

Strategie- und Change Office

Fallstudie: Pilotierung und Etablieren
eines neuen Prozesses bei einem OEM

1.) Ausgangslage

Zu Beginn stand der Auftrag eines weltweit agierenden Industrieunternehmens zur Durchführung eines strategischen Pilotprojektes, um neue geschäftsbereichsübergreifende Prozesse zu erproben. Bei Erfolg sollten diese Prozesse anschließend in den Serienprozess integriert und durch eine neue Abteilung institutionalisiert werden.

Hintergrund war das Bedürfnis des OEMs nach der Stabilisierung interner Produktionsabläufe in Verbindung mit optimierten Lieferantenprozessen.

Das grundlegende Konzept wurde zuvor von der internen Beratung ausgearbeitet und sollte nun durch externe Dienstleister umgesetzt werden. Neben dieser laufenden operativen Begleitung des Pilotprojektes incl. Projektmanagement Office sollte eine Prozessimplementierung und –weiterentwicklung stattfinden sowie die strategische Planung und Verankerung in einer neuen Abteilung begleitet werden.

In das Projekt sollten knapp 3.000 Personen aus etlichen Fachabteilungen von fünf verschiedenen Geschäftsbereichen mit unterschiedlicher kultureller Prägung involviert werden.

Die Herausforderung war es, die Brücke zwischen dem konzeptionierten Lösungsansatz und den in der Realität tatsächlichen am System zu initiierenden Veränderungen zu bauen. Das Leistungsversprechen war nicht weniger als die Umsetzung des gegebenen Konzeptes bei gleichzeitiger Moderation der Veränderung und strategischer Anpassung an die sich ergebenden neuen Aspekte und Widerstände des Systems.

2.) Lösungsansatz

Um der Komplexität und Vielschichtigkeit dieses Projektes gerecht zu werden wurde das anfängliche Team mit Beratern aus den Feldern Strategieberatung, Changemanagement, Generalmanagern sowie mit Personen für alle anfallenden Backoffice-Aufgaben besetzt.

Die Idee ist es hierbei, zu Beginn möglichst breit aufgestellt in das Thema einzusteigen, um aus den verschiedensten Perspektiven den tatsächlichen Bedarf zu erfassen, möglichst intensiv/breit mit dem Kunden in Kontakt zu kommen und die nötigen Schritte zu definieren.

Das Kernteam vor Ort wurde hierbei je nach Kundenbedarf und situationsbedingt durch weitere Experten vor Ort und hinter den Kulissen verstärkt.

3.) Vorgehen und Tätigkeit

Durch den Lösungsansatz entstand das Philos Strategie- und Changeoffice[©], das die verschiedensten Kompetenzen - Strategie & Change, Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung – umsetzungsorientiert zusammenfasst und als gebündeltes Kompetenz- und Leistungspaket in die Umsetzung mit dem Kunden integriert. So wird ein nachhaltiger Projekterfolg realisiert. Nachfolgend sind die verschiedenen Tätigkeiten im Rahmen des Projektes aufgelistet. Das Besondere ist die enge Verzahnung und Integration zwischen Strategie, Change und Umsetzung.



„Setzt um, was schon lange auf eine Umsetzung wartet.“

- Verfolgung und Steuerung des Pilotfortschritts
- Vorbereitungs- sowie Klärungs-/ Eskalationsinstanz zur Herbeiführung von Entscheidungen durch vorhandene Projekt- und Unternehmensgremien
- Entwicklung und Umsetzung operativer Lösungen, um aus technisch spezifischen Problemstellungen allgemein gültige fachliche Erkenntnisse, Prozessverbesserungen und Verbesserungen in der Zusammenarbeit für künftige Fahrzeugprojekte abzuleiten
- Koordination und Moderation von Workshops, Interviews, Regelterminen (Bauteiltermine, PTV Workshops, Steuerkreissitzungen, Patenttermine, ...)

„Steuert den Veränderungsprozess und stellt die Kommunikation sicher.“

- Sicherstellung der Vernetzung zwischen den Geschäftsbereichen
- Dokumentation (Entscheidungsvorlagen, Management Präsentationen, Protokolle, Projektbericht, Abteilungshandbuch...)
- Sicherstellung der einheitlichen internen und externen Kommunikation

„Erweitert die klassische PMO-Leistung um strategische Perspektiven.“

- Entwicklung eines Geschäftsmodells
- Schrittweise Weiterentwicklung einer Organisationsstruktur inkl. Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
- Identifikation und GB-übergreifende Konsolidierung der Lessons Learned bzgl. Kultur, Strategie, Prozessen, Strukturen, Systemen und Kompetenzen

„Organisiert Workshops & Klausuren und moderiert diese.“

- Lessons Learned Workshops; strategische Klausuren und Konfliktmoderation

Neben diesen rein sachlichen und vom Projekt getriebenen Tätigkeiten stellen sowohl die interne als auch die mit dem Kunden regelmäßig durchgeführten Reflektionen ein wesentliches Element der erbrachten Leistung dar. Es steht hierbei weniger die Sache an sich als der authentische Austausch der Projektbeteiligten untereinander im Fokus.

