

CASE STUDY VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Zielsetzung der Case Study

Einen Lernfall als Ausgangspunkt für Theorie und Reflexion in Bezug auf Veränderungsmanagement/Transformationsmanagement nutzen.

Prämissen

Zeitbedarf: rd. 180 min. inkl. Präsentation (ohne Theorieinputs bzw. Beraterfeedback); idealerweise 9 bis 15 Teilnehmer (für drei Gruppen à 3 – 5 Personen)

Ausgangssituation

Zwei Unternehmen (Ambo und Bond) aus dem Finanzdienstleistungsbereich haben vor einem halben Jahr fusioniert (manche munkeln, es war eine Übernahme – Ambo hätte Bond übernommen), jetzt geht es um die Zusammenführung von zwei Abteilungen (aus jeweils Ambo und Bond) zu einer, neuen Organisationsabteilung; diese soll einer eigenen gemeinsamen Service-Gesellschaft angehören, während die beiden operativen Unternehmensbereiche im Rahmen einer Zwei-Marken-Strategie weitergeführt werden sollen;

Die Kundenorientierung ist unbefriedigend: die Werte aus einer Umfrage besagen, dass die Organisationsabteilung von den anderen Abteilungen als zuwenig unterstützend im Unternehmen wahrgenommen wird;

Die Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung sind unbefriedigend; insbesondere Führung wird als Schwäche erlebt;

Was steht fest

Der neue Abteilungsleiter (kommt aus Bond) leitet derzeit die – auf dem Papier zusammengeführte – Gesamtabteilung. Der ehemalige Abteilungsleiter (aus A) wurde faktisch degradiert zu einem Gruppenleiter.

Ziele, die erreicht werden sollen:

- Innerhalb der nächsten drei Monate soll nicht nur die organisatorische Zusammenführung, sondern auch die räumliche Zusammenführung erfolgen;
- Die Kosten sollen innerhalb des ersten Jahres um 10 % reduziert werden; weitere Kostensenkungsprogramme sind nicht ausgeschlossen;
- Die Kundenorientierung soll erhöht werden;
- Auch bei der Mitarbeiterzufriedenheit soll es zu einer Verbesserung kommen;

Folgende Strukturen bestehen

In den Abteilungen der ehemaligen Firmen Ambo und Bond gibt es verschiedene Gruppen

Unternehmen	Gruppenname	Leitung	Mitarbeiterzahl
Ambo	Geschäftsprozessorganisation	Gruppenleiter	8 MA
Ambo	Projektmanagement & -controlling	Gruppenleiter	4 MA
Ambo	Facility Management & Übersiedlungen	Gruppenleiter	4 MA
Ambo	neu: Organisationsentwicklung (als Idee)	4 MA	
Bond	Aufbau- und Ablauforganisation	Gruppenleiter	10 MA
Bond	Formularwesen	Gruppenleiter	6 MA
Bond	Projektbetreuung	kein GL	3 MA
Bond	Sachmittel-Einkauf	Gruppenleiter	3 MA
Bond	Change-Management (im Entstehen)	kein GL	3 MA

Bearbeitungsdesign – Zeitbedarf: rd. 180 min.

Gruppenbildung

von [hier:] drei Beratungsgruppen (interne Berater aus der Holding Abteilung Konzernentwicklung), Gruppengröße max. 5 Personen, Kriterium Unterschiedlichkeit, sodass eine Gruppe die Gesamtkompetenz einer Beratungsgruppe bilden kann

Fallbeschreibung

[ein Berater in der Rolle des Auftraggebers = Bereichsleiter] 10 min.

Anmoderation

der Aufgabenstellung [kurz, ist nur erster Schritt]:

- Erarbeiten Sie ein Beratungs-Prozessdesign. (Makro-/Meso-Ebene)
- Was ist die Prozessarchitektur?
- Wann/wer/wie einbezogen?
- Kommunikation/Information
- Welches sind die wesentlichen Interventionsschritte?

Fragen formulieren

Die Gruppen murmeln und formulieren [max. 3] Fragen – Zeit 7 min.

Fragen stellen

[antworten; eventuell geht der Berater in zwei unterschiedliche Rollen – Auftragsgeber = Bereichsleiter, sowie Abteilungsleiter NEU] – Zeit 15 min.

Anmoderation Gruppenarbeit

(Wiederholung bzw. Ergänzung) – Dauer 60 min. & 15 min. selbstorganisierte Pause

a) 1 Flip

Erarbeiten Sie ein Beratungs-Prozessdesign. (Makro-/Meso-Ebene)

- Was ist die Prozessarchitektur?
Wann/wer/wie einbezogen?
Kommunikation/Information
- Welches sind die wesentlichen Interventionsschritte?
- Wie sind Sie mit den unterschiedlichen Emotionslagen umgegangen?
- Welche unterschiedlichen Logiken und Widersprüche sehen Sie?

b) 1 Flip

- Welche Anspruchsgruppen/„Umwelten“ haben Sie primär im Blick? Welche weniger?
- Welche Einstellungen und Beratungsansätze leiten Sie?
- Formulieren Sie „5 – 7 Beratungsgrundsätze – Gebote & Verbote“

Angebot

Berater bleibt als Bereichsleiter bzw. Abteilungsleiter für Fragen ansprechbar;

Präsentationen

Gruppe 1 – erstes Flipchart a) „Prozess-Design“ – Zeit 10 min.

Murmeln

der beiden anderen Gruppen

- „Was war gut, obwohl wir selbst nicht daran gedacht haben bzw. es anders vorschlagen“
- „Was vermuten wir, sind die Beratungsgrundsätze dieser Gruppe“

Präsentation

Gruppe 1 – zweites Flipchart b) „Grundsätze“

Danach die anderen Gruppen nach gleicher Struktur

eventuell Dialogue bzw. Partnerspaziergang

„Was fiel mir auf? Was wurde mir klar? Was lässt mich weiterdenken?“

Passende Theorieinputs

- Prototypen von Veränderungsvorhaben
- „Widerstand“
- Klientenarten
- Beratungs- vs. Managementlogik
-