

# Change-Management der Geschäftsstelle Basel nach Kauf der Alpiq InTec Schweiz AG

Studiengang: EMBA | Vertiefung: EMBA General Management  
Experte: Martine-Laure Wissmann (HRMove GmbH)

## Benutzerhandbuch für einen Change-Management-Prozess

Die Bouygues-Gruppe kauft die Alpiq InTec Schweiz AG im Jahr 2018. Darauf folgend zieht eine Restrukturierung nach, da sich die Region Basel (BYES BS) in der Verlustzone befindet. In einer ersten Phase folgt eine Reorganisation die rund die Hälfte der Belegschaft reduziert. Der Change verläuft chaotisch, schürt Angst und Unzufriedenheit über den Geschäftsführer macht sich bei den Mitarbeitern breit. Die Reissleine wird gezogen, ein neuer, mutiger, konsequenter und mitarbeiternaher Geschäftsführer übernimmt das Zepter inmitten der Chaosphase. Hier setzt der „Break“ der Master Thesis ein. Ein «Reset» in der Widerstandsphase ermöglicht die Aufarbeitung eines Change-Prozesses.

Der «Reset» beschäftigt sich mit der Aufarbeitung des Vergangenen und analysiert die Fehler, die in der Phase gemacht wurden. Ein Abbild dieser Fehler gibt die Vorlage für die nächsten korrekten Schritte. Zu Beginn bildet das Management eine neue Strategie/Zielbild, analysiert den Status Quo, definiert nach Glasl's Vorlage die Einflussfaktoren auf Markt, Prozesse, Kompetenzen, Personen, Identität und erstellt einen Massnahmeplan. Die fehlende Integration der Mitarbeiter, zu Beginn der Veränderung, nimmt einen zentralen Einfluss im Laufe der Teilprozesse ein und begleitet die Neuformung der Unternehmung bis in die Integration der neuen Handlungs- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Change-Prozesse betreffen Mitarbeiter am meisten. Für die optimierte Durchführung, und zum Beitrag der Motivation/Selbstverwirklichung, werden die Mitarbeiter in diesen Prozess integriert, beginnend mit einem Interview, der ihr Wohlbefinden und ihre Zukunftsvorstellungen befragt.

Am Beispiel des im Frühjahr 2021 zu beziehenden Hauptsitzes werden die Veränderungsphasen nach R. K. Streich ab der Phase «rationelle Einsicht» mit Haupt- und Teilzielen aus der Strategie/Zielbild belegt, Handlungsfelder definiert und schlussendlich durch Objective Key Results verständlich zur Umsetzung dargelegt. Die Mitarbeiter sind einen Teil dieses

Aktes und erarbeiten an Workshops die OKR in Teams gemeinsam.

In solchen Prozessen ist die klassische Projektführung nicht mehr ausreichend. Für Workshops und die Definition der Massnamepakete/OKR's wird eine Kombination von agiler/hybrider Projektführung angewendet. Der Vorteil dieser Führung liegt an den wertvollen Leistungsvorteilen für komplexe Aufgabenlösungen in Teams, während die klassische Methode übergreifend nur die 4 Themenfelder Kosten, Qualität, Termine und Kommunikation berücksichtigt.

Die Umsetzung bis zur Integration erfolgt bis Ende 2021, denn die wirtschaftlichen Ziele der BYES BS sind klar gesetzt, mit einer Marge von über drei Prozent.

Die Master Thesis ist in 4 Hauptthemen unterteilt und behandelt die:

- A. Analyse des Veränderungsprozesses
- B. Vorbereiten der Veränderung
- C. Umsetzung der Veränderung
- D. Sicherung der Veränderung

In der Fussnote des jeweiligen Hauptthemas befindet sich ein Fazit zur Zielerreichung.

Ein Zeitplan zeigt wie der Change-Prozess über alle Phasen der Veränderung aufgeteilt ist und die einzelnen Themenbereiche voneinander abhängig sind. Ein beigefügter Leitfaden gibt dem zukünftigen Change-Manager entsprechende Unterstützung.

Nach diversen Konsultationen im Internet/Studium von Sachbüchern zu einem „Change-Prozess bei Firmenübernahme im Baugewerbe“ ist die Sachlage unzufriedenstellend. Es fehlt ein roter Faden durch die einzelnen Phasen mit Praxisbeispielen zu Handwerksbetrieben. Also kam mir die Idee für diesen Change-Prozess einen Leitfaden zu erstellen, der einfach zu bedienen ist und Schritt für Schritt durch den Prozess führt.



Jean-Marie Moser