4.) Ergebnisse und langfristige Begleitung

Nach einem Jahr erfolgreicher Durchführung erfolgte durch den Vorstand die vorbereitete Entscheidung zur Gründung einer neuen Abteilung, die künftig genau die pilotierte Aufgabe wahrnehmen sollte.

Damit war das erste Ziel – die erfolgreiche Umsetzung des Piloten, um die Basis für eine neue Abteilung zu legen - erreicht.

Auf Grund der positiven Erfahrungen während der Pilotierung erfolgte die Weiterbeauftragung zur Unterstützung bei der Implementierung der neuen Abteilung samt Umsetzung der Lessons Learned aus dem Piloten. Hieraus kann man die hohe Praxistauglichkeit des SCO Ansatzes ersehen.

Um der neuen Aufgabenstellung Rechnung zu tragen wurde im Sinne des Kunden die Projektarchitektur verändert. Aus zwei Gründen wurde ein Berater vor Ort platziert: erstens, um sukzessive die Umsetzungsverantwortung in die neue Abteilung zu bringen und zweitens, damit sich das Team als eigenes System etablieren kann. Dieser Berater verantwortet als „one face to the customer“ die Steuerung aller Aufgaben und Tätigkeiten, d.h. diese je nach Situation selbst abzuarbeiten, intern an die Experten zu delegieren oder Experten vor Kunde hinzuzuziehen. Anhand der beigefügten Skizze ist das Leistungsprinzip veranschaulicht.



Durch die Gründung der neuen Abteilung veränderte sich auch die Aufgabenstellung. Die Umsetzung sowie Begleitung des Pilotprojektes rückten in den Hintergrund und die Implementierung der Abteilung, das Umsetzen der Lessons Learned als Standardprozess sowie die Überführung des Projektes in den Serienprozess rückten in den Vordergrund.

Neben der weiteren Begleitung und Dokumentation der Projektfortschritte wurden folgende Aufgaben schwerpunktmäßig verfolgt:

- Beratung zum strategisch-prozessualen Vorgehen
- Planung und Durchführung von Expertenworkshops zur Generierung von technologischem Wissen und Vernetzung der Experten
- Erstellung eines Handbuchs
- Coaching und laterale Führung der neuen Mitarbeiter
- Eruerung und Schaffung der IT-seitigen Voraussetzungen (erstellen Checklistenprogramme, Aufbau Wissensdatenbank)
- Geschäftsbereichsübergreifende Verankerung der Lessons Learned
- Organisation von Gremienauftritten

Obwohl nur ein Berater regelmäßig vor Ort war wurden für spezielle Veranstaltungen diverse Experten hinzugezogen und im Hintergrund über Backoffice-tätigkeiten, Spezialistenaufträge, gemeinsame Reflektion und Erarbeiten des weiteren Vorgehens insgesamt gut ein Duzend weitere Personen involviert, um ein optimales Ergebnis für den Kunden zu erzielen. Für den Kunden bedeutete dies eine Leistung wie aus einer Hand.

