

> NAVO Fallstudie

▶ Der Kunde.	International agierendes Unternehmen aus der Energiewirtschaft
▶ Das Projekt.	Organisationsentwicklung einer standortübergreifenden Bereichsidentität > Teilprojekt 1 Juli 2008 bis Dezember 2010 Optimierung der Zusammenarbeit über 3 Produktionsstandorte > Teilprojekt 2 Januar 2011 bis heute Professionalisierung der Zusammenarbeit & Kulturwandel über 3 Produktionsstandorte
▶ Die Situation. Teilprojekt 1 2008 - 2010	> Heterogenität Die Situation zu Beginn des Projekts war gekennzeichnet von einer hohen Heterogenität zwischen den Standorten. Zum Teil erhebliche Unterschiede in Bezug auf die jeweilige Standortperformance, die Qualität der Arbeitsabläufe, die Zugehörigkeitsdauer zum Bereich sowie kulturelle Differenzen führten zu einer sehr standortbezogenen Sichtweise im verantwortlichen Führungsteam und in der Belegschaft.
▶ Das Ziel. Teilprojekt 1 2008 - 2010	> Entwicklung einer von allen getragenen Bereichsidentität In einem mehrstufigen Transformationsprozess sollten die 3 Standorte eine gemeinsame Bereichsidentität entwickeln. Ein daraus abgeleitetes Subziel lautete, die standort-übergreifende Zusammenarbeit zu optimieren.



▶ NAVO's Rolle.

Teilprojekt 1
2008 - 2010

> **Change- und Unternehmensentwicklungs-Experten**

NAVO Consulting verantwortete Konzeption sowie Durchführung des gesamten Identitäts-Entwicklungsprozesses über alle Phasen.

▶ Die Umsetzung.

Teilprojekt 1
2008 - 2010

> **Das Teilprojekt zur Optimierung der standortübergreifenden Zusammenarbeit**

Die Interventionsarchitektur zur Verbesserung der standortübergreifenden Zusammenarbeit bestand aus folgenden Maßnahmen:

> **Phase 1 - Standortbezogene Blitzkulturanalyse**

aus Sicht der gesamten Belegschaft: Identifikation von Werten, die allen Standorten gemein sind | Analyse der Schnittstellen, Problemfelder und Ressourcen | Transparenz über Gemeinsamkeiten / Unterschiede

> **Phase 2 - KuLi Pilotprojekt**

Ein wichtiges Ergebnis der Blitzkulturanalyse war die ‚hohe ‚Kundenorientierung‘ aller drei Standorte. Diese gemeinsame Wertebasis wurde von NAVO als Ressource genutzt, um die Arbeitsbeziehungen als interne Kunden-Lieferanten Relationen zu interpretieren, die es zu verbessern galt. An jedem Standort wurde gemeinsam mit der 2. Führungsebene ein Pilotprojekt zur Optimierung der internen Kunden-Lieferanten Beziehungen durchgeführt. Mit diesem Wissensvorsprung konnte die Führungsmannschaft den Prozess als aktive Botschafter und Vorbilder tatkräftig unterstützen.



> Phase 3 - Rollout von KuLi am Standort

Über alle Hierarchieebenen hinweg fanden an den Standorten KuLi Team-Workshops zur Verbesserung der internen Zusammenarbeit Team-zu-Team statt. Für die Belegschaft waren signifikante Verbesserungen in der Zusammenarbeit durch das Aushandeln der gegenseitigen Erwartungen sofort wahrnehmbar – KuLi machte allen Beteiligten Sinn.

> Phase 4 - KuLi über Standortgrenzen hinweg

Nachdem sich die interne Zusammenarbeit wesentlich verbessert hatte, wurde die standortübergreifende Kooperation mit Hilfe der etablierten KuLi Methode optimiert. Durch die Professionalisierung von ausgewählten Mitarbeitern zu KuLi Agents etablierte sich das KuLi Prinzip in der gesamten Organisation und führte zu deutlichen Effizienzsteigerungen.

► Das Ergebnis.

Teilprojekt 1
2008 - 2010

Die KuLi Maßnahmen bewirkten eine teilweise sehr schnelle, für alle wahrnehmbare Verbesserung der operativen Zusammenarbeit. Die dadurch gestiegene Kompetenz eher in Prozessen und für das Ganze zu denken, bildete die entscheidende Grundlage für die weiteren Schritte der Bereichs-Identitätsentwicklung. Die positiven Ergebnisse der KuLi Interventionen führte zu einer exzellenten Vertrauensbasis im Kunden-Berater-System - eine wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg des gesamten Identitätsentwicklungsprozesses.



▶ Die Situation.

Teilprojekt 2

2011 - heute

> **neue Matrix Organisation**

Die Standorte waren inzwischen bereichsübergreifend, marktorientiert ausgerichtet und umstrukturiert (Matrix-Struktur). Alle drei Standorte wurden durch neue Geschäftsbereichstrukturen und ein einheitliches IT System synchronisiert. Es war essentiell, diese neuen Strukturen mit glaubwürdigem Führungsverhalten top down vorzuleben und Schnittstellen funktional auszurichten. Zusätzlich wechselte der Bereichsleiter und ein neuer Geschäftsführer kam hinzu. Mitten im Change mussten diese Führungswechsel gut integriert und die damit verbundenen neuen Ziele und Vorgaben synchronisiert werden.

▶ Das Ziel.

