

## Projektbeispiele Organisationsentwicklung

### Auftaktveranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen der Fusion von zwei Geschäftsbereichen in einem Pharmaunternehmen

- **Zielsetzung**  
Ziele der Veranstaltungen: ein gemeinsames Verständnis für Vision und Zielsetzung der neuen Organisationseinheit entwickeln, den anderen Geschäftsbereich und die Kollegen kennenlernen, Informationen erhalten über den Status der Fusion und der nächsten Schritte
- **Vorgehen**  
*Eintägige Auftaktveranstaltung für 50 Führungskräfte:* Information seitens der Geschäftsführung über das WARUM und das WIE, Kennenlernen des anderen Geschäftsbereiches, Informationen über die laufenden Teilprojekte und Rahmenbedingungen, Diskussionsrunde mit der Geschäftsführung, Gruppendiskussionen zu: unsere Rolle als Führungskräfte im Rahmen der heutigen und zukünftigen Herausforderungen, Ausblick: die nächsten Schritte  
*2 Großgruppenveranstaltungen mit je 120 Mitarbeitern:* Kennenlernen der Kollegen des anderen Geschäftsbereiches, Informationen zur Fusion und Zusammenhang zu laufenden Projekten im Unternehmen, Stimmungsbild der Mitarbeiter zur Fusion, Diskussion in Kleingruppen mit Führungskräften und Geschäftsführung, Informationen zu den nächsten Schritten
- **Ergebnis**  
Durch die Veranstaltungen wurden Führungskräfte und Mitarbeiter frühzeitig und offen über die anstehenden Veränderungen informiert. Dadurch konnten viele Ängste genommen werden. Hier half vor allem die Offenheit und Einbeziehung aller Teilnehmer in die Diskussionen.

### Fusionsbegleitung bei einer Betriebskrankenkasse

- **Zielsetzung**  
Festlegung eines standardisierten Vorgehens bei Fusionen mit anderen Kassen, das in einem kassenweiten Fusionshandbuch im Sinne eines Leitfadens mündet.
- **Vorgehen**  
*2-tägiger Workshop mit Vorstand und Bereichsleitern zu WARUM:* unsere Strategie, unsere Ziele bei Fusionen, *WAS:* notwendige Maßnahmen und Aktivitäten, *WIE:* methodisches Vorgehen, *WANN:* Zeitplanung, *WER:* Benennung Verantwortliche, *IN WELCHER ART UND WEISE / MIT WELCHEM VERSTÄNDNIS:* Verhalten gegenüber dem Fusionspartner, Beteiligung des Fusionspartners im Gestaltungsprozess, Umgang miteinander. *Ergebnis:* Fusionshandbuch mit Aktivitäten in den einzelnen Phasen von der Anbahnungs- bis zur Integrationsphase.  
*Erarbeitung und Durchführung Integrationskonzept:*  
organisatorische Zusammenführung mithilfe eines Migrationsplanes,  
kulturelle Zusammenführung mit gemeinsamen Informationstagen und Integrationsworkshops je Fachbereich sowie gemeinsamer und übergreifender Projektarbeit,  
Qualifizierung und Training mit Einarbeitung, Führungskraftetausch, Patensystemen, Hospitation, Crash-Kursen für Spezialthemen, Qualifizierung der Führungskräfte: „Führen in Veränderungsprozessen“
- **Ergebnis**  
Das Fusionshandbuch erwies sich bei weiteren Fusionen als sehr hilfreicher Leitfaden. Das Vorgehen war allen Beteiligten klar, unnötige Doppelarbeiten konnten vermieden werden und insbesondere Meilensteine und Zusammenhänge/Abhängigkeiten der einzelnen Aktivitäten waren für alle sichtbar und nachvollziehbar.  
Insgesamt wurden im Laufe der nächsten Jahre aufgrund von weiteren vier Fusionen 15 halbtägige Informationstage mit je ca. 100 Mitarbeitern beider Kassen durchgeführt. Die Rückmeldungen der „fusionierten“ Teilnehmer waren durchweg positiv, da sie auf unkonventionelle Weise die Kollegen kennenlernten, sich mit ihnen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in ihren jeweiligen Häusern austauschten und jeder von ihnen einen Paten für die zukünftige Zusammenarbeit an die Seite bekam. In über 20 Integrationsworkshops in unterschiedlichen Fachbereichen konnten die Teilnehmer ihre direkten Kollegen kennenlernen, gemeinsam Arbeitsweisen abstimmen, die standortübergreifende Zusammenarbeit regeln und als Team zusammenwachsen.

### **Einführung Scrum bei einem IT-Dienstleister/IT-Beratung**

- **Zielsetzung**  
Erstmaliger Einsatz von Scrum als agile Projektmanagementmethode bei der Entwicklung eines neuen Softwaremoduls
- **Vorgehen**  
*Kick-off-Workshop:* Was heißt „agil“, der Scrum Flow, Scrum-Begriffe: Rollen/Meetings/Artefakte, Arbeiten in Sprints, Wie können wir mit „Agil“ unseren derzeitigen Prozess verbessern  
*Workshop 2:* Scrum bei uns – wie könnte das aussehen, Teamcharter: Scrum-Rollen in unserem Team, welche Artefakte brauchen wir, wie gestalten wir unsere Meetings, unser Taskboard, wie sehen unsere User Stories aus, Klärung gegenseitiger Erwartungen und Feedback  
*Coaching Scrum Master:* Umgang mit den Kernelementen von Scrum, Vorbereitung der ersten eigenen Retrospektive: Agenda und Interventionen, Grundlagen Kommunikation und Konflikt
- **Ergebnis**  
Das Team hat den Scrum-Prozess erfolgreich eingeführt. Das Daily Scrum-Meeting sowie die Visualisierung sind heute nicht mehr wegzudenken, denn endlich sind alle Aktivitäten und deren Abhängigkeiten für alle transparent: Ressourcen können besser geplant und eingesetzt werden, Abhängigkeiten von Aufgaben werden schneller sichtbar und vor allem wird durch den regelmäßigen Austausch die Zusammenarbeit im Team gefördert.