

Referenzreport Nr. 6 – Teil 1

Thema: Change Management
Entwicklung neuer Arbeitswelten

360° rund um die Change-Projektbegleitung
zur Entwicklung der «neuen Arbeitswelten» bei
Tillotts Pharma AG am neuen Standort
Salmenpark in Rheinfelden

Ausgangslage der Tillotts Pharma AG

Tillotts Pharma AG (www.tillotts.com) ist ein schnell wachsendes, hochspezialisiertes Pharmaunternehmen mit rund 300 Mitarbeitenden. Das Unternehmen ist sowohl mit eigenen Produkten als auch mit einlizensierten Produkten in über 65 Ländern vertreten. Tillotts wurde vor über 50 Jahren in London gegründet. Die Organisation hat sich in dieser Zeit stetig den neuen Anforderungen am Markt angepasst und kann auf eine Dekade überaus starken Wachstums zurückblicken. Tillotts widmet sich intensiv dem weiteren Ausbau seiner Marktpräsenz. Innovative pharmazeutische Produkte für das Verdauungssystem werden durch Forschung, Marketing, Einlizenzierungen und Akquisitionen gezielt gefördert, um Ärzte bei der Behandlung gastrointestinaler (GI) Erkrankungen ihrer Patienten verstärkt unterstützen zu können. Tillotts engagiert sich für Fortschritte in der Patientenversorgung und arbeitet kontinuierlich am weiteren Ausbau eines ausgewogenen Portfolios an Medikamenten für die Behandlung von GI-Erkrankungen. Die Tillotts legt sehr viel Wert auf ehrliche und ethische Geschäftsbeziehungen und höchsten professionellen Standard. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Umsetzung von Werten wie Leidenschaft, Leistung, Fortschritt, Verantwortlichkeit, Zusammenarbeit und Integrität. Es achtet darauf, dass sich ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner damit identifizieren können.

GI-health is our passion™

Abbildung 1 – Quelle: Website Tillotts Pharma AG – Sommer 2017

Ausgangslage zum Projekt der Change-Begleitung im Rahmen der neuen Arbeitswelten

Zum Startzeitpunkt des Projekts verfügte Tillotts in der Schweiz über 179.95 FTE, was 194 Heads entspricht. Weltweit beschäftigte das Unternehmen rund 300 Mitarbeitende. In der Schweiz teilen sich die Mitarbeiter auf zwei Standorte (Rheinfelden als HQ und Ziefen) auf, wobei Rheinfelden sich heute bereits aufgrund des Wachstums in den letzten Jahren auf 2 Gebäude (B15 und Hexagon) aufteilen muss. Gegen Ende 2017 wird der Standort Rheinfelden erneut an seine Kapazitätsgrenze stossen, weshalb ein weiteres Gebäude integriert werden muss. Das EXEC (Executive Committee) möchte dort ein „Modern Office“ etablieren. Für die Planung und Durchführung des gesamten Projektes wurde die Task Force Space gegründet. Das Core Team besteht anfänglich aus 4 Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen, welche anfangs auch als Repräsentanten der Gebäude und Zonen fungierten. Das Ziel war es, in Rheinfelden mindestens weitere 75 Arbeitsplätze zu schaffen und diese optimal auf die drei Gebäude zu verteilen. Die räumlichen Voraussetzungen sollen mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Organisation verbunden werden. Dabei bilden die Workflows, die Kommunikation und die Schnittstellen zwischen den Arbeitsgruppen die Grundlage für die Raumgestaltung.

Begleitend wurde zudem ein Konzept zur Einführung von Home-Office entworfen, das baldmöglichst eingeführt werden soll. Des Weiteren werden Regeln zum Thema Desk-Sharing entwickelt und ins Gesamtkonzept integriert.

Tillotts Pharma AG verfolgt das langfristige Ziel ein eigenes Gebäude zu bauen, damit alle Mitarbeitenden in einem Gebäude zusammenziehen können. Das neu gestaltete Büro soll daher zudem als Test-Büro gelten, in dem das Modern Office von den Mitarbeitenden ausprobiert wird. Diese Erkenntnisse würden in die Planung eines neuen Gebäudes einfließen.

