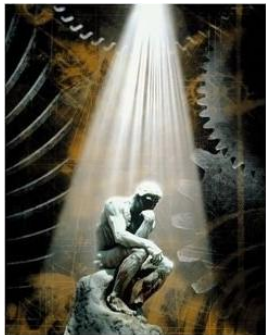
Common Sense Solutions

Engagement in Veränderungsprozessen

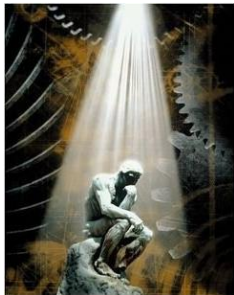
Wie Topmanager & Führungskräfte zuverlässig zu Treibern und Vorbildern im Change-Prozess werden



Common Sense Solutions

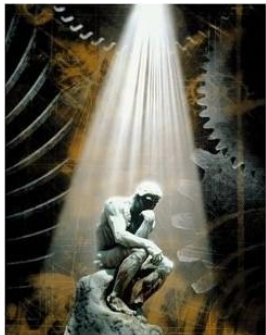
Workshop Teams

- 3 Leute pro Team
- Ein Experte pro Team für:
  - Projekt S&T
  - Widerstandsstufen
  - Denkprozesse
- Der Experte liefert Informationen für sein Team und fungiert als “Cucumber”
  - Er oder sie ist Mitglied des Teams



Meine gewagte Annahme:

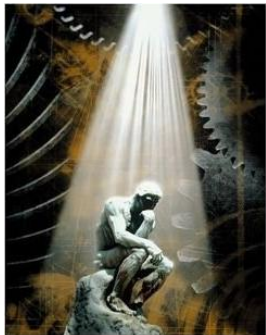
Die Führungsebene hat Strategien & Methoden genehmigt, von denen sie sich einen ausschlag-gebenden Wettbewerbsvorteil verspricht.



Common Sense Solutions

Business-Strategien

- *Warum scheitern die meisten Business-Strategien?*
- *Wie können wir sicher sein, dass unser Team den ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil wirklich bringt?*



Common Sense Solutions

Performing
Norming
Storming
Forming

MICHAEL SCHUMACHER
SIEMENS
Marlboro

Workshop 1: Energie

- Jede Gruppe erstellt eine Liste der Dinge, die Personen und Teams motivieren und antreiben:
- Die Liste der Gruppe präsentieren :

1.

2.

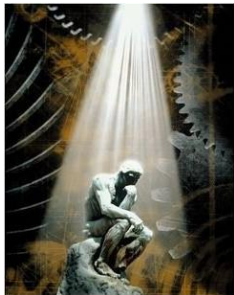
3.

4.

5.

6.

7.



Motivierte Gruppenmitglieder fühlen …

- … dass sie Verantwortung tragen …
- … dass sie Einfluss haben …
- … dass sie anerkannt sind …
- … sich angetrieben …
- … dass sie ermächtigt sind …

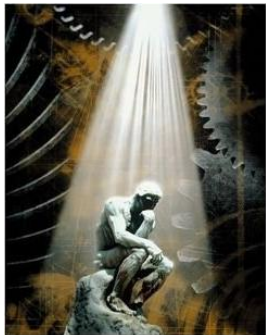
Sorgen unsere Strategien & Taktiken für diese 5 Dinge?

