„Unternehmen können es nicht durchhalten, die Corporate-Nanny zu sein. Die Herausforderung ist, die Mitarbeitenden mehr einzubinden."

Jan Stephan Schmaderer, Managing Director, JSS HR & Consulting Services München

Mutiges Handeln im Change

Eine dynamische VUCA-Welt, die Chancen und Tücken von New Work & Co. – Unternehmen stehen heute vor zahlreichen Herausforderungen. Mitarbeiterbefragungen können hier ein wichtiges Tool sein. Das Softwareunternehmen Camos hat damit seine Organisation neu ausgerichtet.

▸ Was passt zur individuellen Situation und zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens, ohne die innere Stabilität zu gefährden und Unsicherheit auszulösen? Um diese Fragen zu beantworten war es Camos wichtig, die Mitarbeitenden und Führungskräfte von Anfang an zu Beteiligten zu machen und ihre Perspektiven mit einzubeziehen. So wurde der Grundstein für die Akzeptanz eines umfassenden Kulturwandels gelegt. 2019 wurde im Rahmen eines „Change-Barometers 1" der Status quo erhoben und analysiert. Danach erfolgte die Konzeption, gefolgt vom operativen Rollout in den einzelnen Bereichen. Im Frühjahr 2022 erfolgte die zweite Mitarbeiterbefragung – das „Change Barometer 2", um den Fortschritt zu messen und Erkenntnisse zu gewinnen, was gut läuft und was weniger gut.

CASE STUDY **camos**

Foto: camos

Die camos Software und Beratung GmbH mit Sitz in Stuttgart entwickelt eine der führenden CPQ-Softwarelösungen (Configure Price Quote) für Angebotserstellung und Produktkonfiguration im B2B-Markt. camos ist ein mittelständisches Unternehmen mit über 130 Mitarbeitern.

Wie alles begann

Wie ist die Landkarte der Organisation über die Jahre gewachsen? Wie haben Inhaberprägung und die bisherigen Regeln der Zusammenarbeit das Gesamtbild gezeichnet? Wie ist per se die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden? All das

sind vage Gefühle und Wahrnehmungen, auf die man nicht stabil bauen kann. Camos implementierte das Instrument Mitarbeiterbefragung im Kontext strategischer Organisationsanalyse und -entwicklung. So wurden aus Vermutungen belastbare Erkenntnisse.

Diese Ergebnisse der ersten Mitarbeiterbefragung wurden in Workshops differenziert und strukturiert bearbeitet. Camos war das Arbeiten mit den Ergebnissen ein besonderes Anliegen. Das war der Start der mess- und datengestützten Begleitung der Transformation mit einem Change Barometer. Alle Stakeholder wurden eingebunden und das agile Camos-Transformationskonzept weiter gemeinsam gestrickt. Hier wurden Antworten auf wichtige Fragen gefunden, unter anderem:

- Was bedeutet Agilität für Camos konkret?
- Wie gehen wir den Weg vom klassischen Projektmanagement hin zur agilen Produktentwicklung?
- Was bedeutete das für die Neuausrichtung der Organisation?

Jedem der Verantwortlichen war klar, dass Veränderung Zeit benötigt, und das Commitment der

STOLPERSTEINE **Wo hat es im Projekt gehakt?**

- **Maximale Aussagekraft durch das Change-Barometer erreichen:** Da die Implementierungsphase relativ kurz war, musste das Change-Barometer viele Aspekte abfragen, um valide Erfolgsauswirkungen hinsichtlich Verhaltensänderung und Business Impact aufzeigen zu können.
- **Enge Zeitrestriktion:** Es mussten schnell valide Ergebnisse vorliegen, damit intern die richtigen Entscheidungen getroffen werden konnten. Hier war neben der Entwicklung des Change-Barometers vor allem ein effektives Informations- und Kommunikationskonzept notwendig.
- **Entwicklung von „Change Barometer 1" zu „Change Barometer 2":** Hier war vor allem die Herausforderung die ursprünglichen Rollen in der Organisationstruktur in Einklang mit der neuen sich ändernden Struktur zu bringen.

UNTERM STRICH **Was hat das Projekt gebracht?**

- **Das Change-Barometer wirkt positiv auf den Prozess.** Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass die Prozesse, die eingeleitet worden waren, positiv wirken.
- **Die Akzeptanz der einzelnen Elemente ist weitgehend vorhanden.** Der Kulturwandel gelingt und viele Strukturänderungen wirken bereits.
- **Konkrete Entscheidungsgrundlagen wurden geschaffen,** damit der Kulturwandel weiterhin konstruktiv gestaltet werden kann.

IHRE EXPERTEN
FÜR MITARBEITERBEFRAGUNGEN & ORGANISATIONENTWICKLUNG

Vieles ist möglich, aber was verspricht ERFOLG?

1. Wir geben konkrete Antworten auf die Frage, welche Lösung zu Ihren individuellen Anforderungen passt.
2. Wir realisieren oder revitalisieren Ihre Befragung in allen Schritten.
3. Wir beraten und begleiten Sie beim Aufbau einer ganzheitlichen Feedback- und Führungskultur sowie der effektiven Gestaltung von Transformationen.

