



## **Projektarbeit**

### **Kurs: Change Management & Innovation**

#### **Thema:**

### **Transformation der Firma BeKiMü Personal in BKM Personal**

Dozent: Norbert Kubesch

Gruppe B: Frank Fetzer  
Christine Gajewski  
Philipp Köster  
Ray-Allen Taylor

München, 10.01.2020

# Inhaltsangabe

<b>Inhaltsangabe</b>	<b>2</b>
<b>Kapitel 1: Unternehmensanalyse</b>	<b>4</b>
1.1 Das Unternehmen	4
1.2 Die IT	4
1.3 Pain Points	5
Die Vermittler	5
Buchhaltung	5
Management	5
Ressourcen Nutzung	5
1.4 Service Blueprint	6
1.5 Die Kultur	7
<b>Kapitel 2: Herausforderungen</b>	<b>8</b>
2.1 Lean Change Canvas	8
1. Urgency	9
2. Target State	9
3. Vision	10
4. Communication	10
5. Change Recipients	10
6. Action	11
7. Success Criteria	11
8. Required Investments	12
9. Wins	12
10. Brainstorming Space	13
2.2 Zielzustand	14
Wie können wir...? (WKW)	14
Definition of Done (DoD)	15
2.3 Elevator Pitch	16
Key Visual	16
Elevator Pitch	17
<b>Kapitel 3: Der Weg</b>	<b>19</b>
3.1 Technik, Verhalten und Einstellung	19
3.2 Storyboard von BeKiM Personal (Technik)	20
Unternehmensanalyse	21
Bekanntmachung IT	21

Rundreise IT	21
Auswertung Pain Points der Rundreise	21
Einladung Kick Off	21
KickOff / Workshop / Auswertung Workshop	21
Office Update	21
Backlog Grooming	21
Beschreibung der Arbeitsabschnitte: BKM V I-III	21
Sammeln der Gain und Pain Points	22
Backlog Grooming (Priorisierung)	22
Scrum Sprint	22
Die IT	23
BKM Desktop	23
Datenbank Modul (Jobs & Kandidaten)	24
HR Modul (internes Personal -- sehr eingeschränkter Zugriff nur für ausgewählte Personen)	24
Buchhaltungs-Modul	24
Marketing-Modul	24
3.3 Das Unternehmen und Mitarbeiter (Verhalten)	25
Das Management	25
Die Vermittlung	26
3.4 Die Kultur (Einstellung)	28
Ziele des Kultur-Changes	28
Einleitung des Kultur-Changes - "DT Research - Phase"	28
Gemeinsame Kultur finden und festigen	30
<b>Begegnung mit Herausforderungen im Kultur-Change</b>	<b>33</b>
Make-Time Offensive	34
Daily stand in	34
My Highlight (Make Time)	36
Mail-Time (interne Mails)	37
Mycal	37
Monday Sprint (Entscheider-Probleme-Backlog)	38
Firmenkultur und IT	39
<b>Kapitel 4: Das Ergebnis</b>	<b>40</b>
<b>Unser Versprechen</b>	<b>41</b>

# Kapitel 1: Unternehmensanalyse

## 1.1 Das Unternehmen

# BeKiMü Personal

Berlin - Kiel - München  
0800 123 456 789  
info@bekimü.de

BeKiMü ist eine Personalberatung mit drei Standorten in München, Berlin, Kiel.

Die Struktur ist mit den drei Geschäftsführern an den Orten und der Personalabteilung in München organisch gewachsen und beschäftigt zuletzt je Standort ca. 25 fach-unspezifische Vermittler sowie jeweils ca. 5 Mitarbeiter aus Accounting, Marketing und Backoffice/Admin.

Die zentralen HR Themen werden von der Personalleitung in München gesteuert, lokal gibt es an jedem Standort eine Zuständigkeit. Das Unternehmen ist durch seine Entstehungsgeschichte sehr einseitig auf den individuellen wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet.

### ORGANIGRAMM BEKIMÜ



## 1.2 Die IT

Aktuell arbeiten alle Standorte und deren Vermittler mit eigenen Softwarelösungen. Vertreten sind hier: Word, Excel, Post-Its (an der Wand) und Handy-Apps.<sup>1</sup> Eine einheitliche Softwarelösung gibt es nicht.

Die Buchhaltung arbeitet an den einzelnen Standorten mit unterschiedlichen Softwarelösungen. Diese Insellösungen finden sich in der Gesamtabrechnung bei Datev (Personal-Abrechnung) und der Steuerberatung wieder.

## 1.3 Pain Points

### Die Vermittler

Die Vermittler arbeiten hauptsächlich für sich. Ressourcen (Arbeitnehmer) werden nicht geteilt und es gibt keine gemeinsame Datenbank. Dadurch entsteht ein hoher Erfolgsdruck unter den Vermittlern, da jeder als erstes seine Kandidaten an den Klienten bringen will, um sich hier auch die Provision zu sichern. Gleichzeitig wurden auch schon Kandidaten mehrfach an den Klienten vorgeschlagen, da verschiedene Vermittler diese in ihrem Portfolio betreuten.

### Buchhaltung

Mitarbeiter der Buchhaltung haben keinen direkten Zugriff auf die Vermittlungsverträge und müssen so immer auf die Mitteilung der Vermittler warten, um den Rechnungsverlauf zu starten. Hierdurch kommt es zu Verzögerungen im Zahlungsverlauf und der damit verbundenen Bonusberechnung, welcher auch Auswirkungen auf die Außenwirkung des Unternehmens hat.

### Management

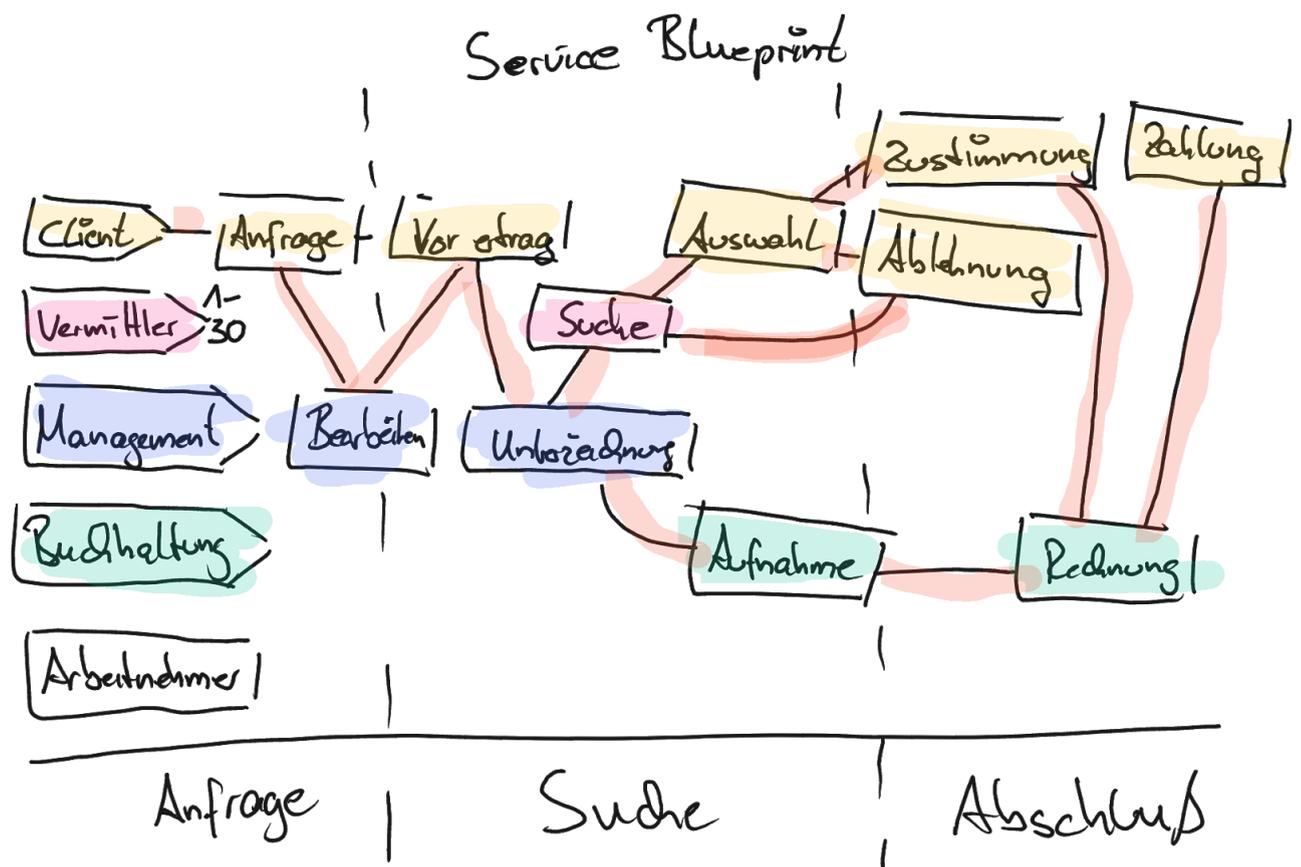
Das Management hat keinen direkten Überblick über aktuelle Verträge und Vermittlungen. Dies geschieht nur auf Nachfrage bei den Vermittlern bzw. unter den Standorten.