Strategie & Taktik …

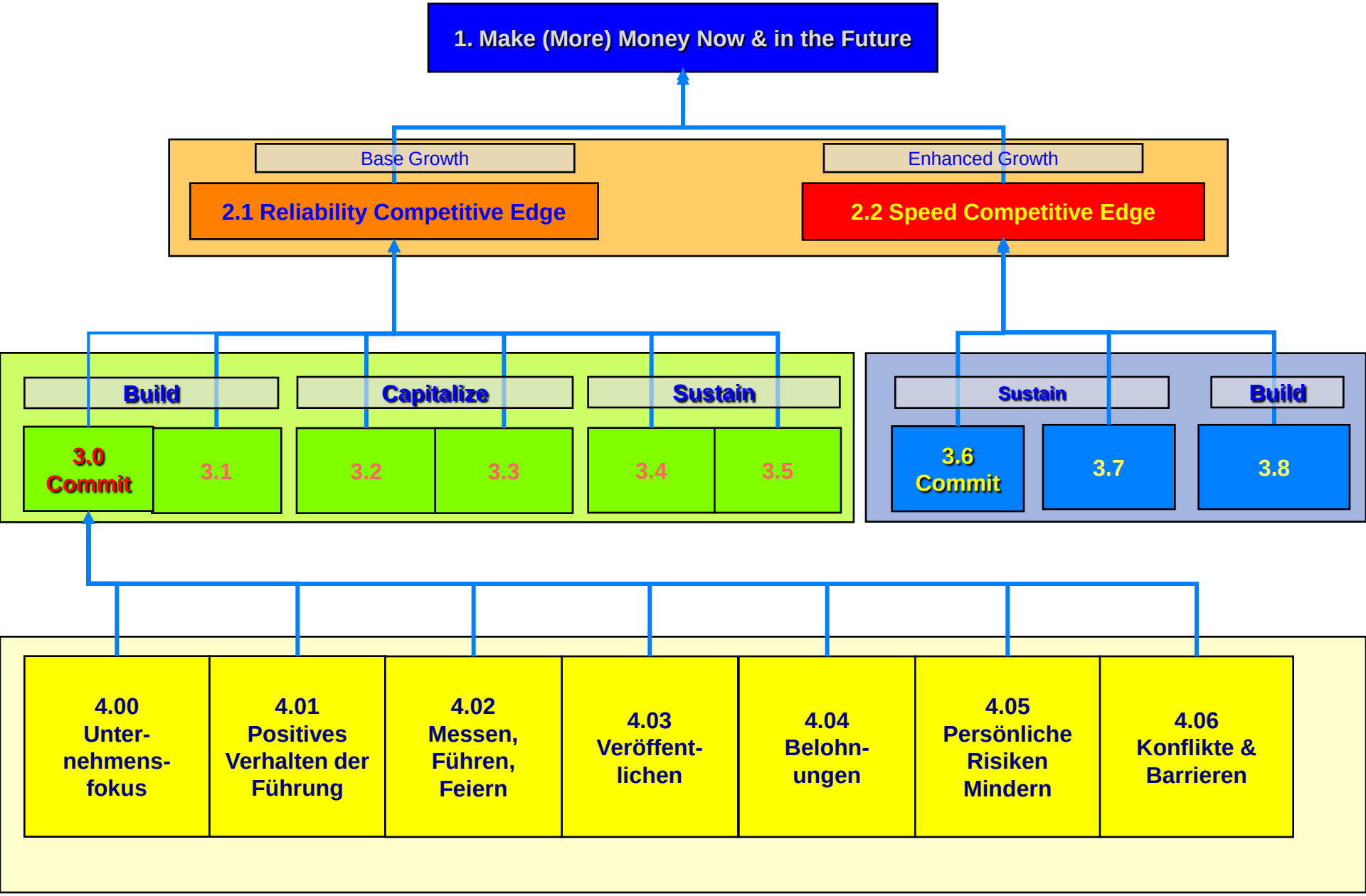
Notwendige & hinreichende

Strategien und Taktiken, um

unsere Vision umzusetzen



Common Sense Solutions



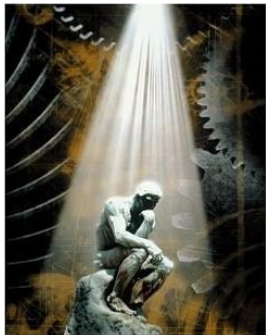
Common Sense Solutions

3.0	Engagement
Notwendige Annahmen	➢ In vielen Unternehmen hat jeder Bereich und jede Abteilung seine eigene Strategien zur Optimierung (lokale statt globale Optimierung). ➢ Viele Unternehmensstrategien scheitern an fehlender Synchronisation oder mangelnder Ausrichtung an einer Schlüsselstrategie. ➢ Das Management wird (mit Ideen) bombardiert und/oder entwickelt seine eigenen Ideen. ➢ Der S&T könnte die wichtigste Unternehmensstrategie sein
Strategie	Das Unternehmen engagiert, bekennt und verpflichtet sich dazu, durch die gewählten Taktiken und Strategien einen Marktvorteil zu erlangen.
Parallele Annahmen	➢ Mitarbeiter verhalten sich analog zum (Senior-) Management. ➢ Informierte Mitarbeiter leisten mehr. ➢ Befugte Mitarbeiter leisten mehr. ➢ Mitarbeiter, die positives Feedback erhalten, leisten mehr . ➢ Verbesserung entstehen aus Fehlern.
Taktik	➢ Das Senior Management zeigt „öffentlich“ sein Engagement für den S&T in Worten und Taten, so dass darüber sogar in der Wirtschaftspresse berichtet wird ➢ Mitarbeiter erhalten kontinuierlich positives Feedback und richtige Anleitung, wo die Leistung noch verbessert werden kann (POOGI).
Vollständig-keits-Annahme	➢ Die Kontinuität von Ziel und Strategie bildet den Leitsatz des Managements

4.00	Unternehmensfokus
Notwendige Annahmen	➢ Es gibt viele mögliche Initiativen, die das Management verfolgen kann, und jeden Tag kommen neue hinzu. ➢ Mehreren Strategien oder Initiativen zu verfolgen, endet darin, dass nichts getan wird - keine oder nur unzureichende Ergebnisse werden erreicht.
Strategie	Das Unternehmen verpflichtet sich zu einem auf den Markt fokussierten, strategischen Plan. Das Unternehmen ordnet sich den Marktbedürfnissen unter.
Parallele Annahmen	➢ Nur wenige Strategien können den entscheidenden Marktvorteil und die richtigen Ergebnisse bringen. PBS ist ein Beispiel dafür. ➢ PBS ist marktorientiert und stimmt mit den wichtigsten Marktwünschen überein. ➢ Es mag andere Strategien geben, die PBS verbessern, aber nicht mit PBS um Ressourcen konkurrieren. ➢ Es mögen andere Aktivitäten notwendig sein (gesetzliche Notwendigkeiten oder andere). ➢ Veränderungen im Management führt dazu, dass ein Teil des Managements PBS nicht kennt.
Taktik	➢ Das Management bekennt sich öffentlich zu PBS als der Unternehmensstrategie, mit der man sich den Marktbedürfnissen unterordnet, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. ➢ Das Management beantwortet die Fragen “Was soll geändert werden?”; “Was ist das Ziel der Veränderung?” und “Wie wird die Veränderung herbeigeführt?” . ➢ Das Management erklärt, das andere mögliche Strategien mit Hilfe der ToC-Werkzeuge (Konflikt / Dilemma Lösung, etc) evaluiert werden und über sie entschieden wird. (Siehe 4.06) ➢ Neue Topführungskräfte werden mittlels der PBS-Strategie ausgesucht und in sie eingeführt, um Kontinuität sicherzustellen. ➢ Gesetzlich erforderliche Handlungen werden verfolgt, um ihre Auswirkungen auf PBS zu minimieren.

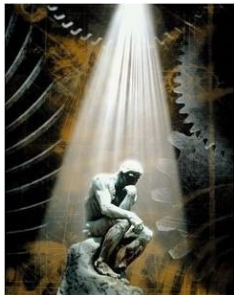
Unbeantwortete Fragen

- Mitarbeiter schätzen den neuen Fokus ein
- Welche Bedeutung hat er für sie, ihre Abteilung und das Unternehmen?
- **Natürlich gibt es Bedenken!**



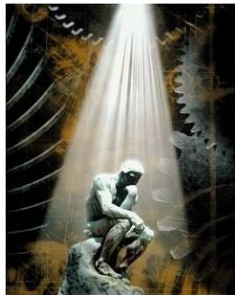
Workshop 2: Bedenken

- Welche Bedenken werden Management, Projektmanager und Ressourcen haben?
- In welche “Stufe des Widerstands” passt diese Zurückhaltung?
  - Entscheiden Sie, während wir die nächsten paar Punkte durchgehen.
  - Diskutieren Sie das Ergebnis Ihrer Analyse im Team.
  - Präsentieren Sie Ihr Ergebnis der ganzen Gruppe



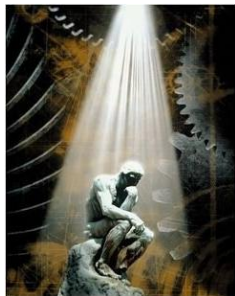
Schlafende Hunde nicht wecken?

- Mitarbeiter werden Bedenken haben, aber bringen sie diese offen zum Ausdruck?
  - Widerstand ist nicht negativ.
  - Widerstand bringt Perlen der Verbesserung.
  - Exzellente Strategien überleben Widerstand und werden gestärkt.
  - Eine eindeutig fehlerhafte Strategie würde in einer Katastrophe enden.
  - Widerstand schützt vor Katastrophen & stärkt gute Strategien.
- Wir wollen, dass Mitarbeiter ihre Bedenken äußern

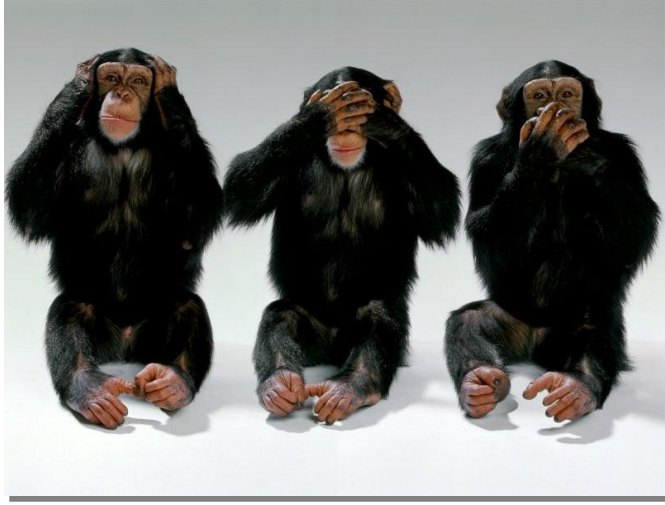


Die Widerstandsstufen gegen Veränderung?

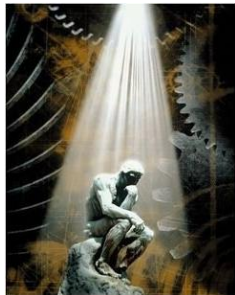
- Es gibt verschiedene Schichten des Widerstands
- Sie werden nacheinander bearbeitet.
- Überspringen einer Stufe bringt nur noch mehr Widerstand.