Zielsetzungen der Change-Projektbegleitung mit der nw GmbH

- Bedürfnis-Ermittlung der Mitarbeitenden (Wünsche, Ängste, Vorurteile) zur Einbindung in die Planungs- und Umsetzungsphase
- Evaluation der Belegungen, bei der durch Bedürfnisse/Inputs der Mitarbeiter untersucht wird, wer wo sitzt bzw. welche Abteilung wo und in welcher Umgebung optimal arbeiten könnte (Vertraulichkeit, Prozesse, Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und ggf. Matrixorganisation)
- Unterstützung des Core-Teams bei der Projektplanung und -durchführung

Zum Wandel in der Arbeitswelt

Geschwindigkeit und Komplexität verändern die Anforderungen an die zukünftige Arbeitswelt. Organisationsstrukturen und die bestehenden Geschäftsmodelle verändern sich meistens aufgrund technologischen Fortschritts (z.B. Blockchain, Automatisierung, Artificial Intelligence etc.). Folgen daraus sind:

- Verkürzung der Veränderungszyklen
- Wissen aus der gesamten Organisation muss in die Lösung einfließen können
- Computervermittelte Kommunikation und Prozesse (Digitalisierung)
- Globalisierung der Arbeitswelt
- Veränderung der Wirtschaftssektoren
- Wandel auf Unternehmensebene (von funktionalen hin zu rollen-basierten Organisationen, Teamarbeit verändert sich hin zu organisationsübergreifender Projektarbeit)
- Beschleunigte Kommunikation- und Entscheidungsprozesse
- Neue Arbeits- und Beschäftigungsmodelle (Flexibilität, Mobilität, Global Workforce)
- Führungskonzepte und -Stile verändern sich
- Anforderungen an die Mitarbeitenden und ans Management steigen stetig

Auswirkungen auf die neuen Arbeitswelten:

- Flexibles Arbeiten (Einzelarbeit, Ruhezeiten, Ad-hoc Meeting-Räume, Meetingzonen, Projekt- und Workshop-Zonen, Kollaborations-Zonen)
- Neue Arbeitsformen (Desk-Sharing, Home-Office, Team-Office, Zonierungen speziell in Bezug auf Kollaboration)
- Neue technische IT Anforderungen und Sicherheitskonzepte (BYO, Virtuelle Desktops (Cloud), Skype for Business, Video-Konferenz, usw.)

Unser Team für diese Change-Begleitung

Aufgrund der verschiedenen ergänzenden Kompetenzfelder haben wir das folgende Team für die Tillotts zusammengestellt: Christian Ott ist ein erfahrener, charismatischer Change-Manager, der sich im Thema der neuen Arbeitswelten bestens auskennt und verschiedene Projekte in diesem Rahmen umgesetzt hat. Nadine Waldvogel besitzt langjährige Erfahrungen im Bereich Arbeitsplatzgestaltung, im Leiten von Projekten und in der Begleitung von Change-Projekten. Die Rollen in diesem Projekt wurden nach Stärken aufgeteilt, wobei Nadine Waldvogel den Projektlead übernahm.

Im administrativen Bereich kann das Team auf die tatkräftige Unterstützung von Nathalie Rinderknecht als PMO Assistentin zurückgreifen.



Abbildung Nr. 2 – Quelle: Kick-Off Präsentation, links Nadine Waldvogel, rechts Christian Ott

Projektorganisation/Kommunikation

Bevor wir uns mit dem Core Team zum Kick-Off getroffen haben, kümmerten wir uns um die Schlüsselerfolgsfaktoren des Projekts. Dazu haben wir alle verfügbaren Informationen zur Firma und dem bestehenden Projekt eingefordert und analysiert. Aufgrund dieser Informationen wurden die Projektorganisation (siehe Abbildung Nr. 3 unterhalb links) skizziert und die AKV (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung) fixiert. Des Weiteren haben wir im Projektauftrag die Abgrenzungen und abschliessend die Kommunikationswege innerhalb des Projektkontexts festgehalten.

Dies schien uns zentral, da mehrere Parteien ins Projekt involviert sind und diese Fixierung für alle Beteiligten Klarheit schafft.