### Ressourcen Nutzung

Es gibt bisher keine einheitliche Formatierung der Kandidaten. Hierdurch entstehen Doubletten in der Kandidaten-Datenbank. Die Geschwindigkeit der Vermittlung wird beeinträchtigt.

## 1.4 Service Blueprint

Nach der Anfrage des Kunden wird diese, nach Vertragsvereinbarung mit dem Kunden durch den Standort-Manager, an die Vermittler weitergegeben. Diese geben dann ihre Kandidaten-Vorschläge an den Standort-Manager weiter, der wiederum eine Auswahl trifft, welche dem Kunden vorgeschlagen wird. Der Vorschlag-Auswahlprozess wird so oft wiederholt, bis der Kunde befriedigt ist. Nach Service-Erfüllung erhält der Vermittler des "Gewinner-Vorschlages" seine Provision.



## 1.5 Die Kultur

Ein einheitliches Verständnis von “BeKiMü”-Kultur gibt es nicht. Vermittler, Abteilungen und Standorte arbeiten eher “eigenbrötlerisch”, die aktuelle Kultur kann daher als ein “Verbund von Einzelkämpfern” beschrieben werden. Die Provisionen für eine erfolgreiche Vermittlung sind Antriebsmittel und prägen diese Kultur maßgeblich.

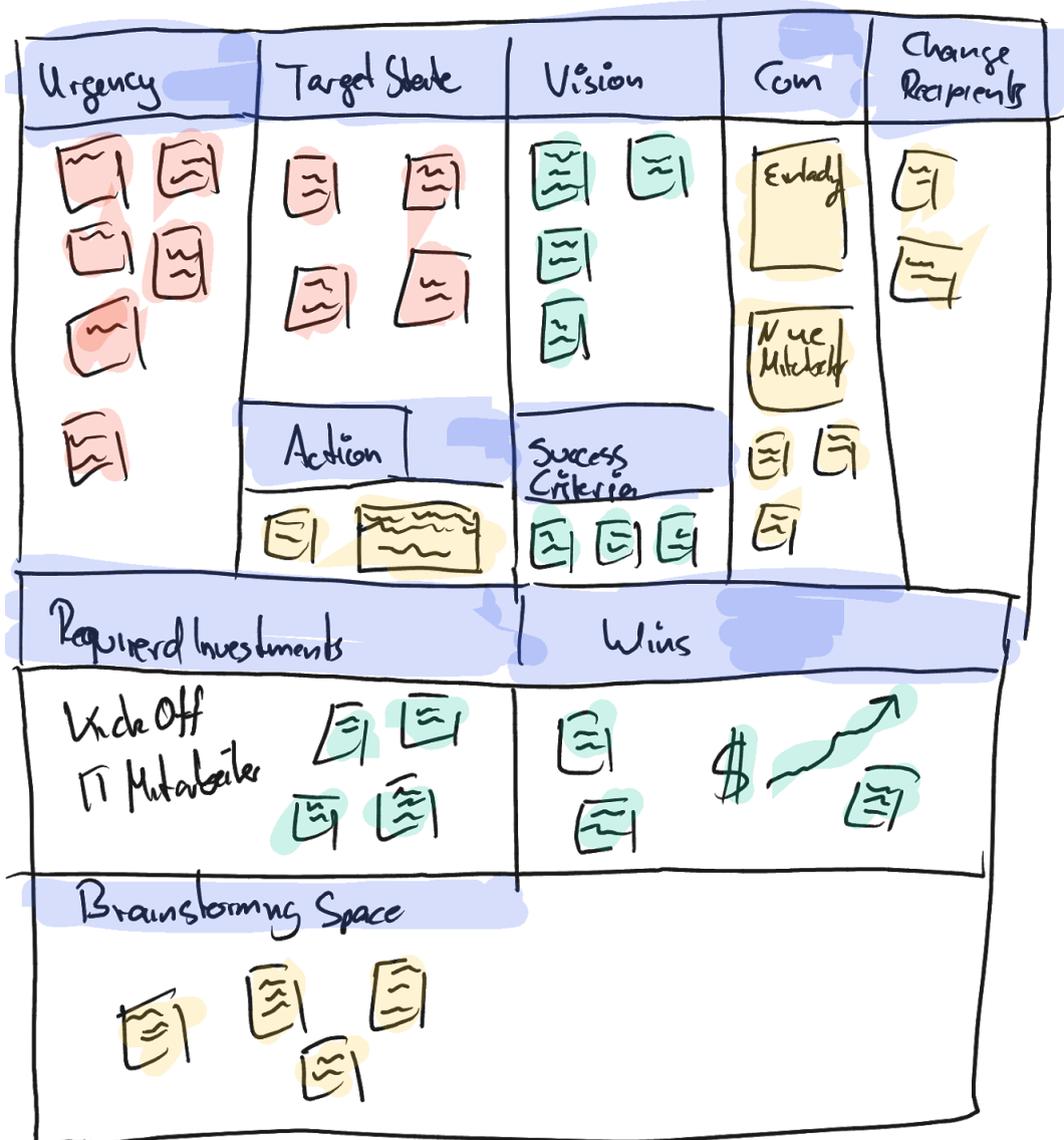


# Kapitel 2: Herausforderungen

## 2.1 Lean Change Canvas

Erstellung eines Lean-Change Canvas zur identifizierung von Pain-Points, Change-Wegen, Möglichkeiten und Gains aus dem Change. Der LCC wurde für alle Abteilungen erstellt und zum Schluss in einen gemeinsamen Canvas übertragen. Daraus resultiert ein Gesamtüberblick über die Notwendigkeiten und Möglichkeiten des Veränderungsprozesses insgesamt, und die notwendigen nächsten Schritte können abgeleitet werden.

### Lean Change Canvas



## 1. Urgency

Die Urgency im LCC ermittelt, warum BeKiMü einen Change hinsichtlich Unternehmenskultur und Software durchführen muss, um weiterhin erfolgreich sein zu können.

- Markt  
Anforderungen von Kunden werden durch zunehmende Komplexität und Spezialisierung immer höher
- Wettbewerb  
Die Konkurrenten sind mitunter schneller und exakter in der Vermittlung, Kommunikation, und Dokumentation
- Software  
Unterschiedliche Softwarelösungen an allen Standorten
- Kommunikation  
Fehlende Kommunikation an den einzelnen Standorten als auch unter den einzelnen Standorten sowie gegenüber Kunden und Kandidaten
- Time Management  
Kundenaufträge werden nicht schnell bearbeitet sondern nach Gewinn
- Kultur  
Mitarbeiter kennen sich nicht und es herrscht keine "kulturelle" Einigkeit. Die meisten haben kein Gesicht zu Namen vor Augen
- Fehlende Vermittlung  
Vermittlungen wurden nicht durchgeführt, obwohl es an anderen Standorten Kandidaten gab, die umziehen würden um diesen Job anzunehmen. Fehlende Kommunikation führt zu fehlenden Einnahmen.
- Fehlende CI  
Unterlagen an Kunden sehen immer unterschiedlich aus. Es gibt keinen einheitlichen look und somit auch keine Firmenidentität.

## 2. Target State

Ziel-Festlegung des Changes im "Groben".

- Agile Mitarbeiter  
Teamarbeit im agilen Umfeld schaffen
- Förderung von Klienten  
Angebot zur Förderung von Arbeitnehmern zur Vermittlung von Weiterbildungen.
- externe Weiterbildungen  
Als Quelle von Arbeitnehmern und Partner für Weiterbildungen

### **3. Vision**

Welche Vision haben wir, um diese Ziele zu erreichen?

- Einheitliche Software - "Ich kenne die Tools"  
BKM Desktop mit Modulen für die einzelnen Departments
- Zusammenarbeit & Austausch - "Ich kenne Dich"  
Mitarbeiter müssen zusammengeführt werden, um den eigenen Bewusstseins- und Verantwortungsbereich zu erweitern
- Kultur & Branding weiterentwickeln - "Mit dir in die Zukunft"  
Das Kultur Framework

### **4. Communication**

Welche Kommunikation ist intern geplant, um den Change zu vermitteln:

- Vorstellung IT Mitarbeiter - "Get to know"  
Die neuen Mitarbeiter werden allen per Email vorgestellt und dann auf "Rundreise" geschickt
- Einladung Kick Off - "Get together"  
Einladung und Zeitplan für das Kick Off wird kommuniziert
- Workshop - "Get new skills"  
DT / Scrum Workshop für die Mitarbeiter als Training für die zukünftige Arbeitsweise
- "The Perfect Match": Hallo Kunde, wir werden uns erneuern! - "Get (new) interest"  
Mitteilung und Werbemaßnahmen an unsere Kunden

### **5. Change Recipients**

Wer wird von dem Change profitieren?

