

Use Case: Kickoff für standortweites Change Projekt

Der Kunde

Das produzierende Unternehmen ist die deutsche Tochter eines US-amerikanischen Konzerns. Ein hoher Anteil der ca. 700 Mitarbeiter*innen ist akademisch qualifiziert.

Die Aufgabenstellung / Herausforderung

Das Unternehmen führt regelmäßig Entwicklungsprogramme für Inhaber*innen von Schlüsselfunktionen durch. Als Bestandteil dieses Programms übernehmen die Teilnehmenden Verantwortung für ein reales standortbezogenes Projekt (in diesem Fall: Optimierung eines Kernprozess am Standort). Im Mittelpunkt steht dabei, für das Unternehmen an einer relevanten Stelle einen echten Mehrwert zu schaffen. Darüber hinaus erarbeiten sich die Teilnehmenden in der Praxis Projekt- und Change-Management-Inhalte und erweitern ihr unternehmensinternes Netzwerk. Die Herausforderung besteht darin, möglichst schnell als Team arbeitsfähig zu werden und so die für Projekte dieser Dimension üblichen Hindernisse und Widerstände überwinden zu können. Wichtige Themen sind hier: Wie wollen wir Koordination/Steuerung in unserem Team ausführen? Welche Rollen wollen wir wie mit Leben füllen? Wie gehen wir mit zum Teil unterschiedlichen Zeitressourcen um? Wie nehmen wir den Standort mit auf die Reise?

Der Ansatz / die Lösung

Unsere Lösung folgt der Idee des Action Learnings, in der Menschen an realen Praxisthemen mit eingebauten Reflexionsschleifen und gezielt komplettiert durch fachliches oder methodisches Wissen und vor allem miteinander lernen. Das Team gestaltete zusammen mit dem internen Projektsponsor und unterstützt durch HR sowie den Berater aus unserem Team einen 3,5-tägigen Kickoff-Workshop. Phasen des Inputs zu agilen und klassischen Projektmanagement-Inhalten wechselten sich mit realen Arbeitsphasen am Projekt und Reflexionsschleifen ab. Ein Grundgerüst an Konzern-Projektmanagement-Methoden wurde durch einen internen Experten vermittelt. Das Team führte sein erstes Teammeeting durch und wertete die gemachten Erfahrungen (Ergebnis, Prozess, Beziehungsebene) für sich aus. Im Zentrum standen das Rollenverständnis von Teammitglied und Projektleitung und die unterschiedlichen Vorstellungen von Koordination und Steuerung. Dabei wurden schnell gewohnte Verhaltensmuster deutlich. U.a. zeigte sich ein Reflex, ein solches Thema (Prozessoptimierung) im klassischen Wasserfallmodus zu planen. Das Vergewaltigen der hohen Komplexität des Vorhabens führte dann allerdings dazu, eine zum Teil agilere Perspektive zu entwickeln, mit der man schnell zu überprüfbaren Arbeitsergebnissen (Prototypen) gelangen will. Neben einer intensiven Stakeholder- und Kundenanalyse wurde vor allem die eigene Unternehmenskultur durchleuchtet. Auch hier zeigten sich Muster und Werte, die bei der Ausgestaltung des Projekts hindern oder helfen können, die das Team aber zumindest berücksichtigen sollte.

Das Ergebnis / Learnings

Der hier entwickelte Ansatz führte zu einer Vielzahl an Ergebnissen auf unterschiedlichen Ebenen:

- Auf der individuellen Lernebene konnten die Teilnehmenden ihr methodisches Repertoire im Projekt- und Change Management (klassisch und agil) erweitern und ihre

kommunikativen Fähigkeiten im Kontext von Teamarbeit und Unternehmenskultur vor allem durch ein vertieftes Rollenbewusstsein verbessern.

- Auf der Teamebene wurden Erwartungen und Rollen reflektiert und das Verständnis für individuelle Arbeitsstile verbessert. Insgesamt vernetzten sich die Teilnehmenden intensiv untereinander, wovon die Organisation auch über das Projekt und Programm hinaus profitieren dürfte.
- Nicht zuletzt wurde dem Projekt zu einem guten Start verholfen. Wichtige Weichenstellungen wurden vorgenommen und erste Planungen ausgearbeitet.
- Für uns als externe Beratung zeigte sich, wie wichtig es bei komplexen Projekten ist, einerseits zu Beginn vor allem auf der Beziehungsebene gründlich zu sein und andererseits achtsam für das Machbare zu bleiben. Der Mehrwert von agilen Ansätzen besteht unserer Ansicht nach darin, dass Komplexität eben nicht durch detailliertere Planung bearbeitet wird, sondern durch mutiges Handeln von Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen und dürfen.