



Bericht aus der Change-Werkstatt

ImpulsLetter Q3 2020

Abstract

Die Digitalisierung ist in den letzten Jahren vor allem mit Blickwinkel auf die technologischen Möglichkeiten zur Optimierung und Effizienzsteigerung von Prozessen und Arbeitsabläufen diskutiert worden. Im Blickfeld waren, und sind größtenteils alleinig, die zugrundeliegenden Daten und deren Verarbeitung zur Verbesserung von Entscheidungsfindungen über neue Geschäftsmodelle, Produkte und Services. Weniger war der Blick auf die Menschen im Unternehmen gerichtet und die Relevanz von deren individuellem Beitrag zur Digitalisierung. Das individuelle Verhalten eines jeden spielt aber eine entscheidende Rolle bei der Fähigkeit eines Unternehmens dem Wandel erfolgreich zu begegnen. Dieser Beitrag ist ein Bericht aus der digitalen Change-Werkstatt einer unserer laufenden Mandate. Wir zeigen wie digitale Werkzeuge eingesetzt werden können, um den Weg des Wandels positiv zu unterstützen.

Janika Glaser und Dr.SteffenSchuckmann
30.9.2020

advyce

ERFOLG MACHT BLIND UND BEQUEM

Unser Mandant ist ein global agierendes Unternehmen mit Hauptsitz im Schweizer Rheintal. Das Unternehmen nimmt in seiner Branche die führende Marktstellung ein und ist die letzten 30 Jahre erfolgreich mit seinen Kunden mitgewachsen. Die Kunden sind äußerst zufrieden und so konnte über die Jahre stetiges Wachstum realisiert werden. Technologisch war man führend, wodurch Premiumpreise durchgesetzt werden konnten. Alles lief bestens. Warum über Wandel reden?

Anfänglich ausgeblendet, spürte das Management zunehmenden Wettbewerbsdruck. Zu deutlich niedrigeren Preisen werden seit einigen Jahren teils vergleichbare Qualitäten und Produktfunktionalitäten in den eigenen Kernmärkten angeboten. Aufgrund des Erfolges in der Vergangenheit und der Alleinstellung am Markt, wurden lange Zeit keine Anstrengungen zur Steigerung der Effizienz und Optimierung von internen Abläufen unternommen. Die Marge war so hoch, dass zum Beispiel keine Bemühungen stattfanden, Herstellungskosten zu beziffern oder zu steuern. Aufwände spielten keine wesentliche Rolle. Allein die gesicherte Marktversorgung stand im Vordergrund. Eine luxuriöse Situation, auf der man sich ausgeruht hatte.

Man musste schlussendlich und ehrlich anerkennen, dass viel zu lange keine maßgeblichen Innovationen mehr im Markt platziert werden konnten. Notwendige Innovationen wurden verschlafen. Von Digitalisierung und Fähigkeit zum Wandel war keine Rede.

Wettbewerbsdruck, Innovationsschwäche und Ergebnismrückgang führten dazu, dass unter Einbindung der Eigentümerfamilien eine umfassende Strategie zur Erneuerung und Neuausrichtung des Unternehmens beschlossen wurde. Insbesondere sollten umfangreiche Initiativen zur Digitalisierung des Unternehmens gestartet werden um so Neuentwicklungen von Produkten und Services, eine konsequentere

Kundenorientierung sowie optimiertere Abwicklungsprozesse zu realisieren.

Dafür wurden gleich mehrere Initiativen gestartet. Es wurde entschieden, Salesforce als neues CRM-System einzuführen. Parallel sollte die globale Harmonisierung der ERP-Systeme laufen, bei schrittweiser Umstellung auf S/4HANA. Begleitend dazu fand der Abschluss von PLM Windchill an SAP und in diesem Zuge auch die Stammdatenbereinigung statt. Und nebenbei wurde MS Teams und SharePoint eingeführt. An sich alles gute und richtige Schritte zur Professionalisierung und Digitalisierung. Allerdings hatte man nicht ausreichend bedacht, wie die Menschen im Unternehmen auf diese Reise mitgenommen werden können.

