

# Gsponer.

## «Change 101» – Veränderung braucht jeden einzelnen

*Die Gsponer Consulting Group unterstützte die Industriellen Werke Basel (IWB) im Rahmen des langfristigen Projekts «Change 101» bei der Implementierung und Umsetzung eines grundsätzlichen Veränderungsprozesses zum Start in ihr zweites Geschäftsjahrhundert. Im Vordergrund standen dabei die Analyse und Optimierung von Effizienz und Effektivität, von Kundenorientierung, Qualität und Zusammenarbeit.*

Mit dem Projekt «Change 101», das Gsponer und IWB gemeinsam lancierten, sollte den IWB nicht einfach eine neue Unternehmenskultur übergestülpt und ihren Mitarbeitenden gepredigt werden. Das Ziel war, ganz konkret Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen bei jedem Einzelnen, in allen Arbeitsbereichen und in der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Teams zu fördern.

Der eigentliche Grundstein zu «Change 101» wurde mit eintägigen Kick-off-Workshops für die über 600 Mitarbeitenden der IWB gelegt, an denen sie sich aktiv, unmittelbar und «hautnah» mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung über entscheidende Themenfelder der IWB austauschen konnten: Was haben wir bis heute erreicht, worauf können wir stolz sein? Wo stehen wir heute? Welches sind unsere Unternehmenswerte und unsere Firmenkultur? Wie ist unser Image? Was ist unsere Vision und Strategie? Wie können wir diese Ziele erreichen?

Alle Mitarbeitenden hatten an den Workshops die Gelegenheit, sich dazu zu äussern, was sie sich für Veränderungen wünschen und welchen Beitrag sie dazu leisten möchten. Das Ergebnis war eine Fülle von Informationen, Ansichten, Anliegen, Meinungen, Ideen und Anregungen.

### **Kernteam spielte wichtige Rolle**

Die frühzeitige Integration von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens spielt eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von geplanten Veränderungsprozessen. Bereits in der Anfangsphase des Projekts arbeitete die Gsponer-Crew eng mit dem so genannten «Kernteam» zusammen, bestehend aus 18 IWB-Mitarbeitenden aus allen Stufen. Dieses Kernteam lieferte während des gesamten Projektverlaufs entscheidendes Feedback auf die von Gsponer-Seite lancierten Prozesse und führte den so genannten «Change Dialogue» zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden der IWB, und Gsponer.

# Gsponer.

Nach den Kick-off-Workshops diskutierte und konsolidierte das IWB-Kernteam die zahlreichen Inputs und Feedbacks der Workshopteilnehmer, griff die wichtigsten Change-Themen heraus und bereitete sie zusammen mit der Geschäftsleitung und mit dem Beraterteam für die weitere Bearbeitung auf.

## **Umsetzung in jedem einzelnen Arbeitsbereich**

Im Anschluss fanden rund 70 Workshops in allen Funktions- und Kaderstufen und unter Einbezug aller Mitarbeitenden der IWB statt. Hier wurden die zentralen Themen des bevorstehenden Change-Prozesses behandelt – und das mit allen Mitarbeitern der IWB. Dabei wurden in einem eintägigen Workshop von jeder Arbeitsgruppe der IWB eine Analyse und Optimierung von Effizienz und Effektivität, von Kundenorientierung, Qualität und Zusammenarbeit im eigenen Bereich vorgenommen. Am Ende der Workshops hielt jedes Team einen Analyse Katalog aus dem eigenen Bereich in Händen, zu den Elementen Effizienz, Kundenorientierung, Qualität und Zusammenarbeit. Und jeder einzelne wusste, welches der individuelle Beitrag und die eigene Verantwortung für den Change-Prozess am Arbeitsplatz sind.

## **Befähigung der Führungskräfte – der zentrale Erfolgsfaktor**

90 Workshops mussten durchgeführt werden. Eine Aufgabe die von Externen Berater nicht in einer vernünftigen Zeit durchgeführt werden kann. Zudem widerspricht dies dem Grundsatz jeder Veränderung, dass die eigentliche Kraft für einen Change-Prozess aus dem Unternehmen selbst und zwar bei allen Mitarbeitenden mobilisiert werden muss. Diese Aufgabe braucht Führungskräfte die in der Lage sind, gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Fragestellungen anzugehen, zu analysieren und zu diskutieren und gemeinsam entsprechenden Lösungen zu erarbeiten. Die Aufgabe des Gsponer-Teams bestand darin, den gesamten Change-Prozess zu designen und die Führungskräfte für ihre Aufgabe Fit zu machen.

In einem Top-down-Prozess wurden alle Führungskräfte, beginnend mit der obersten Geschäftsleitung in das Projekt integriert und für ihre Aufgabe im Change-Prozess ausgebildet. Dabei wurden die entsprechenden Fähigkeiten aufgebaut und gleichzeitig ein Commitment aller zur Unterstützung des Veränderungsprozesse hergestellt. So lief der Workshopprozess top-down durch alle Ebenen und Teams, ohne direkten Einfluss von externen Supervisors.

# Gsponer.

## 200 konkrete Projektideen

Rund 200 konkrete Projektideen resultierten aus den Workshops von denen zahlreiche rasch umgesetzt werden konnten. Damit der angestossenen Prozess nicht einschläft benötigte man ein System um die Umsetzung der Projekte zu verfolgen. Dies war der Startschuss für die Entwicklung und Einführung eines integrierten Unternehmens- und Mitarbeiterführungssystem. Im Rahmen des Projektes «DRIVE» wurde ein System zur Erreichung der Unternehmensziele, von der Vision über die Strategie bis zu den operativen Jahreszielen, geschaffen. Ein individuelles Zielvereinbarungssystem ergänzt um eine Beurteilungs- und Entwicklungssystem stellen sicher, dass alle Mitarbeiter ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele kennen und ständig in ihren persönlichen Kompetenzfeldern weiterentwickelt werden.

Gemeinsam mit den Verantwortlichen und wiederum eines Kernteams konnte Gsponer die notwendigen Systeme, Methoden und Instrumente entwickeln und Einführen. Es versteht sich von selbst, dass auch hier die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Systemimplementation übernahmen. Sie waren es die ihren Mitarbeitern die neuen Instrumente und die dahinterstehenden Systeme präsentieren und erklären durften.