1. Wir haben kein Problem

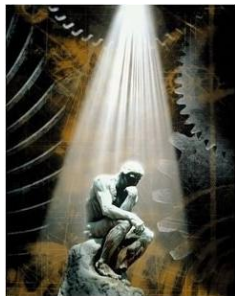


- Was steckt hinter diesem Widerstand?
  - Wir sind uns nicht einig über unsere derzeitige Situation.
  - Wir sind uns nicht einig darüber, was wir wollen (das Ziel).
  - Angst vor Vorwürfen.
  - Angst vor der Veränderung, die gleich vorgeschlagen wird.
- Ohne Einigung dass ein Problem existiert - - keine Chance, eine Lösung zu finden



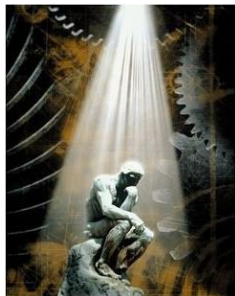
2. Unser Problem ist anders

- Was steckt dahinter?
  - Wir sind uns nicht einig über unsere derzeitige Situation.
  - Wir sind uns nicht einig darüber, was wir wollen (das Ziel).
  - Angst vor Vorwürfen.
  - Angst vor der Veränderung, die gleich vorgeschlagen wird.
- Ohne Einigung über die Art des Problems - - keine Chance, eine Lösung zu finden



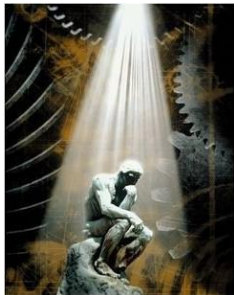
3. Die Problematik liegt außerhalb meiner Kontrolle

- Was steckt dahinter?
  - Erfahrungen aus vergangenen Fehlschlägen.
  - Die Überzeugung, dass wir nicht in der Lage sind, das Problem zu lösen.



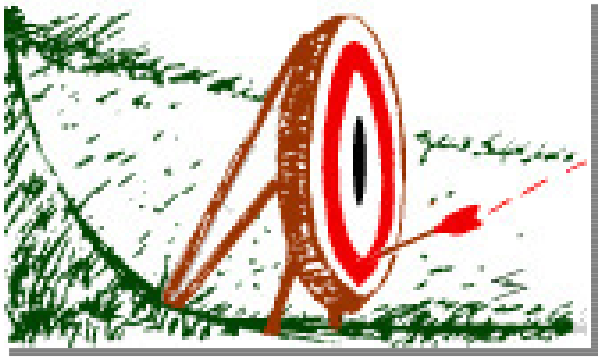
4. Eine andere Lösungsrichtung

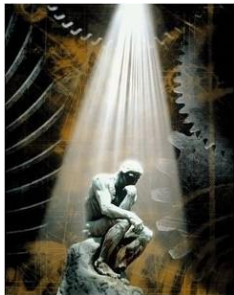
- Was steckt dahinter?
  - Angst vor den angekündigten Veränderungen.
  - Die Überzeugung, dass es keine bessere Lösung gibt (als die andere).
  - Fehlender Glaube an die Vorteile, die unsere Lösung bringen wird.



5. Löst das Problem nicht ganz

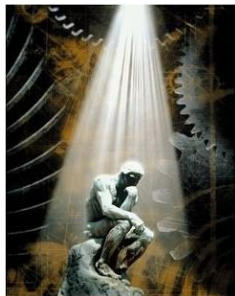
- Was steckt dahinter?
  - Ehrlicher Einwand.
  - Das Streben nach mehr.





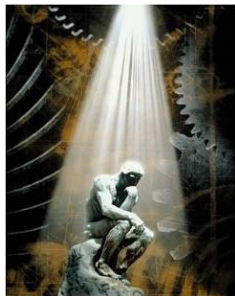
6. Ja, ABER die Lösung verursacht Probleme

- Was steckt dahinter?
  - Ehrlicher Einwand, dass ein schlechtes Resultat (Nebenwirkung) möglich ist.
  - Das Streben nach mehr.



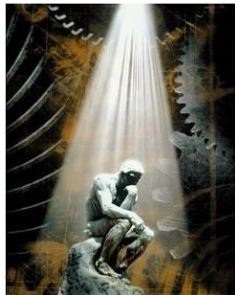
7. Ja, ABER es gibt große Hürden

- Was steckt dahinter?
  - Ehrlicher Einwand: es gibt Hürden (Stolpersteine), die uns im Weg stehen.
  - Das Streben nach mehr.



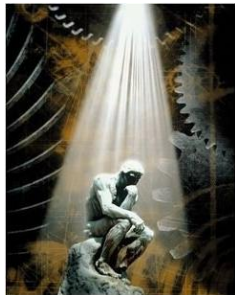
Workshop 2: Bedenken

- Welche Bedenken werden Management, Projektmanager und Ressourcen haben?
  - Mit Kritischer Kette
- In welche “Stufe des Widerstands” passt diese Zurückhaltung?
  - Diskutieren Sie das Ergebnis Ihrer Analyse im Team.
  - Präsentieren Sie Ihr Ergebnis der ganzen Gruppe



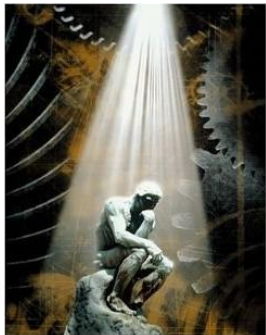
Workshop 3 - Widerstand bewältigen

- Als Team ein Vorgehen für ein oder zwei der Widerstände ausarbeiten …
  - Wie würden Sie die Angelegenheit lösen?
  - Welche Mittel würden Sie benutzen? (TOC oder andere)?
  - Was ist Ihr Ziel mit den einzelnen Widerständen? Was müssten Sie erreichen, um den Widerstand gegen (PBS) aufzulösen?



Bead Experiment

Simulation um Widerstand zu bekämpfen



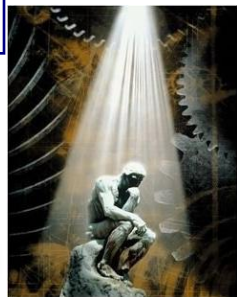
Common Sense Solutions

4.01	Positives Verhalten der Führungskräfte
Notwendige Annahmen	➢ Mitarbeiter sehen und spüren das Engagement (commitment) der Führungskräfte in deren Mimik und Gestik, durch das, was sie sagen und tun. ➢ Körpersprache, Tonfall, was gesagt und getan wird, bilden zusammen eine starke Vermittlung des “wahren” Engagements...
Strategie	Die Schlüsselfiguren (Senior Management) demonstrieren ihr Vertrauen in und Engagement für PBS mit Körpersprache, Stimme, Worte und Taten.
Parallele Annahmen	➢ Hinreichende Wissensübertragung, praktische Arbeit und Tests der Leistungsfähigkeit erhöhen das individuelle Vertrauen in einen neuen Prozess ➢ Führungskräfte können darin geschult werden, ihr Vertrauen in und ihr Engagement für PBS deutlich zu machen. . ➢ Vertrauen und Engagement der Führungskräfte wird durch frühe Erfolge verstärkt. ➢ Vertrauen und Engagement der Führungskräfte wird untergraben, wenn positiv Ergebnisse fortgesetzt ausbleiben.
Taktik	➢ Starkes Vertrauen entwickeln in den PBS S&T-Baum, die Fähigkeiten des Unternehmens, PBS einzuführen und in die Fähigkeiten der Berater, die Einführungen zu unterstützen. ➢ Führungskräfte üben das Präsentieren der Firmenstrategie mit PBS durch Worte, Körpersprache, Stimme und ihr Verhalten. ➢ Frühe Erfolge (von ‘freezing’ und ‘full kit’) werden gefeiert und publik gemacht, um einen Schwungeffekt für PBS zu erreichen.