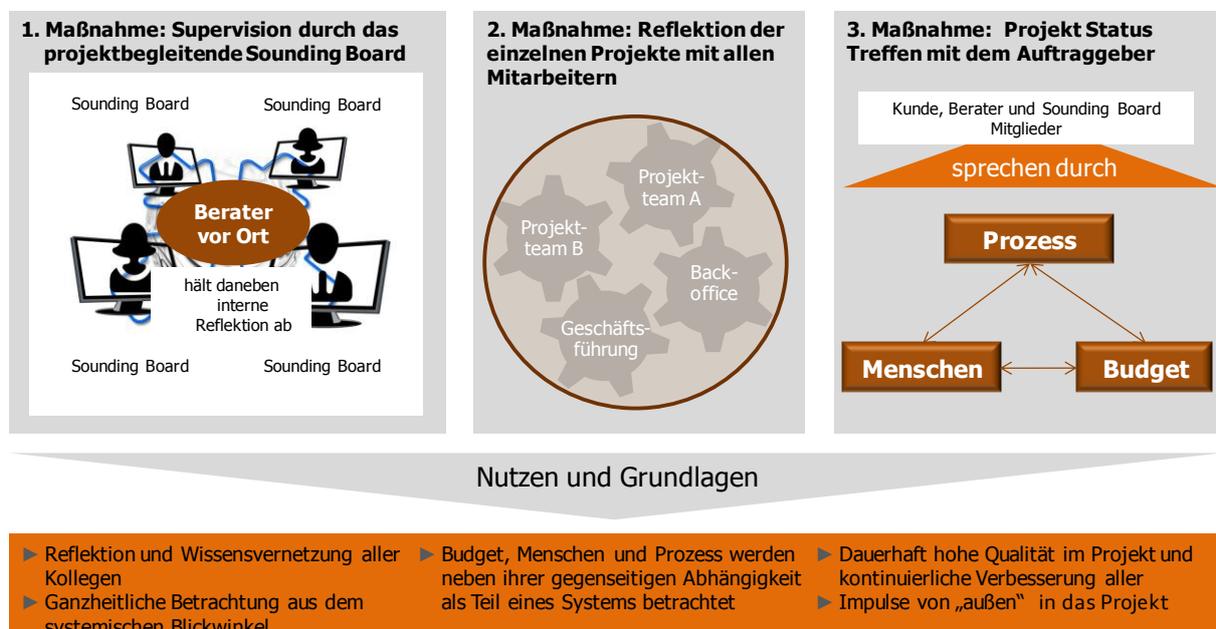
5.) Erfolgsfaktoren

Um die Idee des Strategie- und Changeoffices voll auszuschöpfen war einer der Erfolgsfaktoren die Orientierung an den Erkenntnissen agiler Netzwerkorganisationen und die Nutzung dieser zum Aufbau ihrer Regelprozesse.

Der Wirkungsgrad der Einzelmaßnahmen erhöht sich dadurch nochmals deutlich. Die einzelnen Teammitglieder werden innerhalb des SCO so ausgewählt, dass diese nicht nur in fachlicher, sondern auch in ganzheitlicher Hinsicht (Einheit aus Geist-Körper-Seele) dem Auftrag optimal entsprechen.

Neben diesen vor allem strukturellen und organisatorischen Maßnahmen benötigt die Organisation eine einheitliche Metaperspektive und Kommunikationsbasis. Dies ist bei Philos eine ganzheitliche Betrachtung aus dem systemischen Blickwinkel. Die systemische Grundhaltung integriert unterschiedliche Perspektiven und stellt ein gemeinsames Organisations- und Kommunikationsverständnis sicher. Diese Betrachtungsweise liegt auch allen Qualitätsmanagementprozessen (siehe Abbildung 3) zu Grunde, die dafür sorgen, dass sich die handelnden Individuen, das Team und das Gesamtsystem stetig weiterentwickeln. So wird zum einen die Qualität der Leistung vor Ort sichergestellt, zum anderen werden interne Prozesse verfeinert und ständige Verbesserungen initiiert.

Die in Abbildung 3 gezeigte Reflektion mit dem Kunden (Projekt Status Treffen) ist einer der Erfolgsfaktoren mit dem Kunden. Wie bereits unter 2. erwähnt scheitern die Projekte nicht an der Sache, sondern meist an den Menschen. Die Erfahrung zeigt, dass auch im technisch orientierten Umfeld Themen wie Interessen, Bedürfnisse und Gefühle angesprochen werden können, wenn der Berater seinem Kunden mit authentischem Interesse und angemessener Haltung begegnet und so eine Vertrauensbasis schafft.



Als „Berater vor Ort“ eignet sich ein generalistischer Manager mit Führungs- und Projekterfahrung. Er muss von seinem Charakter her in der Lage sein, sich in Systeme

men schnell einzufinden und anzupassen. Darüber hinaus erfordert seine Tätigkeit, dass er schnell die verschiedensten Rollen annehmen und authentisch „spielen“ kann – Coach, Moderator, Protokollant, und dass er (evtl. durch weitere Ausbildungen) ein breites Verständnis für die anderen Kernthemen – Strategie und Change - hat, um eine ganzheitliche Dienstleistung anzubieten und den Einsatz der Experten zu steuern.

Da Projekte sehr oft an persönlichen Widerständen, Befindlichkeiten, Sorgen und Ängsten der Beteiligten scheitern stehen diese bei Philos auch im Fokus der Aufmerksamkeit. Unserer Erfahrung nach rückt der Erfolg in greifbare Nähe, wenn die wahren Bedürfnisse der Beteiligten gehört werden. Nur durch Integration von Prozess, Budget und Mensch kann ein Projekt erfolgreich dauerhaft durchgeführt werden.