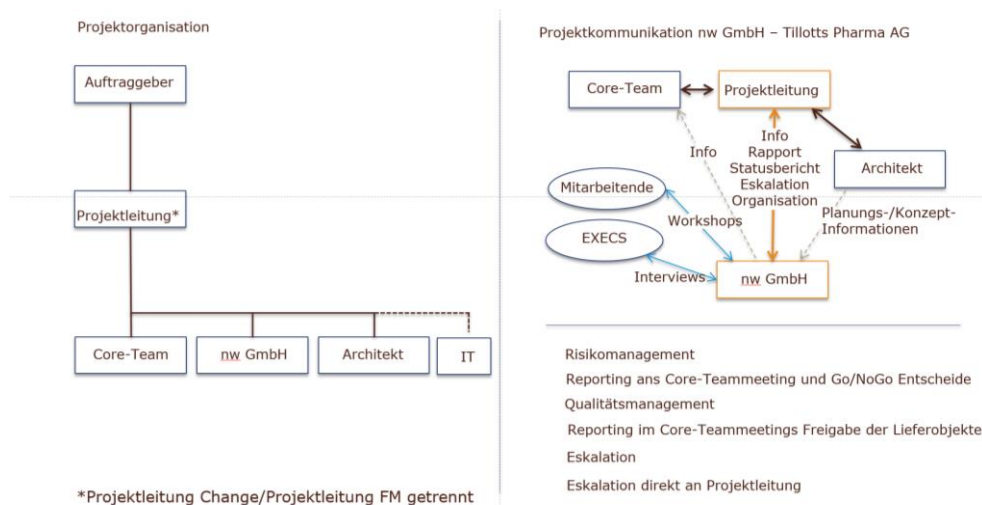


Abbildung Nr. 3, Quelle: Kick-Off, Projektorganisation – Kommunikationsstruktur

Aufgaben/Verantwortung/Kompetenzen der Rollen und die Projektabgrenzung

- Rollen/Funktion/Aufgaben (in Bezug auf nw GmbH)
 - > Ermittlung der Bedürfnisse/Anforderungen/Wünsche der Organisation
 - > Bedürfniseruierung strategische Ebene/operative Ebene
- Verantwortungen (in Bezug auf nw GmbH)
 - > Zusammenfassung der Resultate
 - > Aufzeigen der Erkenntnisse aus der strategischen Ebene/operativen Ebene
- Kommunikationssteuerung (in Bezug auf nw GmbH)
 - > Inputs an Projektleitung

- Wo wird eskaliert/Anpassungen und Auftragsänderungen
 - > Projektleitung
 - > Betrifft Lieferobjekte, Inhalte, Termine (diese werden frühzeitig kommuniziert und führen zu einer Angebotsanpassung)
- **Form von Reporting Aufwänden/Rechnungen (was, wann, wie)**
 - > Weekly Status-Mail
 - > Reporting der Zeiten in der Rechnung
 - > Abweichung werden frühzeitig an die Projektleitung kommuniziert
 - > Rechnung pro Modul in Teilschritten
- **Abgrenzungen**
 - > Organisation der Infrastruktur
 - > Interne Kommunikation in Bezug auf den anstehenden Change und das Projekt
 - > Anpassungen in Arbeitsprozessen

 - > Bearbeitung der Themenfelder, die sich aus den Workshops ergeben in Bezug auf die Erarbeitung der Zusammenarbeitsregeln, der Führung in der neuen Arbeitsumgebung, Clean Desk usw.
 - > Workshops zur Einführung des Home-Office-Konzepts und Sharing-Desk Konzept in der neuen Arbeitswelt
 - > Erarbeitung der Belegungsvorschläge im Detail

Vorgehensweise und Methode

Bei der Entwicklung des Vorgehens haben wir bewusst auf zwei Ebenen gearbeitet. Auf der strategischen Ebene haben wir mittels Interviews in Erfahrung gebracht, wie das Kernbusiness der Tillotts Pharma AG funktioniert und wer, wie und mit wem zusammenarbeitet. Des Weiteren haben wir in Erfahrung gebracht, welche kulturellen Faktoren massgebend sind, welche Führungskultur herrscht, wie die Werte in der Firma gelebt werden und wie sie sich künftig im Markt ausrichten soll.

Auf der operativen Ebene haben wir mit Repräsentanten die Bedürfnisse ermittelt. Diese Resultate stellten wir den Aussagen der strategischen Ebene gegenüber. Die Gemeinsamkeiten und Widersprüche die sich daraus ermitteln liessen, haben wir dem Core Team vorgestellt und pro Punkt verschiedene Handlungsempfehlungen gegeben.