- Vermittler  
Schnellere Bearbeitung der Kundenanfragen, neue Kandidaten (außerhalb des eigenen Netzwerkes)
- Alle Mitarbeiter  
schnellere und offene Kommunikation über BKM Desktop
- Kunden  
Schnellere Angebotsabgabe inkl aller Unterlagen  
Einheitlicher Look der Kandidaten Unterlagen.
- Kandidaten  
Schnelle, exakte und transparente Vermittlung, Standortübergreifend

## 6. Action

Folgende Aktionen müssen durchgeführt werden um den Change zu vollziehen.

- IT Department  
Wir benötigen ein IT Department zur Softwareerstellung
- Kick Off  
Kick off zur emotionalen Festigung der Teamarbeit, Involvement
- Kultur-Leitsätze  
Wer wollen wir sein, nach innen und nach aussen?
- Zusammenarbeit  
Kanban-Board für den Vermittlungsbereich, synchronisiert über alle Standorte
- Make Time  
Make Time Initiative für geregelte Arbeitstage
- Daily  
Daily Meeting in den Abteilungen a la Scrum Daily

## 7. Success Criteria

An welchen Kriterien können wir den Erfolg und vielleicht den Abschluss des Changes messen?

- Feedbackschleife "pain points" / "ideas" im BKM desktop wird stetig und von allen Mitarbeitern genutzt
- Vermittlungen geschehen unkompliziert auch Städteübergreifend
- Software Sprint nur noch alle drei Monate notwendig.
- IT Department wird auf einen Mitarbeiter gekürzt wenn Software Sprint > 5 Monate
- Keine andere Software  
Keine andere Software wird mehr genutzt wird, als BKM Desktop
- Kommunikation unter MA/Standorten fließt
- Vermittlungen geschehen unkompliziert auch Standort übergreifend
- Geschwindigkeit für Vermittlung nimmt zu

## 8. Required Investments

Folgende Kostenpunkte müssen beachtet werden und wurden von allen Entscheidern getragen:

- Kick-Off  
Anfahrt Unterbringung Verpflegung Workshop-Leitung Presentations-Technik usw
- IT  
2 Software-Entwickler bis zum Erreichen von Sprint >3 Monate
- Hardware  
Kanban-TV für alle Standorte
- CI Give-Aways  
Visitenkarten Briefpapier E Mail-Umstellung (Footer)
- Einrichtung Sprint Room  
Einrichtung des Sprint Rooms in allen Standorten

## 9. Wins

Was haben wir davon:

- Teamarbeit  
Mitarbeiter arbeiten nicht mehr im Einzelverfahren sondern als Team, über die Standorte hinaus.
- Schnellere Vermittlung  
Schnellere Vermittlung = mehr Aufträge = mehr Umsatz
- Bessere Auslastung der Mitarbeiter  
Im Verlauf werden wir weniger Mitarbeiter benötigen, z.B. in der Buchhaltung und in der internen Organisation = Mehr Ressourcen für Sales und Marketing
- Einheitliche CI  
Der Kunde weiss nun mit wem er arbeitet, Synergien im Marketing ergeben sich.
- Einheitliches arbeiten  
Die Standorte arbeiten Synchron. Ausfälle können so besser aufgefangen werden.
- Homeoffice  
Mitarbeiter könnten nach der Change Phase auch Homeoffice annehmen.

## 10. Brainstorming Space

Welche Ideen haben uns zu den Inhalten geführt:

- Eigene Software: BKM Desktop
- "Mit dir in die Zukunft"
- **"The perfect match"**
- Kommunikation & Kick-off im Team: "Bringt uns zusammen"
- Kick-off off site (Luxemburg)
- Brand/Corporate Identity/neues CD für alle
- Neue Führungskultur "servant management" (Welches Umfeld muss ich für meine Mitarbeiter erstellen, damit sie den bestmöglichen Job machen können?)
- Design thinking auf Softwareentwicklung anwenden mit Fokus auf Mitarbeiter
- Iteration aus pain points sammeln, verbessern, ausliefern → Unser neuer BKM-Desktop

## 2.2 Zielzustand

Der grundsätzlich gewünschte Zielzustand von BeKiMü Personal als Ergebnis und Leitfaden des LCC:

The personal match (Algorithmus plus persönliches matching)

- Tinder für Personal
- Social Intranet
- Gemeinsamer Bewerberpool
- Gemeinsame Datenbank
- Tägliche Meetings

Interner Kultur Change

Change Motto "Mit Dir in die Zukunft!"

Nach der Befragung mit IT Experten, dem Management/Inhaber wurden alle gefundenen Pain Points in den Change Prozess mit aufgenommen um den Zielzustand nach dem Change Prozess festlegen zu können und Erfolgsqualifikation für den Change Prozess zu erlangen. Folgende WKW sollen erfüllt werden.

### Wie können wir...? (WKW)

- WKW eine einheitliche Kommunikation erstellen
- WKW eine einheitliche Datenbank lösung finden
- WKW ein einheitliches Marketing erstellen
- WKW unsere Buchhaltung verbinden
- WKW Bewerbern direkten Zugriff auf den Ansprechpartner geben
- WKW potentielle Interessenten schneller an unsere Kunden vermitteln
- WKW unseren Kunden direkten Zugang auf ihre Ansprechpartner geben
- WKW den Kundenfokus auf den Arbeitgeber richten
- WKW eine Unternehmenskultur erstellen (intern), die u.a. das widerspiegelt, was wir extern verkaufen
- WKW unsere Leistungen über Schnittstellen zukunftsfähig machen
- WKW eine gemeinsame Balanced Scorecard (Dashboard) haben
- WKW die MA im Change Prozess "mitnehmen"
- WKW den Interviewprozess ortsunabhängig umsetzen
- WKW aus den Assessment-Prozessen Benefits für unser Unternehmen generieren

Es wurde eine "Definition of Done" erstellt um die Rahmenbedingungen für die Erfüllung der WKW's fest zu setzen. Diese zählen bereits für Increments.

Product Owner:

Standortleiter, Head of Buchhaltung, Head of Recruiting

### **Definition of Done (DoD)**

- Muss mit BKM Desktop über Schnittstelle arbeiten
- Muss von allen Standorten aus erreichbar sein
- Muss die Möglichkeit geben Feedback aufzunehmen und auszuwerten
- Code muss Dokumentiert sein
- Codecheck durch zweiten Developer
- Positiver Usability Test durch zwei PO's
- Muss im Einklang mit den Kultur-Leitsätzen sein

## 2.3 Elevator Pitch

### Key Visual



## Elevator Pitch

### **Elevator Pitch**

Warum haben wir drei Standorte, aber nutzen nicht die komplette Synergie untereinander?

Wieso können wir nicht hinreichend den gestiegenen Anforderungen im Markt begegnen?

Womit können wir uns für zukünftige Entwicklungen besser aufstellen?

Wir haben in den letzten Jahren versäumt, unsere Strukturen mitwachsen zu lassen.

Wir wollen uns daher wieder mehr Transparenz, Austausch und Effizienz verschaffen. Dafür planen wir neue Tools zu entwickeln, um besser zusammenarbeiten zu können. Wir wollen uns so mit unseren Kunden und unseren Kandidaten besser vernetzen - und eben auch mit Dir.

### **“Mit Dir in die Zukunft!”**

haben wir diesen Wandel genannt, und sind dabei auf die Unterstützung von euch allen angewiesen. Wir werden dafür einen Prozess anstoßen, um euch alle in diese Umgestaltung zu involvieren. Genaues Timing für unseren ersten Workshop geben wir euch nächste Woche bekannt.

Lasst uns gemeinsam eine bessere Variante unserer selbst schaffen!

Frank, Christine, Philipp und Ray-Allen



# Kapitel 3: Der Weg

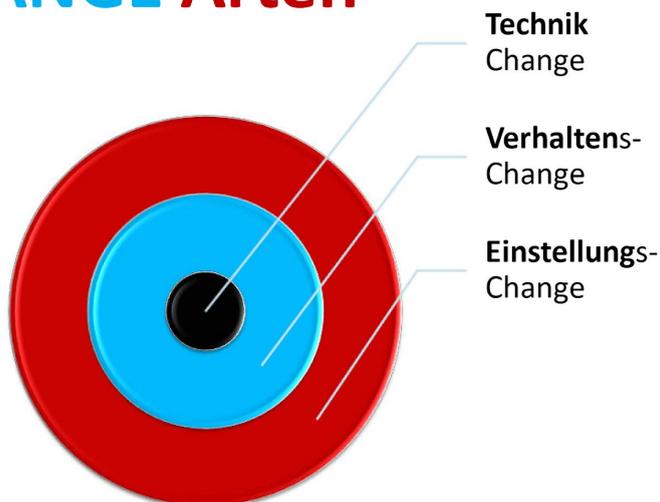
## 3.1 Technik, Verhalten und Einstellung

Der Change bei BeKiMü ist sehr stark durch **Technik** getrieben, da die gesamte IT Infrastruktur des Unternehmens zusammengeführt und neu gestaltet wird.