Klarheit, Wahrheit, Konsequenz
ist der Dreiklang unseres Beratungsansatzes.

www.jss-consulting.de

JSS
HR & Consulting Services

Mitarbeitenden ist groß. Alle sind mit an Bord und haben Vertrauen in den eingeschlagenen Weg. So geht Camos Schritt für Schritt dem Ziel entgegen, noch mehr Agilität in die Arbeitsprozesse zu bringen. Durch die Transformation richtete sich das Unternehmen in vielen Bereichen grundlegend neu aus.
Das war und ist notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben, von neuen Trends nachhaltig zu profitieren und zukunftsfähig zu sein. Es geht darum, durch starke Innovationskraft den Erfolg des Unternehmens zu sichern und auszubauen.

> Bei Camos wurde auf Grundlage der Befragung ein neuer Purpose definiert, der die Mitarbeitenden und Führungskräfte motivieren soll, ihr Bestes zu geben.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde ein Kulturwandel eingeläutet, der operativ in weitreichende Strukturmaßnahmen mündete. Zuerst wurde die Frage gestellt, wo ein starker Hebel zur Änderung und Justierung der gelebten Unternehmenskultur liegt. Mehr Agilität und Innovation in den Prozessen wagen und aus diesen heraus fördern – quasi ein in sich produktives Entwicklungssystem. Einen starken Impact auf die Unternehmenskultur haben Führungsvertrauen und Systemvertrauen – beides hängt zusammen.

Es geht um die Förderung von Partizipation, Motivation und Innovation

Bei Camos wurde ein neuer Purpose definiert, der die Mitarbeitenden und Führungskräfte motivieren soll, ihr Bestes zu geben. Es geht darum Partizipation, Motivation und Innovation zu fördern – sowohl auf Individual- als auch auf Team-Ebene. Erstens wurde ein agiles Führungsleitbild definiert (Führung 2.0): Dabei geht es um Ansätze transformativer, situativer Führung.
Die Führungsaufgaben werden auf diverse Rollen verteilt. Die Teammitglieder werden zu Führungspersonen (in bestimmten Facetten) und umgekehrt. Hier hat der Ansatz wieder eine Wirkung auf das Team. Es geht dabei um Ansätze von Co-Creation und autonomer Führung und bedeutet eine iterative Entwicklung. Diese Veränderungen fördern zusätzlich die angestrebte Agilität in den Arbeitsprozessen im Unternehmen, den Produktentwicklungsprozessen.

Die Veränderungen mögen groß erscheinen. Doch Die Begleitung durch die Change Barometer stellt sicher, dass der Prozess nicht überfordert und die Motivation der Beschäftigten, diesen mitzugehen erodiert. Es ist sozusagen ein Operational-Excellence-Prozess im Sinne von Design Thinking. Der Transformationsfortschritt wurde durch das „Change Barometer 2“ gemessen. Die Herausforderung war es, hier im Verhältnis zur Erstbefragung den Item- Kanon zu erweitern und die neue Führungsstruktur abzubilden.
Das geschah systemseitig durch differenzierte Rollenzuordnungen. Somit konnte auch fokussiert ausgewertet werden. Es wurde sichtbar, wie die neuen Rollen angenommen wurden und wie die Kompetenzen für die jeweiligen Rollen ausgeprägt sind. Auch wurde sichtbar, wie die neuen Führungsmaximen bereits gelebt werden.
Zweitens wurde im Kontext des neuen Führungsansatzes implizit auch die Rollenaufteilung beziehungsweise die Zusammenarbeit im Team und über die „Teamgrenzen“ hinweg neu organisiert
Es geht bei Camos nicht um die schicken Buzzwords wie Tribes, Squads oder Chapter, sondern vielmehr darum, dass das Unternehmen die beste Entwicklung macht. Im übertragenen Sinn bedeutet das: Form follows function. Es geht auch um zeitgemäßes Arbeiten mit flexiblen Feedback-Modulen im Sinne von bedarfsgerechter Zieldefinition und permanentem Austausch untereinander. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte sollen sich auf wenige, aber wichtige Ziele konzentrieren – auch diese sollen im Jahresverlauf auch anpassbar sein.

Wie genau sind die Auswirkung auf Prozesse und Erwartungen?

Zusammen mit Camos und dem JSS wurde ein individuelles Change-Barometer entwickelt, um den Implementierungsprozess zu evaluieren und den Entwicklungsfortschritt zu messen: Welche Elemente haben sich gut entwickelt beziehungsweise werden gelebt und wo „hängt“ die Entwicklung?
Die Herausforderung dabei war es, sichtbar zu machen, wie die Veränderungen für Mitarbeitende und Führungskräfte in Bezug auf Prozesse, Vorgehensweisen und Erwartungen genau wirken. Es erfolgte eine dezidierte Auswertung und die Verdichtung hin zu Kernaussagen. ■

AUTOREN

Jan Stephan Schmaderer, Experte für Mitarbeiterbefragungen, HR-Berater, JSS HR & Consulting Services, München, schmaderer@jss-consulting.de

Heidrun Taag, Leitung HR, camos Software & Beratung GmbH, Stuttgart, heidrun.taag@camos.de