

# referenzprojekt

## International ausgerichtete Wachstumsinitiative eines weltweit führenden Chemieunternehmens

Autoren: Torsten Jung, Carmen Frantz-Kovacs, Christian Mayhofer  
Juni bis November 2008

### 1. Ziele

› Das strategische Projekt soll im Rahmen einer „Set-up-Phase“ so aufgesetzt und unterstützt werden, dass zahlreiche zentrale und dezentrale Wachstumsinitiativen (Geschäftsmodell, **Governance**, Struktur, Prozesse, Staffing, etc.), mobilisiert und harmonisiert werden.  
› Als erster Schritt sollen die rund zweihundert Projektmitglieder aus zehn Ländern für die strategische Wachstumsinitiative begeistert werden. Im Rahmen dieser Grossveranstaltung (Simultanübersetzung Englisch/Russisch) soll die Projektstruktur etabliert werden, die die Projektziele neben dem ambitionierten Tagesgeschäft managed.  
› Vom Management wird eine offene und transparente Gestaltung des Prozesses angestrebt, der die Regionen einbezieht und gleichzeitig in die Verantwortung für die Veränderung nimmt.

### 2. Phasen/Meilensteine

#### Kick-off:

1. Der Auftakt erfolgte im Rahmen eines dreitägigen Events zu der alle zweihundert MitarbeiterInnen eingeladen wurden. Am Ende der drei Tage sollten alle Teilnehmer das Vorhaben kennen, ihre Bedenken diskutiert haben und die Initiative mit Begeisterung mit tragen und umsetzen.

#### Set-up Phase

2. Nach dem Kick-off begann der Set-up. Im Rahmen des Set-ups folgte eine Diagnose der konkreten Ausgangssituation und Stimmungslage vor Ort (Project Assessment). Dreissig Schlüsselpersonen wurden telefonisch und vor Ort interviewt und die Ergebnisse des Project Assessments dem Steering Board des Projekts und den Entscheidern der zehn beteiligten Länder zurückgespiegelt. Diese Diskussion hat im weiteren Verlauf des Projektes zentrale Weichenstellungen gesetzt und den Dialog zwischen einer „Zentrale“ und den Ländern nachhaltig gefördert.

... Mit einem „guten Gespür für Zwischenmenschliches“ und der „gezielten Einbindung und Information von den 30 Schlüsselpersonen für die Implementierungsphase“ ist es gelungen „Begeisterung für das Projekt“ zu wecken.

... Die „Settings für offene Kommunikation“ haben zu einer „Klärung der Erwartungshaltungen von Schlüsselpersonen für das Kick-off Event“ und einer „guten Strukturierung des Projektmanagement für den Roll-out“ geführt.

... Uns ist so ein „Brückenschlag zwischen der Zentrale und dem Management vor Ort“ gelungen als Basis für die Implementierungsphase in 10 Ländern.

**Group Vice President, Projektsponsor; Director Market Management/Europe, Projektleiter**

3. Die Ergebnisse der Diagnose dienen somit als Basis das Projektteam bei der Ausgestaltung der Change-Architektur zu unterstützen.

### 3. Unsere Rolle

› Unterstützung der Set Up Phase

- Project Assessment in zehn Ländern
- Inhaltliche Impulse zu Strategie, Unternehmenssteuerung & Kommunikation
- Gestaltung der Change Architektur
- Operatives Projekt-Management Full Time vor Ort

› Konzeption, Organisation und Moderation des Kick-offs:

- Interviews mit Schlüsselpersonen in der Zentrale und den betroffenen Länder und auf deren Basis das Design für den Event in Abstimmung mit dem Projektteam entwickelt wurde
- Konzeption der Grossveranstaltung und interaktiver Settings und deren Vorbereitung Organisation vor Ort in Südosteuropa (Logistik, Facilities)
- Moderation des Events

### 4. Das Ergebnis

Neben der gelungenen emotionalen Mobilisierung und inhaltlichen Ausrichtung im Rahmen des Kick-offs wurden im Rahmen des Set-ups folgende Themen adressiert:

› Etablierung einer Steuerungs-Architektur für den Roll-out

› Wechselseitige Erwartungskklärung für die Implementierungs-Phase

› Erarbeitung und Abstimmung eines Meilensteinplans für die Implementierungs-Phase, der die Perspektive der zentralen Work-streams mit den dezentralen Erfordernissen der Länder akkordiert.