

Agiles Changemanagement bei einem Bauunternehmen

Allgemeines zum Kunden

Branche:	Bauunternehmen Hochbau
Unternehmensgröße:	ca. 100 MA
Auftraggeber:	Geschäftsführer/ Unternehmer

Daten zum Auftrag

Zeitraum/ Dauer:	April 2016 bis März 2017, 12 Monate
Projektaufwand:	31 Beratertage

Projektteam/ Rolle

Projektteam Berater:	1 Senior-Berater und Projektleiter
Projektteam Kunde:	Interne Projektkoordinatorin, 2 Bauleiter, 1 Vorarbeiter, 1 MA Planung/ Kalkulation, 1 MA Materialwirtschaft, der kaufm. Leiter
Weitere Spezialisten:	Der Steuerberater des Betriebes
Rolle Berater:	Externe Projektleitung, Analyse der Ausgangssituation, Beratung des Geschäftsführers, Moderation des Projektteams und von Themengruppen

Aufgabenstellung

Das Unternehmen war in den letzten Jahren schnell gewachsen und die Organisation war nicht angepasst worden. Zudem wies das letzte Jahresergebnis ein Defizit aus. Es war nicht klar, wo genau hier anzusetzen war. Neben einer betriebswirtschaftlichen Analyse ging es um eine IST-Aufnahme der Ausgangssituation aus Sicht der Geschäftsführung und der Mitarbeiter aus allen Funktionsbereichen des Unternehmens. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde deutlich, dass es wohl viele kleine Faktoren waren, die zu dieser Situation beitrugen. Es ging darum, die Mitarbeiter einzubeziehen und mit ihnen Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen.

Ziel der Beratung

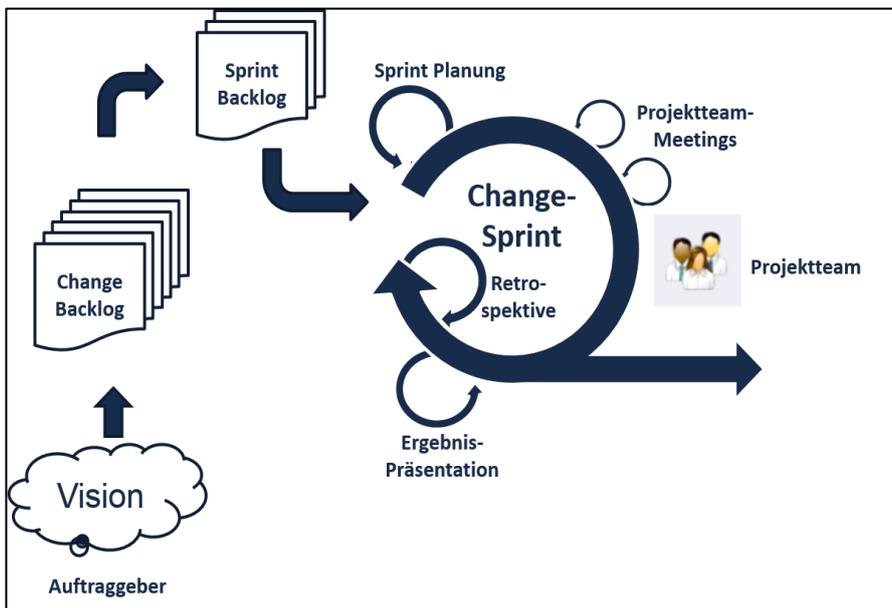
- Erstellung der Bilanz im Folgejahr der Leistungserbringung
- Prozessoptimierung zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der Baumaßnahmen
- Die Verantwortung für das Tagesgeschäft auf mehr Schultern verteilen – eine 2. Führungsebene installieren

Vorgehensweise

Klassischer Einstieg: Bestandsaufnahme der IST-Situation in Form von Einzelgesprächen mit Mitarbeitern aller Arbeitsbereiche quer durch das Unternehmen. Parallel betriebswirtschaftliche Analyse durch die Steuerberatungsgesellschaft. Projektplanung auf Basis dieser Erkenntnisse mit dem Geschäftsführer und dem Steuerberater. Die Projektgestaltung erfolgte nach Prinzipien des agilen Change Managements.