Vertrauen für Führungskräfte

Wirkliches Vertrauen aufrechterhalten

1. Critical ChainTraining
2. Bead Experiment
   - Auswirkung von Multitasking & WIP
3. Mit Widerstand umgehen
   - Welche Arten des Widerstands gibt es?
4. Strategie & Taktik Rede für Mitarbeiter üben.
5. Einigung über Kennzahlen bei Freeze & Full Kit
   - Tatsächliche und erwartete Liefertermine …
   - Reaktion der Mitarbeiter …
   - Dokumentierten Erfolg feiern

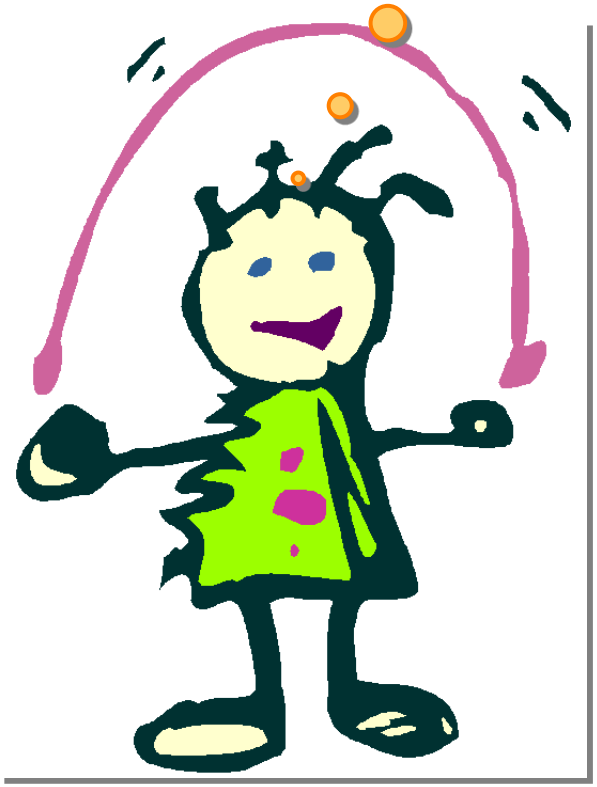


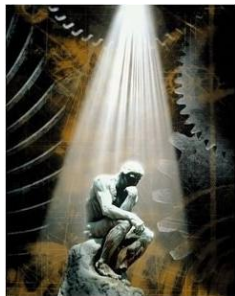
4.02	Messen, um zu feiern und zu verbessern
Notwendige Annahmen	➢ Feierlichkeiten und Belohnungen für nichtexistente Ergebnisse führen zum Gegenteil der erhofften Leistungsverbesserung. Menschen verstehen das sehr schnell. ➢ Wohlüberlegt gemessene (wenige Kennzahlen) und gefeierte tatsächliche Leistung motiviert und erhöht die Leistung. ➢ Manchmal gibt es schlecht und unzureichende Leistung.
Strategie	Die Leistung des Unternehmens ist immer auf einem hohen Niveau.
Parallele Annahmen	➢ Der CCPM Prozess ermöglicht die richtige Erfassung der Leistung von Projekten und Projektteams - mit wenigen Kennzahlen. ➢ Der POOGI Prozess zeigt die Ursachen schlechter Leistung auf. ➢ Viele Mitarbeiter reagieren mit besserer Leistung, wenn ihre Misserfolge korrekt und vorwurfsfrei aufgezeigt werden. Meist zwingt sie das System zu ihrem Verhalten.
Taktik	➢ Das Unternehmen misst korrekt und ehrlich. Es ehrt, wem Ehre gebührt, und gewährt Führung und Hilfe für die mit weniger guter Leistung - ohne Vorwurf. ➢ Feiern sind öffentlich - jeder weiß Bescheid, und jeder macht mit.

Leistungskennzahlen

99, 100, 101, …
… 250, 251, 252,
…

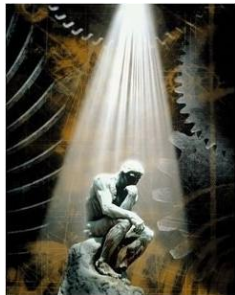
- Wie können wir beweisen, dass wir besser werden?
  - Projekte rechtzeitig geliefert. *Zuverlässig!*
  - Mehr Projekte pro Periode. *Effektiv!*
  - Kürzere Projekte. *Effektiv!*
  - Weniger Aufwand für Mitarbeiter.
  - Kundenzufriedenheit!
- Kennzahlen früh entwickeln!





Workshop 4: Wie messen wir erste Ergebnisse?

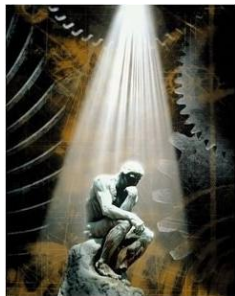
- Wenn wir “Freeze” und “Full Kit” durchführen …
  - … haben wir kein Buffer Management noch Critical Chain.
  - Besonders „Freeze“ wird vermutlich nicht einfach akzeptiert
  - Wir führen “Freeze” durch, um Ergebnisse zu beschleunigen
- Erste Ergebnisse müssen sichtbar sein, und es muss klar sein, dass sie dank “Freeze” von 25% erreicht wurden.
- Gruppen bestimmen, wie man erste Ergebnisse erfassen und sichtbar machen sollte.



4.03	Veröffentlichen
Notwendige Annahmen	➢ Oft ist vielen Mitarbeitern die Strategie und deren Bedeutung für das Unternehmen und für sie selbst nicht bekannt. ➢ Oft sind vielen Mitarbeiter Fortschritt und Ergebnisse der Umsetzung der Strategie unklar.
Strategie	➢ Jeder kennt die PBS Strategie, ihre Ziele, die Taktiken und Handlungen, die notwendig sind, um die Strategie zu erreichen sowie den derzeitigen Status (die aktuellen Ergebnisse).
Parallele Annahmen	➢ Die PBS-Strategie ist attraktiv für alle Teil des Unternehmens. ➢ Die meisten Mitarbeiter sind motiviert und geben ihr Bestes. ➢ Die Mitarbeiter wollen der gemeinsamen Strategie folgen. ➢ *Sie können das nur, wenn sie die Strategie und ihre Gründe dahinter kennen und ihre Vorbehalte richtig behandelt wurden.* ➢ Praktisch alle Mitarbeiter wollen ihre Leistung, die ihrer Abteilung und der gesamten Organisation kennen. ➢ Zu wissen, dass die Leistung gut ist, verstärkt Motivation und Leistung. ➢ Für gute Leistung Anerkennung zu erfahren, verstärkt ebenfalls Motivation und Leistung.
Taktik	➢ Die PBS Strategie wird dem gesamten Unternehmen vorgestellt und erklärt; Vorbehalte werden richtig behandelt (Vorbehalte können PBS verstärken). ➢ Leistungen im Verhältnis zu Projektzielen werden mindestens monatlich berichtet – erreichte Inhaltsmeilensteine und finanzielle Ergebnisse. ➢ Die Erfolge der Organisation, von Untergruppen im Unternehmen sowie individuelle Erfolge werden öffentlich gewürdigt und gefeiert.

