

Kundenanfrage:

„Im Vorstand treffen wir laufend wichtige Entscheidungen, aber das Klima ist vergiftet und jeder kümmert sich nur um seine Unit. Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen läuft suboptimal und die Fehlersuche gleicht einem Verschiebebahnhof. So kann es nicht bleiben! Wie bekommen wir das in den Griff?“

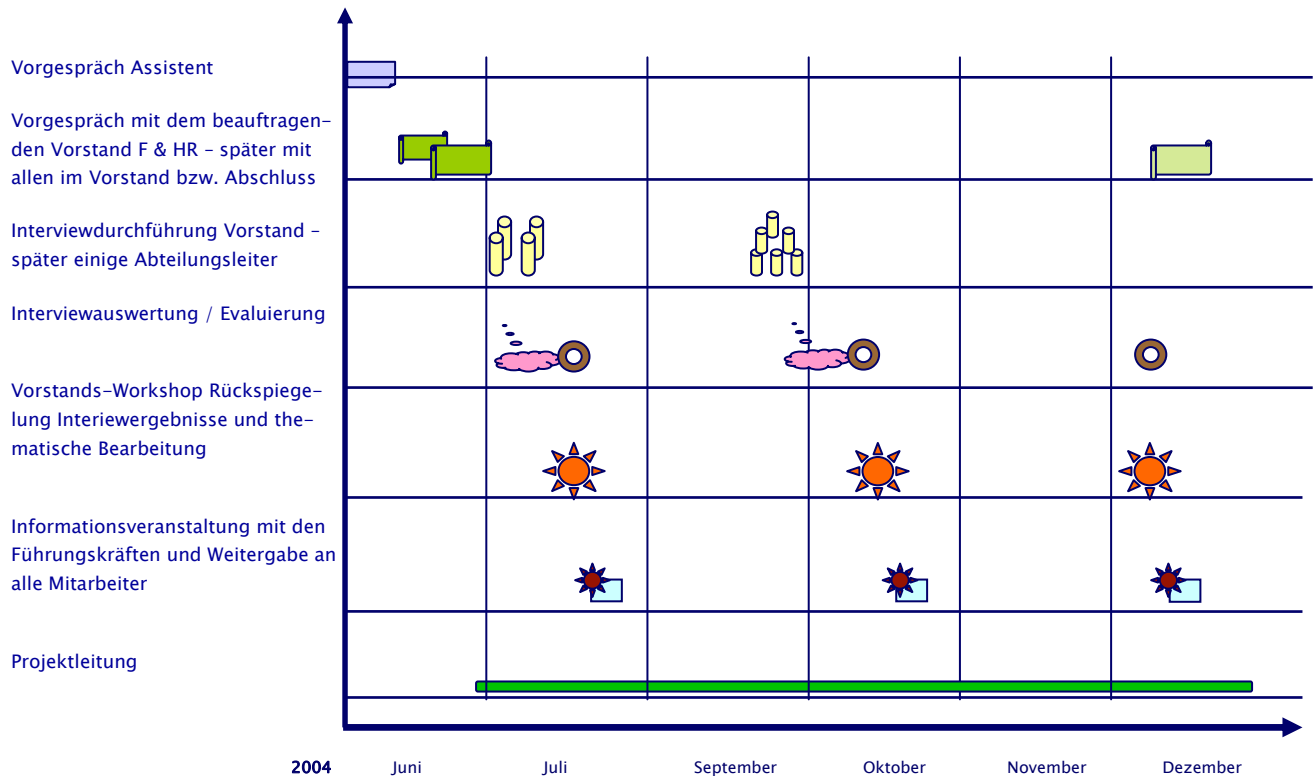
Unsere Beratungsarbeit:**Ausgangssituation:**