Das verlangt den Mitarbeiter viel Akzeptanz ab, da sie ihr tägliches **Verhalten** verändern müssen. Erfolgreich wird der Change erst dann, wenn die Tools auch entsprechend genutzt werden, und nicht mit alter Technologie daran vorbei gearbeitet wird.

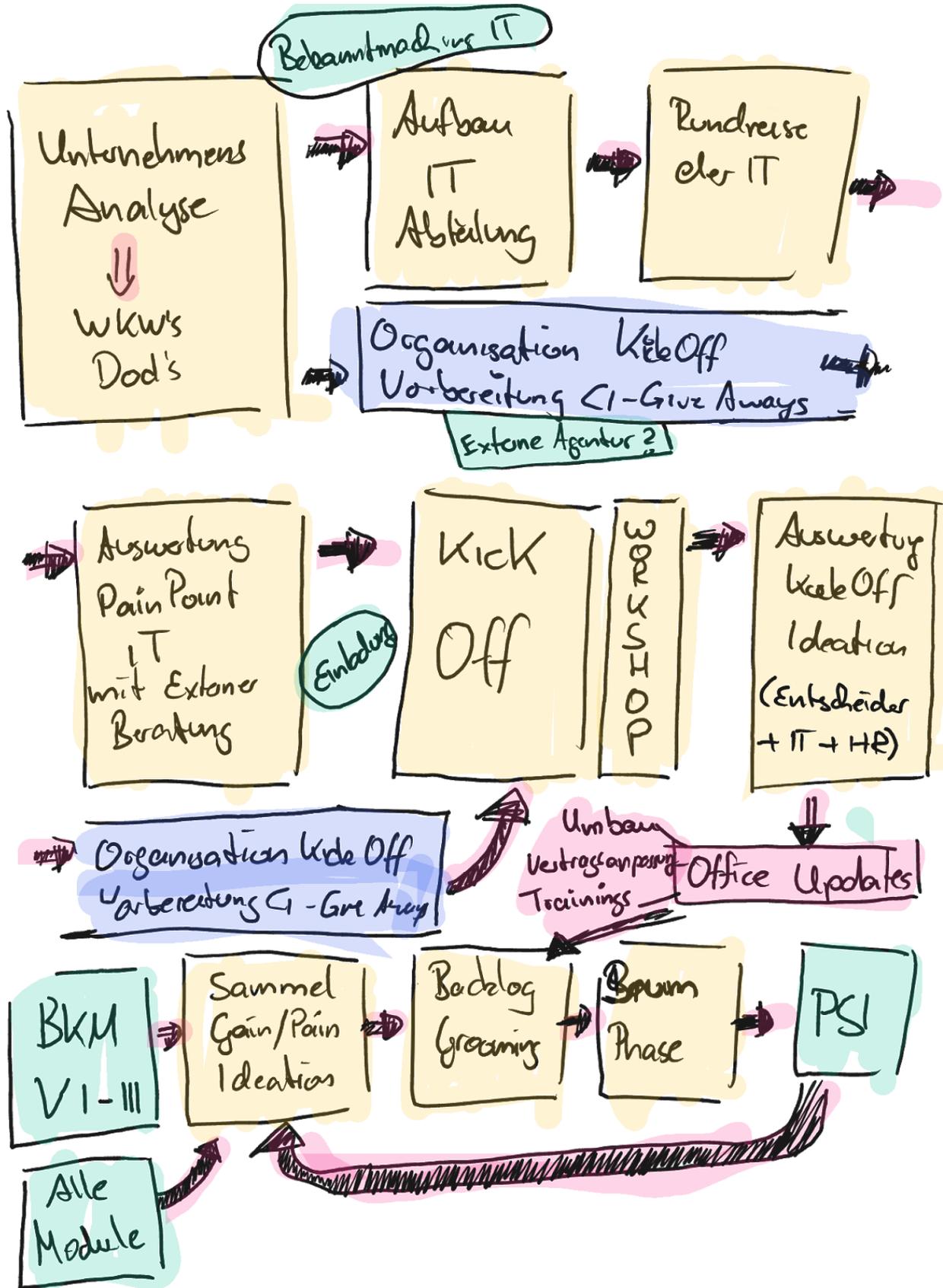
Wurde dieser Schritt erfolgreich gemeistert, wird sich damit die **Einstellung** der Mitarbeiter, die Kultur im Unternehmen sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit automatisch verändern, da die Maßnahmen wie Zahnräder ineinander greifen.

### CHANGE Arten



© norbertkubesch.com

### 3.2 Storyboard von BeKiMü Personal (Technik)



## **Unternehmensanalyse**

siehe Kapitel 1: Unternehmensanalyse

## **Bekanntmachung IT**

Mitarbeiter werden über die Einstellung von DEV/IT Mitarbeiter informiert. (siehe Seite 30)

## **Rundreise IT**

IT Team besuchen die Standorte um hier die Pains und Ideen der Mitarbeiter für die V1 des BKM Desktops zu sammeln. Siehe Abschnitt

## **Auswertung Pain Points der Rundreise**

IT bestimmt zusammen mit den Entscheidern die ersten Features für BKM V1.

## **Einladung Kick Off**

Siehe Kommunikation Mitarbeiter Kultur

## **KickOff / Workshop / Auswertung Workshop**

siehe KickOff

## **Office Update**

Büroräume der Standorte werden an die Arbeitsweisen angepasst und umgebaut.

## **Backlog Grooming**

Die Features für V1 des BKM werden durch IT und Entscheider festgelegt.

## **Beschreibung der Arbeitsabschnitte: BKM V I-III**

- Beschreibung V1: Grundfunktionen
- Pause und arbeiten an einem anderen Modul
- Beschreibung V2: Bug Cleaning und Wishlist durch User
- Pause und arbeiten an einem anderen Modul
- Beschreibung V3: Bug Cleaning und Finalisierung

## **Sammeln der Gain und Pain Points**

Siehe Seite 59

## **Backlog Grooming (Priorisierung)**

Gains und Pains der Mitarbeiter werden durch die IT in WKW umgewandelt → “User Stories”, sie werden im Backlog priorisiert

## **Scrum Sprint**

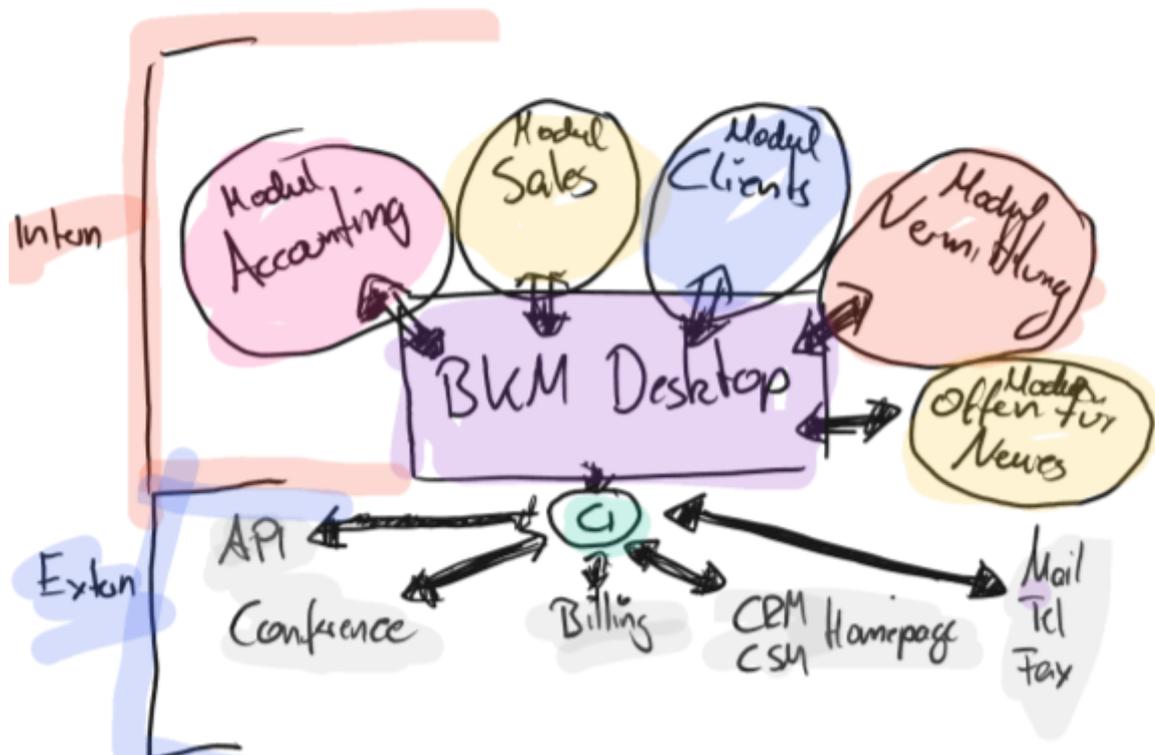
Entwicklung der Features zur PSI (Possible shippable increment)

## Die IT

Anhand der WKW's wurde beschlossen, die IT zu vereinheitlichen und in verschiedene Module aufzusetzen.