„Auf dem Sofa ist es bequem. Warum sollte jemand aufstehen wollen?“

Monate nach Programmstart – aber nicht zu spät – wurde klar: Spirit, Motivation und Fähigkeit für Veränderungen fehlten. Wesentliche Aussagen waren: „Wir haben es doch sehr gut“, „Wir könnten doch einfach so weitermachen“ und „Wir waren doch immer erfolgreich in der Vergangenheit“. Dieser Verharrungstendenz stand aber zugleich auch eine positive Aufbruchstimmung entgegen: „Wir haben hier eine große Chance“, „Wir machen es in Zukunft anders als bisher“ und „Wir wollen in Zukunft noch erfolgreicher sein als heute“.

Es fiel die Entscheidung, eine eng mit dem Veränderungsgeschehen verwobene Initiative zur Begleitung und Befähigung aufzusetzen. Es musste zügig aufgeholt werden: Der Verwaltungsrat und das Management sollten die Richtung setzen und formulieren, was ihnen für die Befähigung zum Wandel wichtig ist

Eine wesentliche Anforderung an die Change-Initiative war die Sicherstellung eines bestimmten Maßes an Selbstbestimmtheit durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sowie das gezielte Heranführen an digitale Werkzeuge und Lösungen – insbesondere

auch im Rahmen der durchgeführten Change-Maßnahmen.

Das Management, die mittlere Führungsebene sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entschieden selbst über Vorgehen und eingesetzte Maßnahmen im Rahmen von gemeinsam durchgeführten Change Labs. Das Vorgehen sollte zudem alle internationalen Gesellschaften und Produktionsstandorte berücksichtigen: Die Schweiz, Deutschland, Frankreich, England, Indien, China, Japan und die USA.

Entlang des Change-Prozesses sollten zudem strategisch-taktisch definierte Interventionspunkte zur Überprüfung und Nachjustierung der Initiative platziert sein. Digitale Puls-Checks wurden als das hierfür geeignete Mittel definiert. Begleitend und entsprechend den Ziel-Akteuren und -Gruppen wurden verschiedenste digitale Kanäle und Instrumente zur Kommunikation eingesetzt.

Die im März 2020 hereinbrechende Corona-Krise wurde anfänglich als Hürde wahrgenommen bei der Durchführung der Initiative zur Befähigung zum Wandel. Schlussendlich hat sie die Digitalisierung beschleunigt. Nicht nur im Zusammenhang mit dem täglichen Arbeiten an den operativen Aufgabenstellungen im Unternehmen. Insbesondere das Change-Programm – ohnehin mit digitalen Komponenten geplant – wurde nochmals verstärkt digital abgebildet. China, die USA, UK & Co. konnten nicht physisch bereist werden zur Durchführung der Change Labs. Daher führten und führen wir diese Labs digital durch.

Wie dies geschieht, welches die relevanten Erfolgsfaktoren waren und sind, und wie unter diesen besonderen Umständen Vertrauen aufgebaut werden kann, davon erzählen wir in diesem Werkstattbericht. Auf drei Erfolgsfaktoren legen wir in unserer kurzen Reportage besonderes Augenmerk:

1. Aufbau von Vertrauen durch Interaktion im digitalen Raum

2. Erhalt der Aufmerksamkeit durch abwechslungsreiche Methoden
3. Moderation gemeinsamer Entscheidungen durch Live-Abstimmungen

EIN LIVE-BERICHT AUS DER WERKSTATT

Es erscheint auf den ersten Blick nicht einfach, bewährte Erfolgsfaktoren digital anzuwenden. Noch dazu zwischen unterschiedlichen Zeitzonen, Ländern und Kulturen. Entscheidend war also die Auswahl der richtigen Werkzeuge, um die erforderliche Interaktion der unterschiedlichen Akteure zu motivieren.

Als besonders zielführend hat sich herausgestellt, die Change Labs unter Zuhilfenahme von digitalen Instrumenten wie MS Teams, Mural und Sendsteps durchzuführen. MS Teams ermöglicht die zeitgleiche, jedoch separate Diskussion in Kleingruppen. Mural stellt eine gemeinsame Arbeitsfläche, vergleichbar einer digitalen Metaplanwand, zur Verfügung. Sendsteps hilft uns beim Herausfinden was die Gruppe denkt und was sie sich wünscht – in einem geschützten Raum.

Zu Beginn der Labs werden jeweils zwei Videobotschaften gesendet. Das erste Video ist eine emotionale Botschaft und Motivationsrede von Kollegen und Kolleginnen aus einem anderen Land – damit wird der Staffelstab übergeben an das neue Lab. Das zweite Video bietet einen Einblick in das erste, im März 2020, durch geführt Change Lab am Hauptstandort im Rheintal in der Schweiz und setzt damit einen Ankerpunkt.