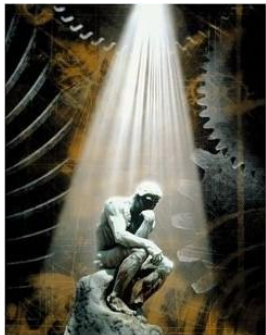
Fortschritt & Ergebnisse veröffentlichen

1. Ergebnisse sammeln
   - Von Freeze, Full Kit, Planung und Umsetzung
   - Verlässlichkeit und Schnelligkeit
2. Veröffentlichen Sie, wo jeder die Ergebnisse sehen kann
   - “Schwarzes Brett”, an dem jeder Mitarbeiter vorbeigeht.
   - Durch Intranet oder E-mail.
   - Ansprachen der Führung
     - Formal & improvisiert.
     - Ehre wem Ehre gebührt



Glaubwürdigkeit ist essentiell

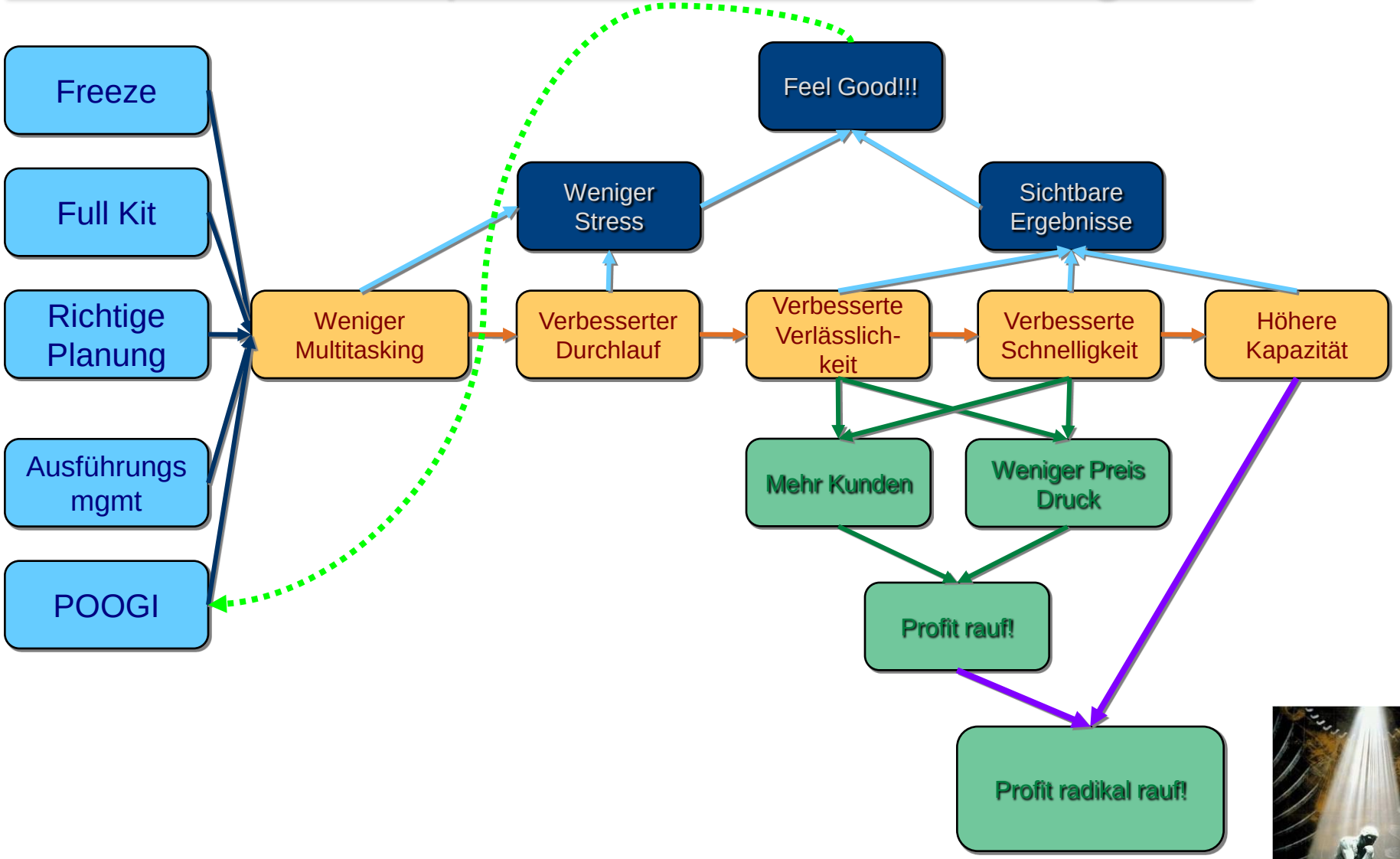
Nur von reellen, glaubwürdigen Ergebnisse berichten. Feiern um des Feierns Willen erreicht den gegenteiligen Effekt.

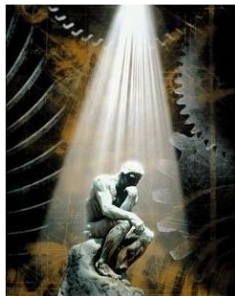


Common Sense Solutions

4.04	Belohnungen
Notwendige Annahmen	➢ Richtig implementiertes PBS hat enorme positive Auswirkungen auf das Unternehmen. ➢ Positive Auswirkungen werden mit aktiver Beteiligung der Mitarbeiter erreicht. ➢ Auswirkungen auf den Gewinn sind nicht immer sofort sichtbar.
Strategie	Das Unternehmen belohnt Mitarbeiter, so wie PBS-Ziele erreicht werden.
Parallele Annahmen	➢ Anerkennung und Belohnungen lassen sich nicht nur in Geld ausdrücken! ➢ Nach Erreichung des Jahresziels gibt es erstmal eine Flaute in der Aktivität, bis die Ziele des folgenden Jahres veröffentlicht werden. ➢ Es gibt keinen Grund, Bemühungen einzuschränken, nur weil die Jahresziele erreicht sind. ➢ Leistung für das nächste Jahr aufzusparen (sobald ein Ziel erreicht ist) ist allgemein üblich.
Taktik	➢ Es gibt kleinere Belohnungen (Anerkennung), sobald erste Fortschritte erkennbar sind. ➢ Boni für Mitarbeiter und Management sind nicht an ein bestimmtes Datum gebunden. ➢ Die Ziele sind für alle gleich (aber nicht unbedingt die Höhe der Belohnung). ➢ Belohnungen sind großzügig und spiegeln den Nutzen des Erfolgs wieder. ➢ Belohnungen werden meist erst dann gezahlt, wenn Gewinneffekte erreicht werden

Was sind die positiven Auswirkungen?



