

16.09.2019 | Ausgabe 9/2019 Deutsches Ingenieurblatt

Konstruktiv und vertrauensvoll miteinander arbeiten!

INTERVIEW

Die Konstruktionsgruppe Bauen AG wurde während des gesamten Change-Management-Prozesses intensiv von der Unternehmensberatung Kunigham Beratung & Training aus Wangen im Allgäu begleitet. In gemeinsamer Abstimmung wurden konkrete Projektziele, die Konzeption der Strategie, die erforderlichen Maßnahmen und in einem zweiten Schritt die grundsätzlichen Voraussetzungen zur Neu-Gestaltung und Umsetzung eines Firmenleitbilds definiert. Im Interview Geschäftsführer Klaus Kunigham über die Zusammenarbeit mit der Konstruktionsgruppe Bauen AG.

Welche besonderen Herausforderungen ergaben sich für Sie innerhalb der 12-monatigen Zusammenarbeit mit der Konstruktionsgruppe Bauen AG?

Gleich zu Beginn des Strategie-Entwicklungsprozesses stand die Aufgabe, die Ziele für die drei analysierten Entwicklungsfelder zu formulieren. Diese Ziele eindeutig, klar und verbindlich zu formulieren, war mit Aufwand und gegenseitigem Abstimmungsbedarf verbunden. Das ist in solchen Prozessen die Regel, denn eine Antwort auf die Frage: „Was wollen wir?!“ liegt ja zu Beginn eines solchen Prozesses selten klar und abgestimmt vor. Eine zweite Herausforderung war der Faktor „Zeit“. Die Terminierung der Projektarbeit musste in Einklang mit dem operativen Geschäft gebracht werden. Bei den vollen Terminkalendern aller Beteiligten eine nicht immer ganz einfache, aber bei entsprechender Vorausplanung und Geduld doch lösbare Aufgabe.

Was lief hervorragend und wo lagen Stolpersteine?

Wir haben von Anfang an sehr offen, konstruktiv und vertrauensvoll miteinander gearbeitet. Das ist, wie so oft, der Schlüssel zum Erfolg! Auch bei schwierigen Themen und manchmal unterschiedlichen Sichtweisen sind wir immer zu tragfähigen Lösungen gekommen. Der Wille und das Interesse an der Neuorientierung waren sehr deutlich zu spüren. Das hat uns als Berater sehr motiviert, in dem gemeinsamen Prozess Schritt für Schritt weiter voran zu gehen. Auch das gute menschliche Miteinander war sicher ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Als schwierig erwies sich, wie schon erwähnt, die Terminplanung. Bedingt durch das Tagesgeschäft mussten teilweise Termine verschoben werden. Das hat zu Unterbrechungen und damit auch zu Verzögerungen in der „Prozess-Entwicklung“ geführt. Umso wichtiger war es da, dass die Richtung und das Ziel des Prozesses eindeutig ausgearbeitet und formuliert waren.

Wo liegen Unterschiede zu großen Unternehmen? Was sollte man beachten?

Große Unternehmen und Konzerne verfügen in der Regel über eigene Abteilungen für Strategie- und Organisationsentwicklung. Bei kleineren Unternehmen obliegt die Ausarbeitung und Entwicklung einer Strategie oder strategischer Varianten meist der Geschäftsleitung. Im Falle der Konstruktionsgruppe Bauen AG wurde der Kreis weiter gefasst. Die Bereichsleiter sowie einzelne Mitarbeiter aus nachfolgenden Ebenen wurden in den Prozess mit eingebunden. Aus meiner Sicht eine sehr gute Vorgehensweise in dem konkreten Fall. Dieses frühzeitige „Mitnehmen“ von Schlüsselpersonen hat für eine deutlich bessere Identifikation mit den Projektzielen und den dazu notwendigen Entscheidungen und Veränderungen geführt. Auch die Implementierung und Umsetzung in den Einheiten wurde dadurch wesentlich erleichtert.

Was ist Ihrer Erfahrung nach ein geeignetes Vorgehen, wenn man einen solchen Prozess angehen will?

Zuallererst ist es wichtig, einen passenden Partner für eine solche Prozessbegleitung zu finden. Wenn der Auftrag dann erteilt ist, sind zunächst die Entwicklungsfelder zu definieren und ein zeitlicher Rahmen festzulegen. Eine Fokussierung auf die wesentlichen Themen ist hier von größter Bedeutung, damit man sich nicht mit zu vielen Themenbereichen „verzettelt“. Dann ist es wichtig, ein abgestimmtes Projektmanagement aufzusetzen, bei dem klar festgelegt ist, wer welche Verantwortlichkeiten (in welchem Zeitraum) übernimmt. Für uns als Trainer und Berater ist es wichtig zu unterscheiden, ob der Kunde eine Beratung, eine fortlaufende Prozessbegleitung oder situative Moderationen benötigt. Unsere Erfahrung ist es zumindest, dass ganz spezifisch erarbeitete Vorgehen und Formate deutlich bessere Ergebnisse erzielen.