Abbildung Nr. 4, Quelle: Kick-Off, Ebenen-Konzept

Vorgehen: Einzelinterviews (strategische Ebene) und Workshops auf der operativen Ebene

- Business-Analyse inkl. Sammlung aller bestehenden Unterlagen
- Workshop mit Repräsentanten pro Abteilung inkl. Zusammenführung der Resultate

Konzeptionelle Arbeit

- Entwicklung eines Grundkonzepts zur Vorgehensweise in enger Absprache mit dem Core Team
- Zusammenführen und Auswerten der Workshop-Resultate sowie Präsentation der Ergebnisse im Core Team
- Themenspezifische Fragestellungen, die für den weiteren Projektverlauf entwickelt werden müssen

Nachfolgend zeigen wir den kompletten Projektablauf auf:

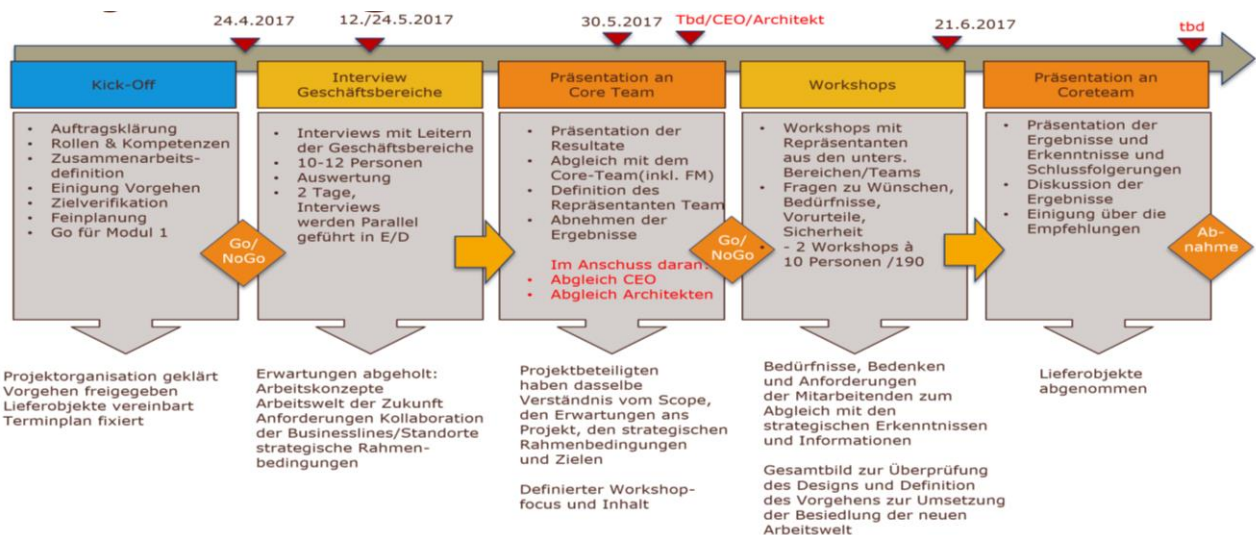


Abbildung Nr. 5, Quelle: Kick-Off Präsentation, Projektvorgehen

Arbeitsansatz

- Die anstehende Veränderung wird konsequent aus der Perspektive des „Business“ betrachtet. D.h. die Infrastruktur (Gebäude, Möblierung, Zonen usw.) muss die Anforderungen/Erwartungen aus dem operativen Business unterstützen. Die Nutzung des 3. Gebäudes soll so konzipiert werden, dass ein „Test-Büro“ Charakter entsteht mit dem Ziel, diese Erfahrungen in der Weiterentwicklung des „Modern Office“ zu integrieren
- „Aus betroffenen Personen beteiligte Personen machen“

Arbeitshaltung

- Systemisch-, ressourcen- und lösungsorientiertes Vorgehen

Messbarkeit / Überprüfung der Ziele

- Die Resultate aus den Workshops wurden entsprechend im Raum-Planungskonzept umgesetzt und durch das Core Team intern präsentiert. Die Erreichung der Zielsetzungen wurde mittels Fragen an die Repräsentanten aus dem Workshop-Team ermittelt.
- Die Entwicklungsschritte wurden jeweils an den verschiedenen Teammeetings besprochen und reflektiert um das weitere, zielgerichtete Vorgehen zu definieren.

