunächst bewusst eher als Sparrings-Partner und Anreger eingebracht, um in Schlüsselsituationen direkter vorzugehen und enger zu begleiten.