Im Planungsworkshop entstand ein Themenspeicher für die Organisationsentwicklung. Gerade aufgrund der Vielzahl kleiner Themen, die zu bearbeiten waren, eignete sich ein agiles Vorgehen mit Sprints. Dieser

Themenspeicher wurde im Laufe des Projektes regelmäßig überprüft und ergänzt. Es wurden auch Themen wieder gestrichen.



Aus diesem Themenspeicher wurden Themen für einen ersten Sprint ausgewählt (Sprint Backlog) und in der für den Sprint vorgesehenen Zeit vom Projektteam bearbeitet. Wichtig war insbesondere die Retrospektive des 1. Sprints. Sie brachte wichtige Erkenntnisse für den weiteren Verlauf des Projektes. Im Laufe des Projektes wurden insgesamt 3 Sprints mit einer Dauer von 3 bis 4 Monaten durchgeführt.

Abb.: Agiles Change-Management

Parallel arbeitete der Berater im 2. Sprint in Gesprächen mit dem Unternehmer an der zukünftigen Organisationsstruktur, dem Zuschnitt von Abteilungen und der Entscheidung für geeignete Abteilungsleiter.

Im 3. Sprint fanden Führungsworkshops mit dem neuen Führungsteam aus dem Unternehmer und den Abteilungsleitern statt, in denen die Aufgaben der Abteilungsleiter geklärt wurden und die zukünftige Kommunikationsstruktur im Unternehmen vereinbart wurde. Entwicklungsgespräche mit jedem einzelnen Abteilungsleiter, in denen persönliche Ziele vereinbart wurden, schlossen diesen Prozess ab.

1 Jahr nach Abschluss des Projektes wurde die Nachhaltigkeit der Ergebnisse evaluiert und Schritte zur Sicherung der Nachhaltigkeit eingeleitet.

Ergebnisse

- Der Zeitplan zur Erstellung der Bilanz bis Ende Juni des Folgejahres wird ein Jahr nach dem Projekt eingehalten.
- Die Datenerfassung auf der Baustelle und der Informations- und Datenfluss von der Baustelle zum Betrieb und vom Betrieb und zur Baustelle wurden beschleunigt und verbessert.
- Konkretisierung der Aufgaben der Bauleiter und der Vorarbeiter auf der Baustelle
- Reibungslosere Zusammenarbeit, dadurch dass Bauleiter und Vorarbeiter ihre Probleme ansprechen und auch selbst an Lösungen mitwirken konnten
- Einführung der 2. Führungsebene inkl. Rollen/Funktionsbeschreibungen und Entwicklung einer effizienteren Informations- und Kommunikationsstruktur.
- Reibungslose Einführung einer neuen Branchensoftware: Bessere Verfügbarkeit und Auswertbarkeit aller Daten zu einer Baustelle, Voraussetzung zur Einführung eines Bau-Controllings.
- Einzelne Führungskräfte haben sich positiv entwickelt und es ist ein gewisser Ruck durch alle gegangen.

Kundennutzen

Die Gesamtheit aller Maßnahmen hat dazu geführt, dass die erwarteten Effekte eingetreten sind: Das Betriebsergebnis ist positiv. Eine 2. Führungsebene ist erfolgreich eingeführt. Es „hängt“ nicht mehr alles nur am Unternehmer. Das Verantwortungsbewusstsein auf allen Ebenen ist gestiegen.

Durch den agilen Ansatz, der eine hohe Prozessorientierung und Beteiligung vieler Mitarbeiter in kleinerem und größeren Maße ermöglichte, entwickelte sich insgesamt im Unternehmen eine Aufbruchstimmung und die Bereitschaft Veränderung zuzulassen wurde gesteigert.

Unternehmensberatung

ESPI Consulting GmbH

Grötschenreuth F30, 92681 Erbandorf

Telefon: +49 (0)9682 91237,

Mobil: +49 (0)172 7402744

eMail: kontakt@espi-consulting.de

Web: www.espi-consulting.de