Der Auftakt des Labs erfolgt mit allen Teilnehmern gemeinsam in MS Teams mit einer kurzen Präsentation des CEO. Dies dient einerseits der Verdeutlichung der Wichtigkeit des Termins und andererseits der Vermittlung einer konsistenten Transformationsgeschichte in allen Ländern. Gruppenarbeiten laufen wie folgt: Die Teilnehmer werden in Gruppen eingeteilt, die sich in parallellaufenden MS Teams Gruppen treffen. Zugleich sind alle auf einem gemeinsamen Mural Board unterwegs. Dadurch wird ein ungestörter Austausch innerhalb der jeweiligen Kleingruppen ermöglicht ohne, dass den



Teilnehmern der Einblick in die Arbeitsergebnisse der jeweils anderen Gruppen verwehrt wird. Zugleich kann das Lab-Leitungsteam alle Arbeiten auf dem Board im Blick behalten und den Arbeitsfluss steuern sowie bei offenen Fragen unterstützen.

Für alle Gruppen wurden vor Beginn der Gruppenarbeit spezifische Fragen vorbereitet und als digitale Post-it in jeder Ecke auf dem Mural-Board angeordnet. Die Gruppen befinden sich also vergleichbar einem „realen“ Workshop-Raum in ihren jeweiligen Ecken.

Eine hohe Bedeutung hat die Findung von Entscheidungen in der Gruppe. Für die Auswahl der durchzuführenden Change-Maßnahmen setzen wir das Werkzeug Sendsteps ein. Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit über das Tool seine Wahl der möglichen Change-Maßnahmen zu treffen. Dies ermöglicht es uns, real-time zu den laufenden Labs, belastbare Entscheidungen über die im Nachgang zu den Change Labs einzusetzenden Maßnahmen herbeizuführen.

Vetrauensbildung ist eine wesentliche Komponente bei der Durchführung dieser Form von Change Labs. Dazu gehören:

- Antwort auf die Frage geben warum das Lab durchgeführt wird und mit welcher Zielsetzung
- Intensive Diskussion mit und zwischen den Teilnehmern der Labs
- Wirksame Botschaften von anerkannten Meinungsführern in die Labs eintragen
- Anonyme Befragungen ermöglichen, um bei kritischen Themen einen geschützten Raum zu bieten
- Ausreichend Zeit für den Austausch und die Diskussion in den Labs
- Ehrliches Interesse an den Meinungen der Lab-Teilnehmer zeigen
- Kamera anschalten, um den teils fremden Stimmen ein Gesicht zu geben

DIGITAL LABS SIND GUTE INSTRUMENTE

Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kunden ist das Arbeiten in dieser neuen digitalen Form eine maßgebliche und spannende Neuerung in der Zusammenarbeit. Einige haben sich anfänglich schwer damit getan, dem Arbeitsverlauf in dem gleichen Maße konzentriert zu folgen, wie sie dies in einem physisch stattfindenden Lab tun würden. Um es ihnen so einfach wie möglich zu machen, haben wir darauf geachtet, dass kein Agenda-Punkt mehr als 15 Minuten in Anspruch genommen hat. Weiterhin hatten wir durch den Einsatz der unterschiedlichen Tools stets Bewegung auf dem Bildschirm. Dadurch konnten fortwährend spannende Entwicklungsschritte der Diskussion mitverfolgt werden.

Spürbar ist, dass manchmal der persönliche Kontakt fehlt. Je besser sich die Mitarbeiter zwischen den Ländern und Bereichen vorher kannten, desto besser laufen die Labs. Schlussendlich herrscht Dankbarkeit darüber, dass das jeweilige Lab trotz Corona stattfindet und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Werkzeuge und Vorgehensweisen zur Kollaboration kennenlernen können.

AUSBLICK

Wir sind der Überzeugung, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt großartige Chancen bietet. Insbesondere durch den Einsatz unterschiedlichster Werkzeuge und Formate in der Kollaboration können spannende Impulse gesetzt und neue Ideen erarbeitet werden.

Im hier vorliegenden Fall der Unterstützung einer Change-Initiative durch den Einsatz geeigneter digitaler Lösungen können erfolgreich Change Labs durchgeführt werden.

Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiearbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2020 Advyce GmbH | All rights reserved