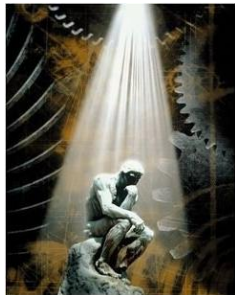


What is it Worth?

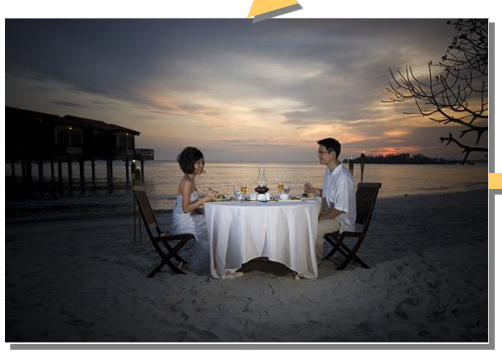
	Base	+25% Capacity	+50% Capacity
Sales	100	125	150
Variable Cost	20	25	30
Fixed Costs	70	70	70
Profit	**10**	**30**	**50**

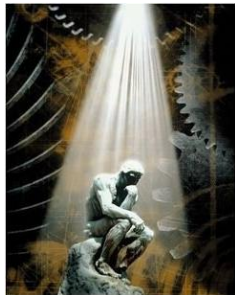
- Wie schnell werden Kapazität und Gewinne realisiert?
- Wieviel kann und sollte in Belohnungen gehen?
- Welche Belohnungen sind angemessen ?

Der zusätzliche Gewinn verbleibt Jahr für Jahr-
besonders wenn die Auswirkungen von POOGI deutlich werden.



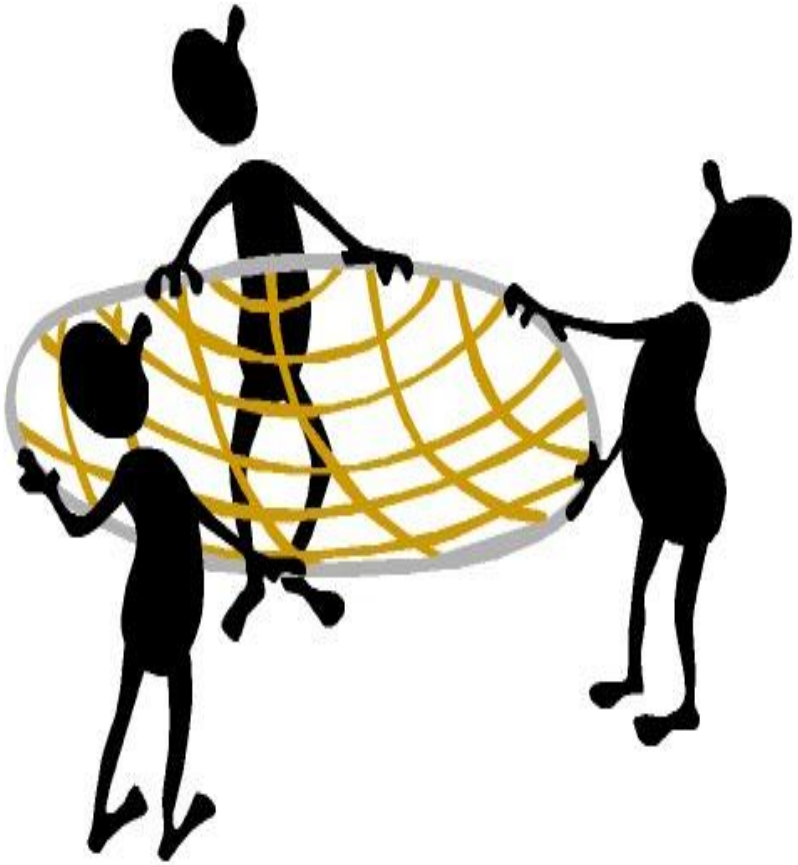
Belohnungen



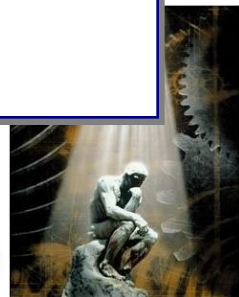


4.05	Persönliche Risiken
Notwendige Annahmen	➢ PBS verlangt von den Mitarbeitern, ihre persönliche Sicherheit (die Sicherheits-Puffer in den Aufgaben) aufzugeben, um sie mit dem gesamten Team zu teilen ➢ Das Risiko, dass einzelne Aufgaben sich verspäten, ist sehr viel höher. Derzeitig werden Mitarbeiter bestraft, wenn sie zu spät liefern.
Strategie	PBS mindert für die Mitarbeiter das Risiko, schlechte Leistung zu erbringen.
Parallele Annahmen	➢ Das Unternehmen kümmert sich nicht um die individuellen Liefertermine der Aufgaben und Budgeteinhaltung ➢ Das Unternehmen kümmert sich um die Projekt-Fertigstellung und die Projekt-Budgeteinhaltung ➢ Wenn das gesamte Projektteam für Projekt-Fertigstellung und Projekt-Budgeteinhaltung verantwortlich ist, wird es einzelnen Team-Mitgliedern helfen - oft noch bevor das Management sich einschalten muss. ➢ CCPM Methoden machen es leichter für Teams, Projekt-Liefertermine und Budgets einzuhalten und Problemsituationen frühzeitig zu erkennen.
Taktik	➢ Das Management verpflichtet sich, dass ein verpasster Aufgaben-Termin die Leistungsbewertung des Mitarbeiters nicht negativ beeinflusst. ➢ Die Mitarbeiter wissen, dass das Puffer-Management (chronische) Probleme erkennt und identifiziert und dass diese Informationen zur Verbesserung der Leistung genutzt werden. ➢ Gesamte Projektteams sind für Budget und Lieferdatum verantwortlich. ➢ Projektteams nutzen Puffer-Management, um herauszufinden, wo und wie ihr Projekt Hilfe braucht. Innerhalb der Richtlinien und Regeln des Unternehmens helfen Teammitglieder denjenigen Kollegen, die möglicherweise Schwierigkeiten im Projekt verursachen.

Das Sicherheitsnetz



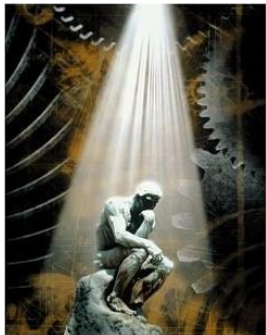
- **Das Management verpflichtet sich, …**
  - … dass niemand für verspätete Aufgaben verantowrtlich gemacht wird.
  - … dass das Team als Ganzes für ein erfolgreiches Projekt verantwortlich ist.
  - … dass Belohnungen für Teams sind und nicht für den Einzelnen.
  - … dass der Einzelne Veranwortung für die Qualität seiner Arbeit trägt.
  - … dass jeder Einzelne verantwortlich für die Wiederherstellung der Puffer ist.
  - … dass Puffer zum Verbrauchen da sind. Lieferdatum ist Pufferende!