Ein Mitglied des Vorstandes, verantwortlich für den Bereich Finanzen & HR, eines Unternehmens der Mobilfunk-Dienstleistungsbranche mit 1500 Mitarbeitern lässt uns seine Anfrage über seinen Assistenten übermitteln. Er und seine vier Kollegen, wovon ein anderer Sprecher des Vorstandes ist, arbeiten seit mehr als zwei Jahren zusammen. Der Druck der Kapitaleigner, u.a. ist ein amerikanischer Investor hinzu gekommen, wächst ständig und auch die Wachstumsstrategie lässt sich nicht so wie geplant verwirklichen. Wahrscheinlich, so der Assistent, stehen bald Sanierungsmassnahmen ins Haus. Die Stimmung zwischen den Vorständen ist „ziemlich frostig“ und die Zusammenarbeit zwischen den Unit`s leide doch merklich. Alles läuft gut, solange man nicht bereichsübergreifend arbeiten muss, was laut Einschätzung des Assistenten absurde Züge annehme und zu zahlreichen Doppelanschaffungen führt. Als Ergebnisswunsch eines Beratungsprozesses vermutet der Assistent eine Klärung strategischer Aufgaben für das kommende Halbjahr, die bessere Zusammenarbeit und eine Entspannung der Atmosphäre. Dies soll aber in einem persönlichen Kennenlern-Termin noch genauer festgelegt werden.

Erste Schritte & wesentliche Elemente der Beratungsarbeit:

- Skizzierung der Vorgehensweise und persönliches Gespräch zum Kennen lernen und zur Auftragsklärung mit dem Vorstand
- Skizzierung der möglichen konkreten Vorgehensweise und persönliches Gespräch zum Kennen lernen und zur Auftragsklärung mit allen Vorstandsmitgliedern
- Diagnostisches Erfassen und verdichtende Analyse des Veränderungsbedarfes. anhand persönlicher Interviews mit den einzelnen Vorständen des Unternehmens.
- Rückspiegelung zentraler Ergebnisse der Interviews sowie der Beraterhypothesen zum Veränderungsbedarf.
- Überprüfung der Beraterhypothesen und gemeinsame Festlegung des weiteren Vorgehens.
- Gemeinsame Vereinbarung zur Vorgehensweise im weiteren Projektverlauf
- Durchführung des Beratungsprojektes mit anschließender Review und Ergebnisevaluation

Chronologische Vorgehensweise



Vom Auftraggeber formulierte Erfolgsfaktoren nach Projektabschluss:

- ”
- ⇒ Der langsame Start, denn ich hatte anfangs doch große Vorbehalte, ob das etwas Nützliches sei. Schließlich sind wir dazu da Entscheidungen zu treffen. Da redet man einfach nicht wie auf dem Golfplatz. Trotzdem war es hilfreich, die Erwartungen der anderen Vorstandskollegen zu kennen. Heute können wir uns gemeinsam einer Aufgabe widmen. Das macht es doch leichter.
 - ⇒ Trotz anfänglicher Hürden hat sich das Klima zwischen uns entspannt, auch weil es in ungezwungener Atmosphäre, wir waren anfangs auf einer Berghütte, eben einfacher ist.
 - ⇒ Hilfreich fand ich das präzise Herausarbeiten der Felder, wo eine Zusammenarbeit wirklich notwendig ist und wo wir in „Bereichshoheit“ auch eigenständig agieren können. Es geht eben nicht um ein diffuses „alle mit allen“ und recht nett. Es geht um gemeinsamen Erfolg. Das auch ganz nüchtern zu betrachten war mir wichtig.
 - ⇒ Die Konfrontation mit einzelnen Marktentwicklungen war ebenfalls hilfreich. Wir haben uns mit Kunden- und Stakeholder-Erwartungen ebenso auseinander gesetzt, wie mit den Erwartungen unserer Mitarbeiter. Das gerade unsere Mitarbeiter so wenig von uns wissen und mitbekommen hat mich wirklich überrascht. Ich dachte da würde mehr ankommen. Hier sind wir in unserer Information viel besser geworden.
- ”