Zentrales Modul: BKM Desktop, mit offener API zum Einbinden weiterer Module. So können diese, unabhängig gewählt aber auch in Zukunft weiterentwickelt werden.

Dies führt auch zu dem Commitment eine übergreifende IT-Abteilung mit zwei Entwicklern zu gründen, um das BKM Inhouse zu entwickeln.



## BKM Desktop

- Videobefragung mit Aufzeichnung der Fragen und Antworten
- Automatische Schriftversion mit Tagging
- Interne Unternehmensweite Kommunikation
- CI Test aller Kommunikationen (EMail, Videocall, usw), Schnittstelle extern (API)

## **Datenbank Modul (Jobs & Kandidaten)**

- Kontaktliste Kunden
  - Ausschreibungen, Historie, Verschlagwortung
- Kontaktliste Bewerber
  - CV, Historie, Verschlagwortung
- Schnittstelle zum HR Tool
- Algorithmus zum Matching der Kandidaten/Ausschreibungen
- Algorithmus für Empfehlungen (“aufgrund Ihrer Suche können folgende Bewerber/Profile interessant sein”; “andere Kunden fanden auch folgende Bewerber interessant”)

## **HR Modul (internes Personal -- sehr eingeschränkter Zugriff nur für ausgewählte Personen)**

- Aufbewahrung der personenbezogenen Daten der internen Mitarbeiter → vertrauliche interne Daten! → Acceptance: Verschlüsselung muss gegeben sein
- Stellenausschreibungen schreiben können/konkrete Profile & Anforderungen hinterlegen
- Anbindung an Stepstone (und andere Suchmaschinen)
- Kandidaten-Management (Status Quo, Ansprechpartner)
- Alle Arbeitsschritte mit Bewerbungsunterlagen → auch Kommunikation (Einladungen, Terminabstimmungen, Zusagen/Absagen)

## **Buchhaltungs-Modul**

- Aktiva / Passiva
- Schnittstelle Personalbuchhaltung
- Controlling
- Schnittstelle zur Balanced Score Card

## **Marketing-Modul**

- Übergreifende Kampagnen aus Content
- Kampagnen zu den Stellenangeboten und Brand Marketing
- Kampagnen zu eigenen Stellen

### 3.3 Das Unternehmen und Mitarbeiter (Verhalten)

Agile Arbeitsweisen in der Vermittlung als auch in der Weiterentwicklung der Software sollen durch Mitwirkung und Einführung agiler Arbeitsmethoden erfolgen.

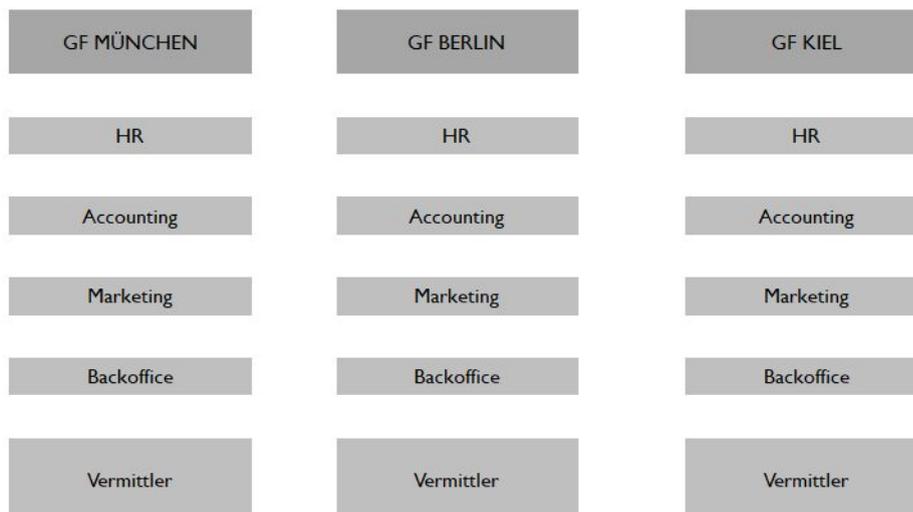
#### Das Management

##### Organigramm BeKiM (bisher)

Die bisherige Organisationsstruktur von BeKiM ist dadurch geprägt, dass an jedem Standort alle Funktionen vertreten sind, und die lokalen MitarbeiterInnen an den jeweiligen Geschäftsführer/Standort-Manager berichten. Somit ist eine cross-funktionale Abstimmung innerhalb jedes Standortes gewährleistet. Über die Standorte hinweg findet allerdings wenig bis kein Austausch innerhalb der Funktionen oder darüber hinaus statt. Daher ist bisher der Austausch zwischen den Standort-Managern essentiell, um eine gemeinsame Strategie zu verfolgen.

Dieser Standort zentrierte und hierarchische Ansatz soll im Rahmen der Neuorganisation verändert werden.

## ORGANIGRAMM BEKIMÜ



## Organigramm BKM Personal (neu)

Die neue Organisationsstruktur von BKM Personal wird in einer Matrix-Organisation abgebildet. Die Rollen der Standort-Manager und die Funktionsbereiche bleiben bestehen, allerdings wird der cross-funktionale Austausch gefördert. Diese neue Struktur erlaubt außerdem die notwendigen Abstimmungen der Vermittler mit den Funktionsbereichen, um die oben beschriebenen kritischen Themen zu lösen (z.B. hinsichtlich Abrechnung).



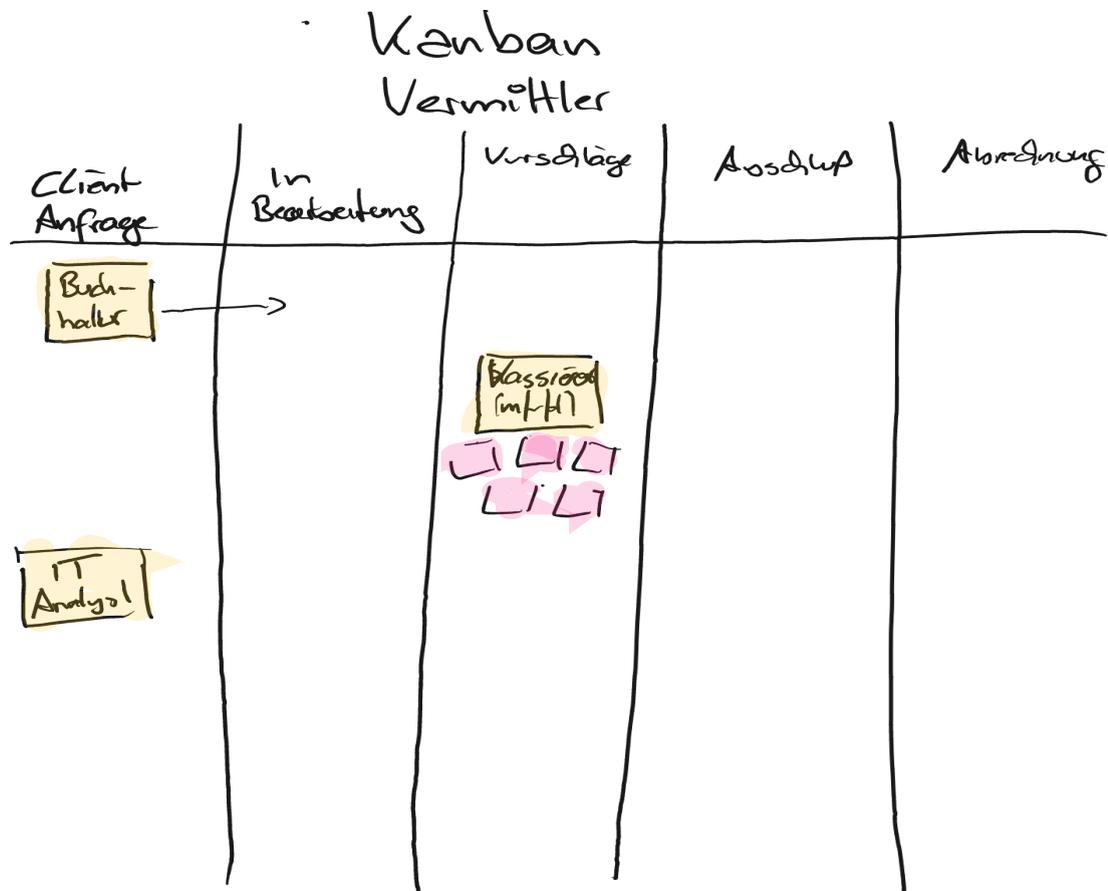
## Die Vermittlung

Die Vermittlung wird in den Standorten auf Kanban umgestellt. So werden Klienten-Anfragen für alle MitarbeiterInnen transparent dargestellt.