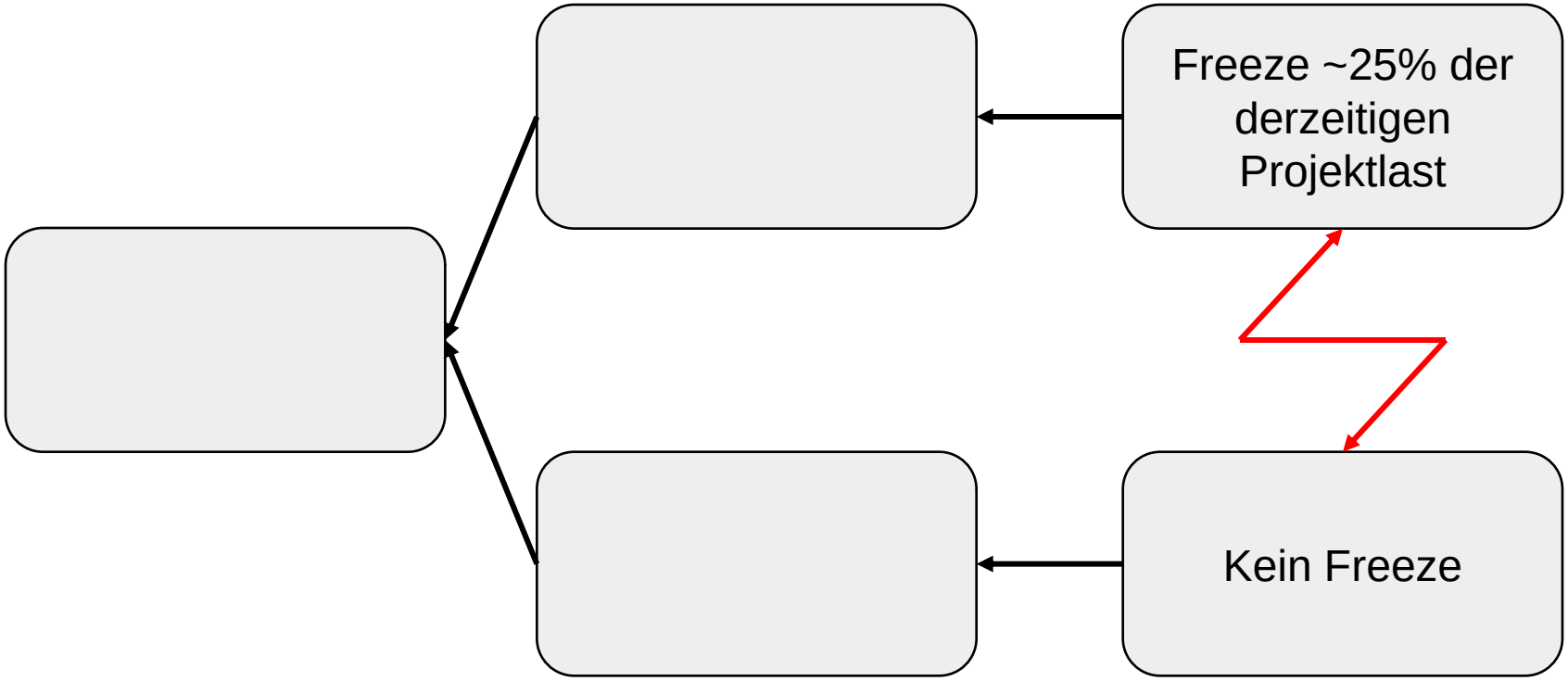
4.06	Konfliktlösungsmechanismen
Notwendige Annahmen	➢ Bei jeder größeren Initiative, wie PBS, kann eine Neuverteilung des jeweiligen Status oder der Position von (wichtigen) Mitarbeiter im Unternehmen drohen. ➢ Eine Bedrohung von Status oder Position wird dazu führen, dass Verteidigungsmaß-nahmen ergriffen werden. ➢ Defensive Aktionen verteidigen andere Strategien oder Taktiken (verträglich oder unverträglich mit PBS). ➢ Den Status oder die Position einer Person zu verletzen, kann leicht zu ernsthaften Konflikten führen und kann PBS erheblich verlangsamen oder scheitern lassen.
Strategie	Das Unternehmen löst zügig alles Konflikte und unangebrachtes Verhalten gegenüber der Schlüsselstrategie (PBS).
Paralelle Annahmen	➢ Alle Probleme sind Konflikte zwischen 2 (oder mehr) alternativen Handlungen, die jede ein wichtiges Bedürfnis erfüllen sollen. ➢ Die “Wolke” gestattet erfahrenen Anwendern stets Konflikte als Win-win (keine Kompromisse) zu lösen - falls die Kontrahenten daran interessiert sind, eine Lösung zu finden. ➢ Es kann akzeptable, gute Kompromisse geben. ➢ Oft ist ein Kompromiss schlimmer als eine der beiden gefährdeten Handlung.
Taktik	➢ Das Unternehmen ernennt mindestens 2 Moderatoren die Experten in Konfliktlösung werden (und die “Wolke” benutzen). ➢ Durch wiederholtes Benutzen wird das Unternehmen als ganzes mehr und mehr mit der “Wolke” und guter Konfliktlösung vertraut.

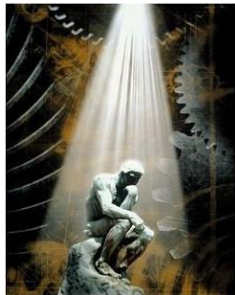
Workshop 4 - Konflikte lösen

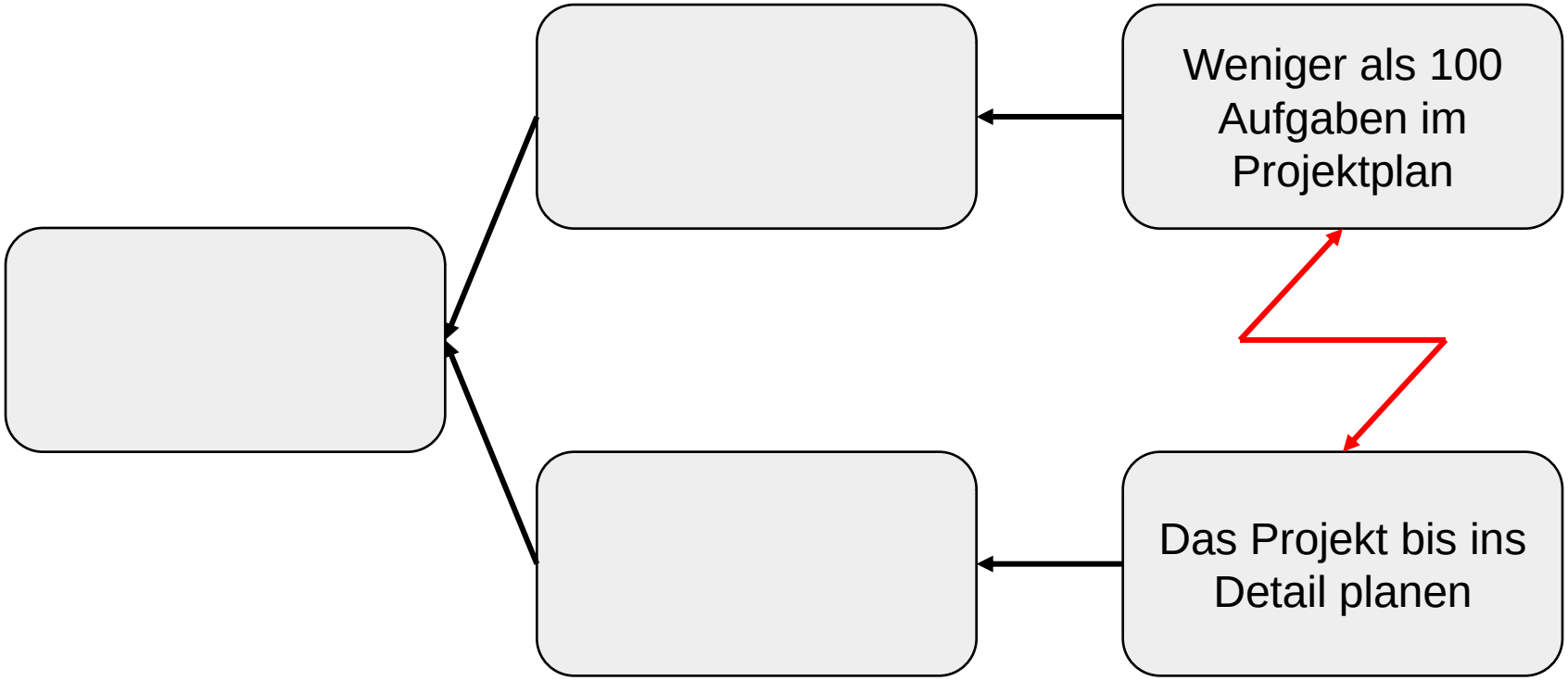
Wählen Sie einen der folgenden Konflikte (oder einen eigenen) & lösen Sie ihn im Team. Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse der Gruppe.