Teilprojekt 2

2011 - heute

> **Professionalisierung und gemeinsames Führungsverständnis im mittleren Management**

Die neue Matrix Organisation stellte neue Anforderungen an die standort-übergreifende Kooperation über alle Hierarchie- und Funktions-Ebenen hinweg. Das Gelingen der Zusammenarbeit in einer Matrix hängt vor allem vom mittleren Management und dessen gelebtem Vorbildverhalten ab. Deshalb sollte ein auf Vertrauen aufbauendes, gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet werden. Gleichzeitig war es das Ziel, die Veränderungsbereitschaft im Management zu erhöhen sowie das Prinzip der Selbstverantwortung als Grundlage einer tragfähigen Commitment-Kultur zu stärken. Als Grundlage für zukünftige Erfolge wurde das gelebte Vorbildverhalten aller Führungskräfte in Verbindung mit einer klaren veränderten strategischen Ausrichtung des Bereichs durch den neuen Bereichsleiter identifiziert.



▶ NAVO's Rolle.

Teilprojekt 2

2011 - heute

> **Change- und Unternehmensentwicklungs-Experten**

NAVO Consulting verantwortet Konzeption sowie Durchführung der Maßnahmen.

▶ Die Umsetzung.

Teilprojekt 2

2011 - heute

> **Das Teilprojekt zur Professionalisierung der standort-
übergreifenden Zusammenarbeit**

Die Interventionsarchitektur zur weiteren Professionalisierung und Kulturentwicklung der standortübergreifenden Zusammenarbeit bestand aus folgenden Maßnahmen:

> **Phase 1 - themenspezifische Kader-Workshops**

Themen: Veränderungsbereitschaft | Vertrauenskultur | Innovation | Zusammenarbeit an den Querfunktionen | gegenseitige Hospitanz an den Standorten | Tower zur Prozess-Steuerung und Reflektion

> **Phase 2 - Großgruppe „Schwarzmarkt-Competition“**

In einem 2-tägigen, interaktiven Großgruppen-Setting analysierten standort- und hierarchieübergreifende Teams (4 Hierarchie-Ebenen) die Auswirkungen der neuen Bereichsstrategie auf das operative Geschäft und erarbeiteten konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie. Das kompetitive „Schwarzmarkt“ Konzept ließ alle Führungskräfte die Wunsch-Kultur in bis dato völlig neuer Weise erleben. Das „beste Team“ wurde prämiert. Durch konsequenten Rollentausch, themenbezogenes hierarchie- und fach-übergreifendes Rollieren war Veränderungsbereitschaft auf allen Ebenen gefordert. Die positiven Veränderungen



wurden kollektiv in „Echtzeit“ erlebt – Veränderungsenergie aktiviert. Dieses Erleben „gemeinsam zielorientiert arbeiten zu können, sich durch das besondere Setting offen zu begegnen - und in den Schuhen des anderen gegangen zu sein“, hat die Kohärenz und das gegenseitige Vertrauen nachhaltig bis heute gestärkt.

> Phase 3 - Workshop mit Pferden

Die Gewinner der Großgruppenveranstaltung (standortübergreifende Teams) konnten im Nachgang ihr Führungs- und Kommunikationsverhalten im Spiegel der Pferde auf Vertrauenswürdigkeit überprüfen und weiter festigen. Dieser unübliche Zugang über pferdegestützte Impulse entwickelte die Offenheit, das Vertrauen und die Leadership-Kompetenzen der Führungskräfte erheblich weiter.

> Phase 4 - Workshops & Coaching

Bis heute finden – anlassbezogen Workshops und Einzelcoachings statt, um punktuell die Wunschkultur lebendig zu halten.

► **Das Ergebnis.**

Teilprojekt 2

2011 - heute

Das „weiche“ Thema Vertrauen wurde nachhaltig angegangen, Veränderungsbereitschaft und Commitment-Kultur mit Bereichsleiterwechsel auf dessen Führungsstil hin modifiziert – auch im mittleren Management ins Leben gerufen. Projekte, die in einem hohen Maß vom Commitment der Mitarbeiter abhängig sind (kostenneutrales Kantinenprojekt), wurden erfolgreich realisiert. Ein paßgenauer Kommunikationsmix verbesserte die interne Kommunikation deutlich.



Das Feedback.

„Wir agieren heute im Bereich viel stärker als Team und behandeln diejenigen Themen, die wirklich wichtig für unsere Geschäftsentwicklung sind. NAVO hat uns dabei manchmal gelockt, stets sehr kompetent begleitet und uns oft auch mit uns selbst konfrontiert. Wir können NAVO bestens empfehlen.“ Bereichsleiter | Vorstandsmitglied Unternehmensgruppe



Empowering people in dynamic relations

NAVO Consulting ist die konsequent systemische Unternehmensberatung für Change Management und Organisationsentwicklung.

Für uns ist jedes Unternehmen einzigartig. Darum geben wir keine vorgefertigten Antworten. Situations- und kontextbezogen entwickeln wir für jedes Anliegen die passenden Lösungen. In dem wir gemeinsam mit Ihnen die organisationalen Kräfte im System bündeln. Damit aus Strategie gewünschte Wirkung wird. Und aus Ergebnis Erfolg. Für die ganze Organisation. Für Teams. Für Einzelne.

Darum lassen sich Unternehmen wie W.L. Gore & Associates, UCB Pharma, Janssen Cilag, Linde, Grünenthal oder die Lechwerke von NAVO Consulting bei Transformationen und Entwicklungsprozessen professionell begleiten.

> Kontakt

NAVO Consulting
Laufzoner Straße 18a
D – 82031 Grünwald

Tel: +49 (0)89 649 647 8-0
Fax: +49 (0)89 649 647 8-1
Mail: info@navoconsulting.de