Ziel ist es eine schnellere Vermittlung umzusetzen. Das Kanban-Board ist synchron für alle Standorte, so dass auch Arbeitnehmer aus anderen Orten mit in die Klienten-Anfrage gelangen. Vermittler die zu der obersten Anfrage im Board nichts beizutragen haben, können sich den nächsten Item des Boards nehmen, zu welchem ein Vorschlag vorhanden ist. Somit wird die lineare Arbeitsweise aufgebrochen, und Aufträge schneller und unabhängig von chronologie bearbeitet.

Gleichzeitig wissen alle Standorte jederzeit, wie hoch die aktuelle Arbeitslast ist und welche Aufträge derzeit in Bearbeitung sind oder bereits abgeschlossen wurden.

In den Vorschlägen werden die bereits vorhandenen Arbeitnehmer eingegeben. Vermittler wissen so, falls ein Auftrag noch keine Vorschläge hat und können dementsprechend auf dem Arbeitnehmermarkt suchen.



Dies wird auch zu einer Änderung in den Gehaltsstrukturen für Vermittler führen. Es entfallen Boni bei Vermittlungen, die Gehälter werden angepasst und Team-Boni für Gesamtleistungen des Teams eingeführt. Änderungskündigungen müssen hier vorbereitet werden um den Change auch in der Gehaltsstruktur einzuführen. Diese müssen rechtlich durch die HR abgeklärt werden.

Durch die vorgenommenen Änderungskündigungen werden wahrscheinlich auch Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, die nicht gewillt sind, den anstehenden Change zu unterstützen und mit zu tragen. Dies festigt bei den verbleibenden Mitarbeitern den Schulterschluss und das "Wir-Gefühl".

## 3.4 Die Kultur (Einstellung)

### Ziele des Kultur-Changes

Aus dem Kulturwandel ergeben sich folgende Grundsätze, nach welchen sich das Unternehmen in Zukunft richtet. Entscheidungen bei Mitarbeiter, Auftragsbearbeitung (Intern und Extern) und alle anderen Entscheidungen, werden gegen diese Grundsätze geprüft und müssen allen gerecht werden.

Die Grundsätze sind offen für alle Mitarbeiter.

“Mit Dir in die Zukunft” bedeutet:

- Deine offen und ehrlich ausgesprochenen Pain-Points sind der einzige Weg uns zu verbessern
- Die einzige schlechte Idee ist die, die nicht ausgesprochen wird
- Wir bieten “the perfect match”, egal ob für Kunde oder Kandidat oder Angestellter
- “Make time” und respektiere die Zeit der Anderen

### Einleitung des Kultur-Changes - “DT Research - Phase”

Der Kultur-Change ist mit dem IT-Change verbunden, und setzt voraus, dass alle Mitarbeiter, in allen Ebenen, diesen unterstützen und vollziehen.

Eingeleitet wird der Change mit der Mitteilung, dass neue Mitarbeiter für die IT-Abteilung eingestellt werden. Diese werden, nach ihrem Onboarding, die einzelnen Standorte besuchen und die Pain-Points, und somit die WKW’s, für die kommenden Softwarelösungen sammeln.

Die IT wird von Anfang an offen und agil aufgestellt und geht mit allen Anfragen offen und hilfreich um. Fragen der Mitarbeiter werden vor Ort in offenen Gesprächsrunden beantwortet, welche von den Standorten als feste Termine für die Mitarbeiter angegeben werden.

In folgenden Einzelgesprächen wird bereits die neue Arbeitsweise innerhalb der IT (Kanban, Agil, Scrum) bei den Mitarbeitern angesprochen und erörtert.

Bei einem anschließenden IT Meetup mit den Entscheidern, werden die DoD’s für BKM-Desktop V1 festgelegt, welche auf denn Insights der Befragungen durch die IT unter den Mitarbeitern hervorgegangen sind.

# BeKiMü Personal

Berlin - Kiel - München  
0800 123 456 789  
info@bekimü.de

Liebe Kollegen,

wir freuen uns euch mitteilen zu dürfen, dass unser Team bei BeKiMü zuwachs bekommt.

Zum 1.02 starten Kurt und Erwin und bilden unsere gemeinsame, neue Dev-Abteilung!

Mit dem Start des Dev Teams freuen wir uns auch, euch unseren neuen Fokus vorstellen zu dürfen. Wir haben lange überlegt und diskutiert und sind doch immer wieder zu euch zurück gekommen, euch unseren Kollegen!

Gemeinsam mit euch wollen wir unsere Kunden und Klienten mit in eine neue Arbeitszukunft nehmen. Unser Name bleibt, und unsere Vision kommt dazu!

Kurt und Erwin werden sich in den ersten Monaten durch alle Standorte begeben und euch über die Schultern schauen um herauszufinden, welche Wünsche ihr für unsere Digitale Zukunft habt, besonders was Software angeht. Die Standortleitung wird euch die Termine mitteilen und wir freuen uns auf euren Input.

Diese Termine sind keine Pflichtveranstaltung, wir hoffen aber so viel Feedback wie möglich von euch zu bekommen, damit unsere gemeinsame Zukunft so Ideal wie möglich ist.

Wir freuen uns auf eure Rückmeldungen

Christine, Philipp, Frank & Ray

## Gemeinsame Kultur finden und festigen

Alle Standorte werden zu einem gemeinsamen Kick-Off eingeladen.

Ziele des Kick-Offs:

- Rückblick auf bisherige Erfolge
- Rückblick auf Hindernisse
- Rückblick in Zahlen
- Aussicht auf die Zukunft unter den jetzigen Voraussetzungen
- Notwendigkeit des Changes vermitteln
- Vorstellen des Change-Planes (IT)
- Einführung ins Design Thinking für Softwareentwicklung (Workshop)
- Einführung in die "Make-Time" Offensive

Dies wird die erste Möglichkeit sein, dass die Mitarbeiter der Standorte sich im echten Kontakt kennen lernen. Hierdurch wird der Zusammenhalt gestärkt und gleichzeitig auch der neue Leitsatz "Mit dir in die Zukunft" gestärkt. Um dies weiter zu fördern, ist die Anreise bereits für den Freitag geplant, um hier allen Teilnehmern die Gelegenheit zu geben, sich gegenseitig kennen zu lernen.

Ziele des Workshops:

Der Workshop dient zur Implementierung des Design-Thinking Mindsets unter den Mitarbeitern. Mit sich selbst als Zielgruppe, können sie die zukünftige Version der Software, als auch der folgenden Versionen beeinflussen und gestalten.

Der Workshop besteht aus drei Teilen.

### 1. Pain-Point Research

"Welche Probleme haben wir mit der aktuellen Software?"

Diese Frage wird ab Version 1 des BKM-Desktops auch in die tägliche Kommunikation am Arbeitsplatz einfließen. Durch den Workshop soll den Mitarbeitern die Scheu genommen werden, Kritik zu äußern. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter gestärkt in "Unsere-Software"-Gedanken, was auch eine höhere Eigenverantwortung gegenüber der Weiterentwicklung der Software, als auch dem Unternehmen an sich fördert.

### 2. Priorisierungs Phase

"Was meinst du, können (zeitlich) oder sollen (notwendig) wir jetzt sofort machen?"

Dies stärkt nicht nur die zukünftige Kommunikation zwischen Mitarbeitern und der IT, sondern wirkt sich auch auf die Arbeitsweisen im Bereich der einzelnen Mitarbeiter aus. Zu wissen, dass Prioritäten dazu gehören, stärkt die Einführung der

Kanban-Methodik an den Standorten. Gleichzeitig fokussiert es die Gemeinschaft auf die wichtigsten Pain-Points und bildet ein gemeinschaftliches Verständnis über diese.

### 3. Ideation Phase

“Was wäre deine Lösung für dieses Problem”

Unsere Mitarbeiter müssen sich mit der zukünftigen Software auseinandersetzen und bringen hier ihre Ideen für Problemlösung mit ein. Auch sind sie es, die “alte Probleme” am besten kennen und sich sicher immer wieder Lösungen ausgedacht haben, manche mit Tools und Tricks vielleicht auch umgesetzt haben. Jede Idee zählt und jede Idee wird notiert. Dies schafft eine Verstärkung des Gemeinschaftsgefühls und beschleunigt den Softwareprozess: Der Übergang für Mitarbeiter wird einfacher (“Das kenne ich, das war meine Idee!"). Eigene Ideen in der kommenden Software wieder zu finden, könnte dies auch zu einer kleinen Gamification machen. Außerdem wird der IT Abteilung bereits Ideen und Lösungen für die kommende Software geliefert, sodass diese nicht bei 0 anfangen muss.