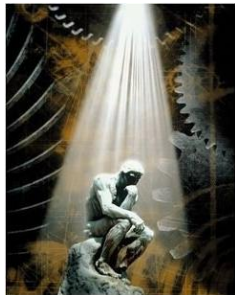


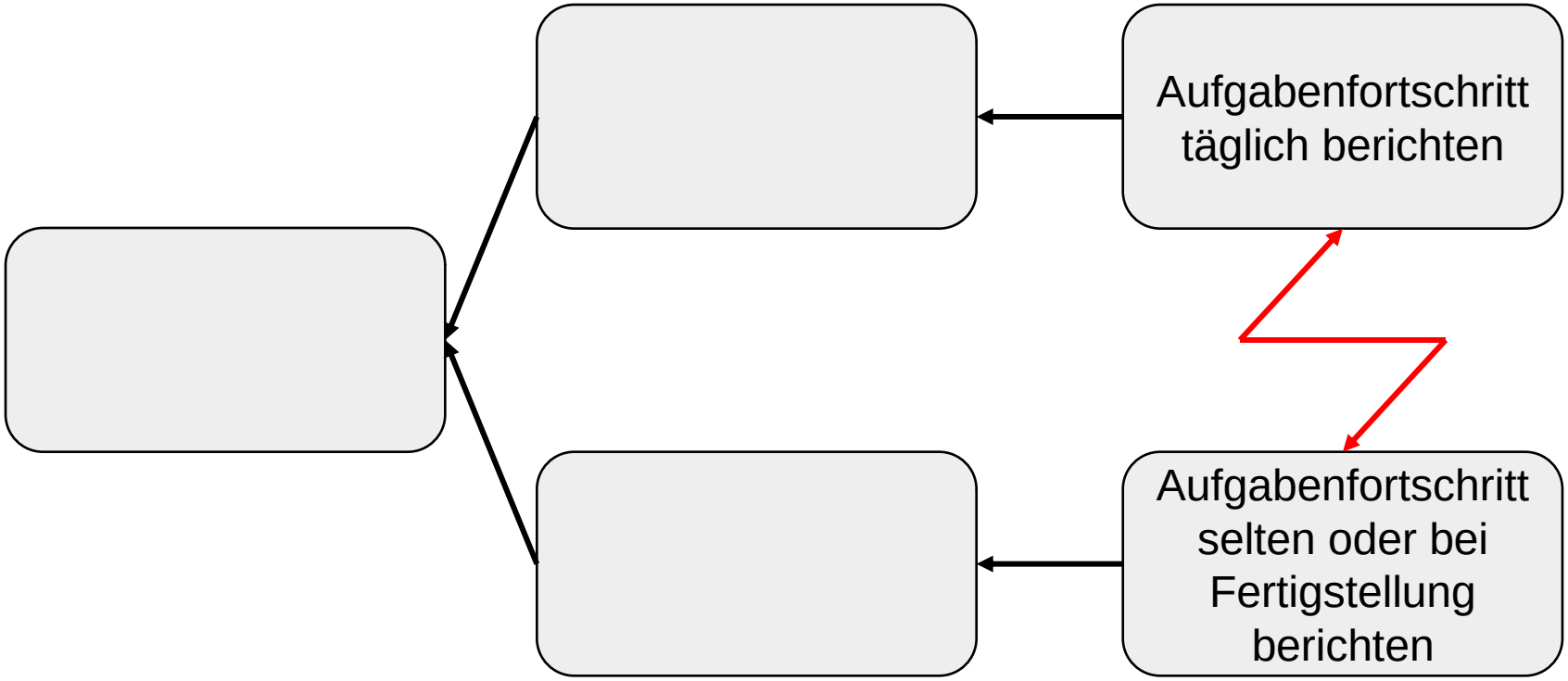
Common Sense Solutions

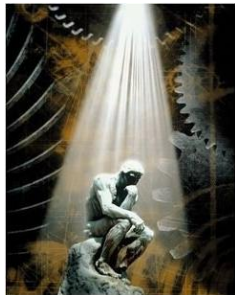

Freeze ~25% der derzeitigen Projektlast
Kein Freeze



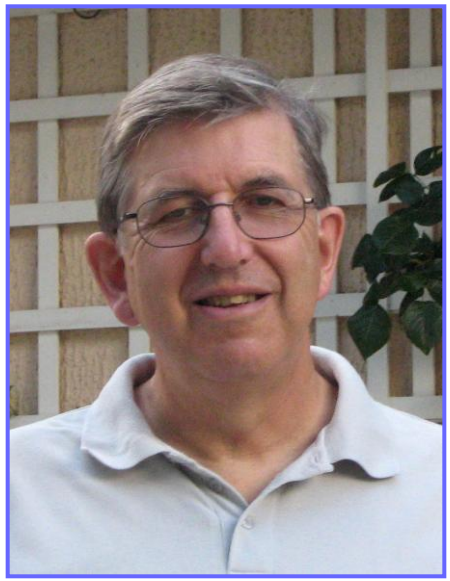

Weniger als 100 Aufgaben im Projektplan
Das Projekt bis ins Detail planen




Aufgabenfortschritt täglich berichten
Aufgabenfortschritt selten oder bei Fertigstellung berichten



Common Sense Solutions



Common Sense Solutions

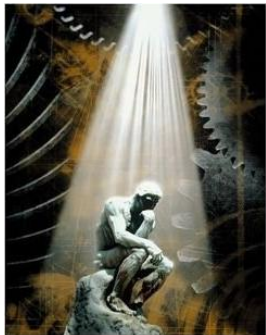
Rudolf G. Burkhard

Essex House

CH-1187 St. Oyens

Switzerland

Tel: +41 21 828 4051

Mobile: +41 29 413 5709

Email: csstw@bluewin.ch