Zu den Grobinhalten der Einzelinterviews (strategische Ebene)

Anhand der Aussagen aus den Interviews haben wir die Organisation wie nachfolgend abgebildet zusammengefasst und uns ein Bild hergeleitet, wie die Abteilungen heute untereinander zusammenarbeiten und wer welche Bedürfnisse (z.B. an Ruhe, Stauraum usw.) hat. Diese Zusammenfassung benötigten wir für die Definition des Arbeitskonzepts, welches aufzeigt, welche Teams sinnvollerweise in die neuen Büros umziehen und welche in den bestehenden Standorten bleiben sollten. Daraus haben wir zwei Varianten ermittelt.

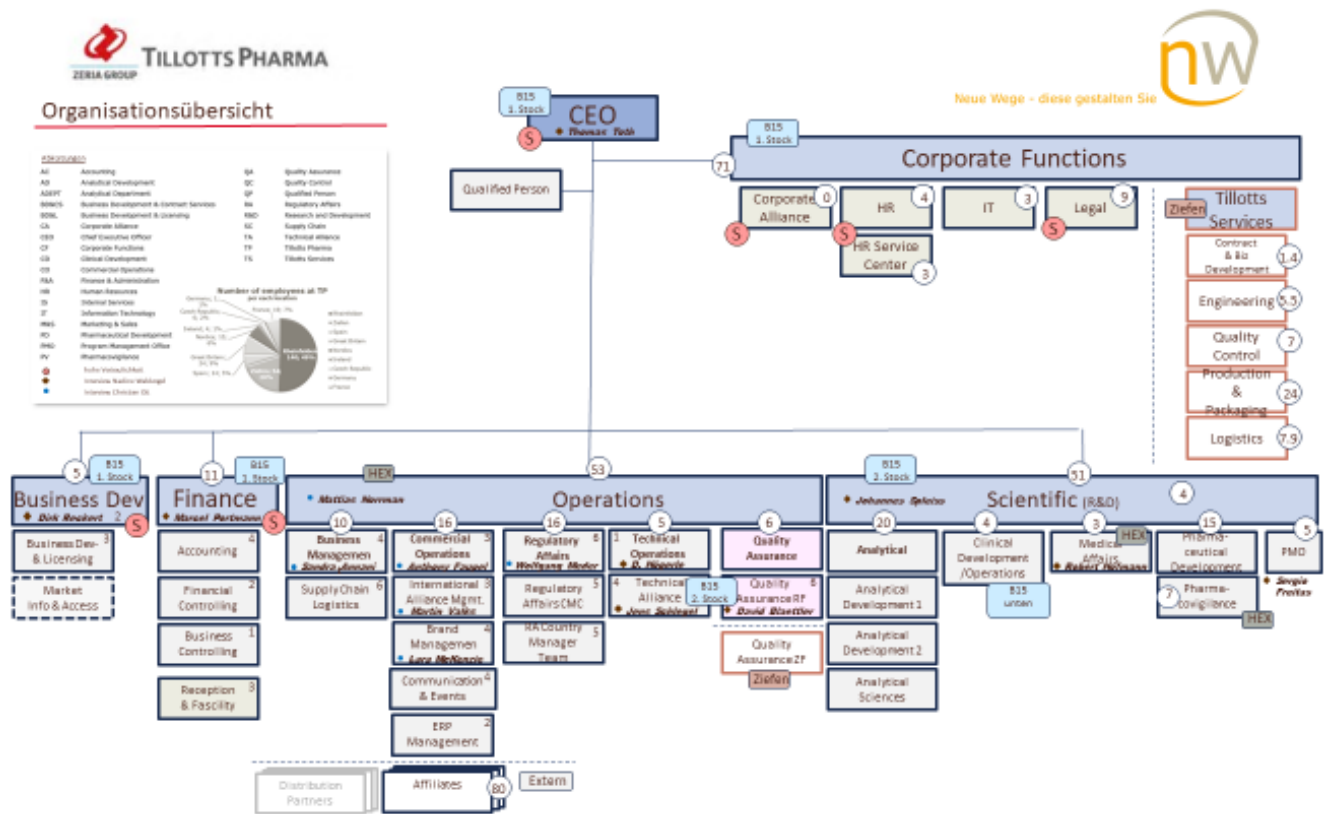


Abbildung 6, Quelle: Workshop-Präsentation

Zu den Grobinhalten der einzelnen Workshop-Sequenzen (operative Ebene)