Dieser Prozess wird auch die Arbeitsweise der IT in Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern auf allen Ebenen für die Weiterentwicklung der Softwareumgebung innerhalb des Unternehmens.

# BeKiMü Personal

Berlin - Kiel - München  
0800 123 456 789  
info@bekim0.de

## Einladung

Eine kleine Überraschung für Dich. Zusammen mit dem Dev-Team und allen Standorten werden wir uns, zum ersten mal, in Luxemburg zusammen finden und unseren gemeinsamen Weg in die Zukunft von BKM Personal starten: Mit Dir in die Zukunft.

Fr. Anreise

Fr 19:00 Uhr: Gemeinsames StandIn bei offenem Buffet

Sa: 9:00: Keynote "Wo wir sind"  
Die Welt ändert sich und wir müssen mit ihr in die Zukunft gehen

Sa: 13:00 Mittagspause

Sa: 14:30 Unser Changes: "Mit dir in die Zukunft!"

Sa 19:30 Dinner

Sonntag: Workshop Tag

So: 9:00 Ideation:  
Was sind Deine Pains (Gemischte Gruppen der einzelnen Standorte)

So: 13:00 Mittagspause

So 14:30 Ideation: Was sind Deine Gains (Was erwartest Du von BKM Desktop)

Ab 19 Uhr heißt es dann leider: Abreisen.

PS: Ja, Montag bleiben alle Standorte geschlossen  
(Interne Auswertung der Ideation)

## Begegnung mit Herausforderungen im Kultur-Change

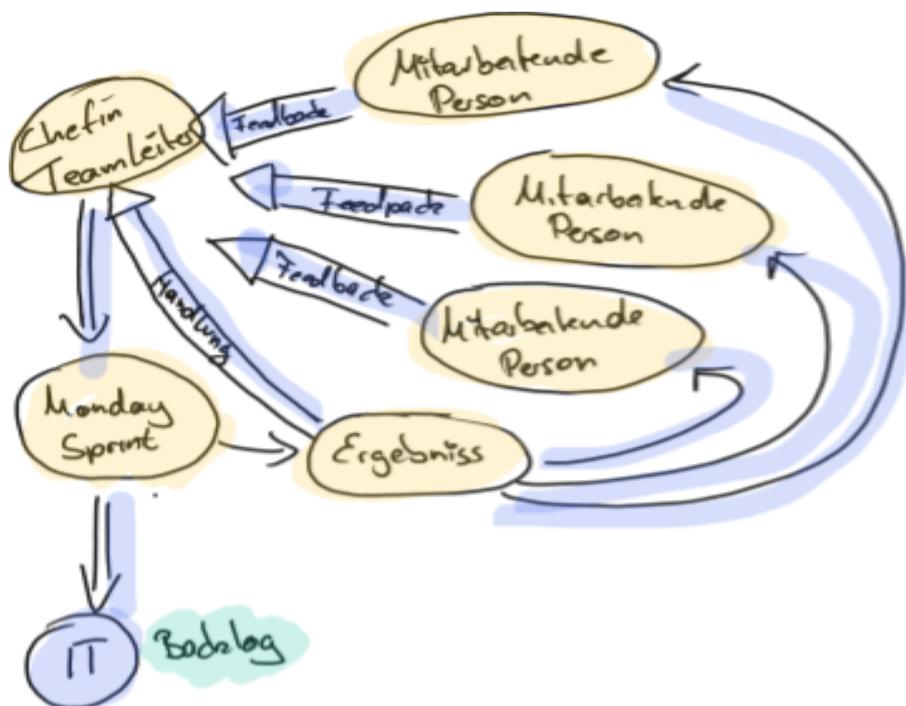
Um Widerständen entgegenzuwirken, wird ein offener Change-Plan an die Mitarbeiter freigegeben.

Hier werden die neuen Leitsätze ("Mit dir in die Zukunft!"), Methoden ("Design Thinking im Softwarebereich", "Kanban, dein neuer Arbeitsplatz") und die Software an sich ("BKM-Desktop, wie es funktioniert") in einfacher Form erklärt.

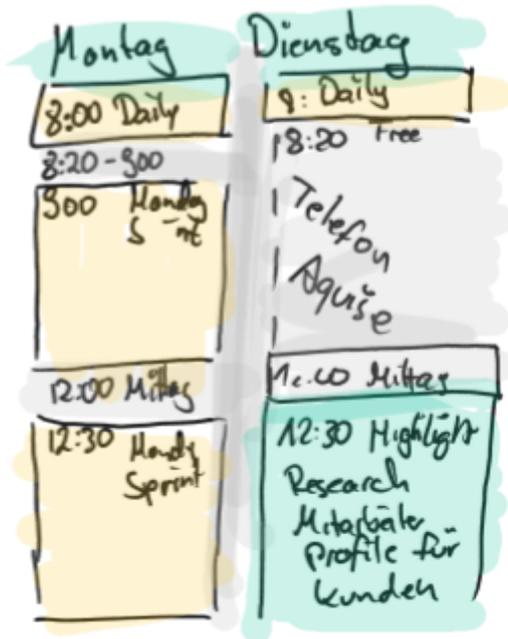
Durch offene Mitarbeiter Feedbacks werden Pain-Points gesammelt.

z.B.: "Was hindert dich daran, neue Pain-Points oder Ideen für den BKM Desktop zu schreiben?", welche in wöchentlichen one-day-Sprints auf Entscheider-Ebene verarbeitet werden. Um die Transparenz zu verstärken, werden die Ergebnisse, wenn möglich, veröffentlicht. Hierdurch soll das Vertrauen der Mitarbeiter und die eigene Mitwirkung am Change gestärkt werden.

Gleichzeitig werden Verweigerer durch diese Maßnahmen schneller identifiziert und können zu einzelnen Gesprächen gebracht werden, um hier Möglichkeiten zu finden, den Change in der Arbeitsweise durch Coachings, Schulungen oder andere Maßnahmen zu erleichtern bzw zu bewerkstelligen. Dauerhafte Verweigerer werden unter Umständen auch aus dem Unternehmen entlassen.



## Make-Time Offensive



Zur Verstärkung des agilen Umfeldes wird die Make-Time Offensive gestartet. Diese bietet einen strukturierten Alltag am Arbeitsplatz, welcher die agile Arbeitsweise unterstützt.

## Daily stand in



Im Daily stand in, treffen sich alle Mitarbeiter einer Abteilung um kurz zu besprechen was am Tage erledigt wird. Hierbei werden die gleichen Regeln wie in einem Scrum-Daily angewendet.

- Was habe ich als letztes gemacht
- Was habe ich heute vor: Mein Highlight (plus Uhrzeit)
- Was für Hindernisse habe ich (Pain Points werden gesammelt)

## My Highlight (Make Time)



Im Daily gibt jeder Mitarbeiter das eigene Highlight an und um welche Uhrzeit dieses beginnt. Es sollte ein Bereich von 1 bis 1,5h sein. In diesem Zeitfenster widmet sich die Person einzig und allein diesem Highlight. Alles was nicht mit dem Highlight zu tun hat kann, und soll ignoriert werden. Gleichzeitig sollte der Rest des Tages auch nichts mit dem Highlight zu tun haben. Auf diese Art kann die volle Arbeitskraft und Konzentration auf das Highlight gegeben werden, und alle Kollegen wissen: "Ist gerade am Highlight, eine Antwort auf meine Email werde ich nicht gleich bekommen!". "Mein Highlight" kann auch Teil eines grösseren oder Gruppen Projekts sein, bei welchem mehrere Mitarbeiter zusammen arbeiten.

## Mail-Time (interne Mails)



Mail-Time sollte der letzte Abschnitt des Tages sein. Die Energie der Mitarbeiter wird für "wichtigeres" benötigt als das Beantworten von internen Mails.

Hierdurch werden die Mitarbeiter befähigt, ihre Konzentration auf ihr Highlight oder andere Arbeiten zu setzen, ohne ein "schlechtes Gewissen" zu haben. Mail-times können auch in unregelmässigen Abständen geschehen. zB 1x in der Woche, sollte es die Email-Anzahl des Mitarbeiters zulassen.

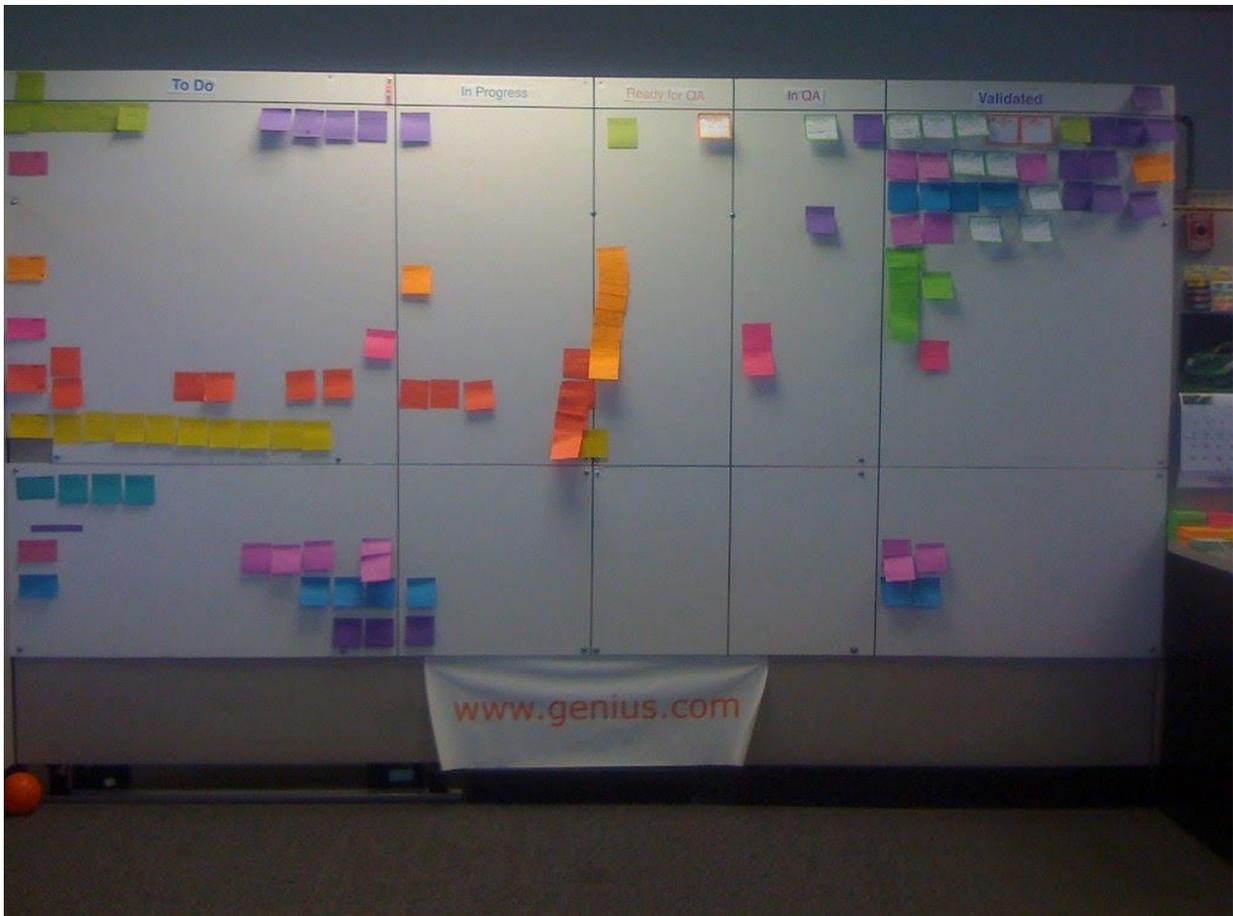
## MyCal



Im BKM-Desktop befindet sich auch die Terminplanung für alle Mitarbeitenden. Standard sind hier die Dailys und Highlight eingetragen, welche die Mitarbeitenden anpassen.

auch wird hier die Mail-Time täglich eingetragen (wenn vorhanden).

## Monday Sprint (Entscheider-Probleme-Backlog)



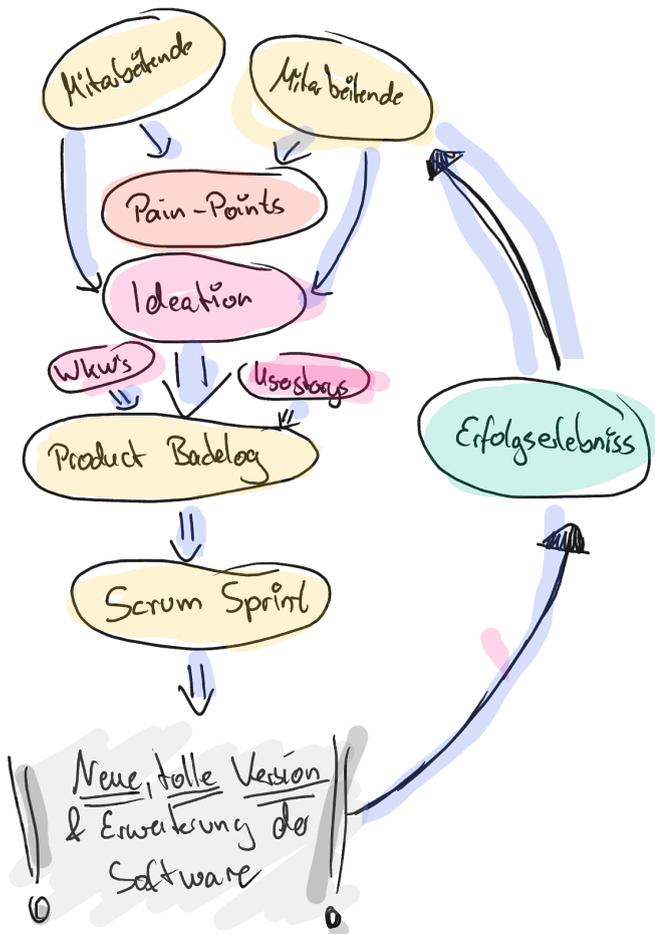
Im Monday-Sprint werden die Pain-Points von Mitarbeitern, Software usw. angegangen. Ein fester Bestandteil der Woche auf Entscheidungsebene.

Hierdurch werden Probleme gebündelt und priorisiert. Dies schafft Zeit während der Woche, zu welcher Probleme nur gesammelt, aber nicht bearbeitet werden. Durch den Monday-Sprint werden diese jedoch nicht "vergessen" und bieten einen guten Start in die Woche für alle Teilnehmenden. Gleichzeitig erhalten Mitarbeitende zeitnahes Feedback.

Der Monday-Sprint erfolgt nach den Regeln des "Lightning Decision Sprint", einer Methode nach Design Thinking zur schnellen Entscheidungsfindung.

## Firmenkultur und IT

Die Entwicklung der Software ist eng mit der geplanten Kultur verbunden. Das offene Aussprechen, Sammeln, Verarbeiten von Pain-Points ist maßgeblich für den Zusammenhalt der Mitarbeiter und das "wir" Gefühl zuständen und verbessert die Software für die Menschen die sie benutzen: Unsere Mitarbeiter.



Eine der Hauptteile auf interner Seite des BKM-Modules ist die "Pain-Point" Ecke. Mitarbeiter werden angehalten, Probleme und Pain-Points hier sofort zu melden. Auch Verbesserungsvorschläge und Ideen für neue Funktionen werden hier gesammelt.

Diese werden im Product Backlog der IT gesammelt. Zusammen mit der Entscheidungsebene wird eine Priorisierung Phase gestartet, in welcher die "wichtigsten"/"besten" Features ausgewählt und umgesetzt werden.

In diesem Prozess werden die Scrum-Regelungen angewendet.

Durch die sofortige Implementierung der neuen Features erhalten die Mitarbeiter wiederum eine positives Feedback auf ihre eingegebenen Pain-Points und Ideen, welches sie weiter in der Iteration bekräftigt.

## Kapitel 4: Das Ergebnis

Der Wertekanon und die gelebte Positionierung der BKM Personal führt dazu, dass nicht nur intern mehr Transparenz, Feedback und Kooperation zu besserer Zusammenarbeit verhilft. Auch in der Vermittlung von Kandidaten führt diese Positionierung dazu, dass bereits entsprechende Kandidaten angezogen werden, die zu diesem Mindset passen. Die Vermittlung in einer von Transparenz geprägten Kultur, in der offen mit Stärken und Schwächen umgegangen wird, und das Mindset von zentraler Bedeutung ist bewirkt, dass erfolgreiche Vermittlungen sich auch langfristig als passgenauer erweisen, da ein Match im Mindset fördert, dass sich Firma und Kandidat gemeinsam weiterentwickeln können.



## Unser Versprechen



Wir sind:

- Wir sind offen und transparent: Nach Innen als auch nach Außen
- Wir wissen: Ohne Feedback gibt es keine Verbesserung
- Wir arbeiten im Team, denn Einzelne sind wir langsamer
- Unsere Software ist wirklich unsere Software! Von unseren Mitarbeitern, für unsere Mitarbeiter
- The perfect match finden wir gemeinsam, für Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- An drei Standorten mit dem gleichen Mindset
- Bald in ganz Europa und dann auf der ganzen Welt (Wir erobern Schritt für Schritt!)