Rolle der Repräsentanten

- Widerspiegelung der Organisationseinheit in den Workshops
- Mitgestaltung der neuen Arbeitswelt
- Repräsentieren der Bedürfnisse, Anforderungen, Wünsche an die neue Arbeitswelt
- Erfassung von Bedürfnissen und Anforderungen, Zusammenarbeitsmöglichkeiten in Bezug auf die Raumgestaltung (inkl. VBA)
- Rückmeldungen aus dem Workshop zum eigenen Team

Inhalt des Workshops

- Vorstellungsrunde / Einstiegsrunde
 - Arbeitsregeln (Du-Ansprache, Offenheit, Transparenz)
 - Ziele des Workshops
- Input zu Wandel und neue Arbeitswelten
- Vorgehen und Projektorganisation
 - Rolle der Repräsentanten
- Grobkonzept
 - Vorgehen / Termine
- Ausgangslage
 - Vorstellung des Projekts
 - Vorstellung der Rahmenbedingungen
- Bedürfnis-Ermittlung
- Definition der nächsten Schritte
- Ausblick und Schlussrunde

Einblicke zu einzelnen Inhalten



Abbildung Nr. 7, Quelle: Workshop – Tag in einer neuen, modernen Arbeitsumgebung

In den neuen Arbeitswelten zeigen wir vor allem auch auf, dass sich die Kommunikation stark verändert und wir das neue Arbeitskonzept so umsetzen, dass die Kommunikation innerhalb und unterhalb den vers. Abteilungen gezielt gefördert wird. Nachfolgend zeigen wir einen Auszug zur neuen und zur bestehenden Situation.

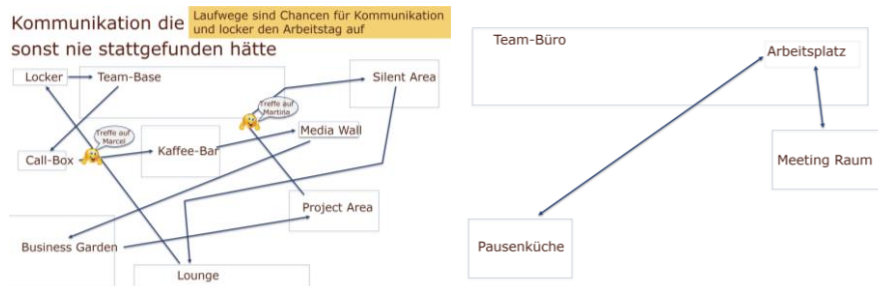


Abbildung Nr. 8, Quelle: Workshop – Tag in einer neuen, modernen Arbeitsumgebung

Transfer und To do's aus dem Workshop 1:

Aufgrund der vorliegenden Bedürfnis-Abklärungen, die wir mittels Postenlauf erarbeitet haben, haben wir das künftige Arbeitskonzept entwickelt.

- Dieses dient als Grundlage zur Planung für den Architekten und zeigt auf, welche allfälligen baulichen Massnahmen entsprechend dazu umgesetzt werden müssen.
- Zudem haben wir die zentralen Inputs zur organisationsgerechten Einrichtung und Gestaltung abgegeben, die der Architekt umsetzt.

Projektkommunikation und Steuerung der Kommunikation

Das Core Team hat sich bereits im Januar 2017 mit den Inhalten auseinandergesetzt und daher festgelegt, wer intern die Kommunikation rund um den anstehenden Change steuert.

Während der Zusammenarbeit mit der nw GmbH haben wir dem Core Team wertvolle Inputs zur internen Kommunikation mitgegeben, die es in seine Kommunikations-Mittel eingebunden hat.

Die Lieferobjekte pro Ebene

Aufgrund des von uns entwickelten Vorgehens haben wir auf den Ebenen der Führung (EXEC und Leader) sowie der Mitarbeitenden (definierte Repräsentanten aus den verschiedenen Teams) folgende Ergebnisse geliefert:

- Kick-Off
 - > Präsentation der nw GmbH
 - > Protokoll zum Kick-Off durch Projektleitung
 - Strategische Ebene
 - > Zusammenfassung der Interviews
 - > Auflistung von Empfehlungen
 - Operative Ebene
 - > Fotoprotokoll aus den beiden Workshops (englisch/deutsch)
 - > Auswertung der Workshop-Resultate
- > Abgleich der Workshop-Resultate mit den Resultaten aus den geführten Einzelinterviews
- Inputs zu weiteren Empfehlungen nach BSC (Balance Score Card)
 - > Entwicklung eines Vorschlags, welcher die Arbeitsplatzkonzepte im Detail vorgibt (Basis für die weiterführende Arbeit des Architekten)
 - > Auflistung von Empfehlungen nach BSC (Balance Score Card) auf der Ebene: Kunden/Markt, Prozesse, Finanzen, Mitarbeitenden
 - > Auflistung der Empfehlungen zum weiteren Vorgehen in Bezug auf die Projektleitung-, Koordination- und Kommunikation

Die Resultate aus der Projektbegleitung der nw GmbH

- Arbeitsplatzkonzept als Grundlage für die Planung des Architekten
- Handlungsempfehlungen nach BSC
- Handlungsempfehlungen in Bezug auf das weiterführende Projekt

Der Nutzen aus dem Projekt

- Involvierung der Führungs- und Mitarbeiterebene
- Evaluation der Bedürfnisse und Zusammenführung der Resultate, die als Planungs- sowie Kommunikationsgrundlage dienen
- Entlastung des Core Teams
- Einbindung einer neutralen Sichtweise und Erfahrungswissen aus ähnlichen Projekten
- Erarbeitung der Empfehlungen auf Basis der Balance Score Card (Kunde/Markt/Finanzen/Prozesse und Mitarbeitende), die aufgrund der Interviews und den geführten Workshops ausserhalb des definierten Projekt Scope anstehen werden

Die Referenz-Stimmen aus der Tillotts Pharma AG

„Aus der Sicht der Geschäftsleitung war es sehr wichtig, die Bedürfnisse, Wünsche aber auch Bedenken und die damit verbundenen Ängste oder sogar Widerstände unserer Mitarbeiter bezüglich der Planung und Umsetzung einer modernen, flexiblen Bürolandschaft zu verstehen und die Mitarbeiter soweit wie möglich auch in der Ausarbeitung und Umsetzung zu involvieren. Es war für uns von grosser Bedeutung, dass unsere Mitarbeiter sich auch mit unserer neuen zeitgemässen Bürolandschaft identifizieren können und diese auf ihre Arbeitsbedürfnisse zugeschnitten ist. Zudem – und dies war das Anliegen der Geschäftsleitung – sollten bei der Planung auch die internen Prozesse durch eine intelligente Anordnung der diversen Abteilungen effizienter gestaltet werden, Kommunikation und Transparenz gefördert, sowie die notwendige Flexibilität – aufgrund unseres steten Wachstums – erhalten bleiben. Kein leichtes Unterfangen, vor allem wenn man bedenkt, dass die meisten Mitarbeiter von Büroplanung sehr wenig verstehen!

Es war uns darum wichtig, eine beratende und unterstützende Firma zu identifizieren, welche uns in diesem Change-Prozess mit viel Einfühlungsvermögen tatkräftig unterstützen konnte. Mit Nadine Waldvogel und ihrem nw-team ist uns dies äusserst erfolgreich gelungen. Nadine hat nicht nur verstanden die zahlreichen und zum Teil auch widersprüchlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern und der Geschäftsleitung zu formulieren, sondern mit viel Geschick und Fingerspitzengefühl in konkrete, umsetzbare Konzepte umzusetzen.

So war das gesamte Projekt nicht nur unglaublich lehrreich für unsere Firma, sondern auch äusserst motivierend für die Teilnehmer. Und ich persönlich weiss auch ganz bestimmt, wie ich bei der nächsten Büroerweiterung vorgehen würde.... es würde - wie auch zu Beginn dieses Projektes - mit einem Telefongespräch mit Nadine Waldvogel beginnen.“

Rheinfelden, 01.09.2017, Thomas A. Tóth von Kiskér, CEO, Tillotts Pharma AG“.

„Aufgrund eines umfangreichen Change-Projekts waren wir auf der Suche nach einer Person, die uns einerseits in der fachlichen Thematik (Büroplanung) als auch im Change-Management unterstützen kann. Durch eine Weiterempfehlung sind wir zu Nadine Waldvogel gelangt. Die Zusammenarbeit mit ihr und ihrem Team hat auf Anhieb funktioniert. Der Auftrag wurde zielgerichtet, proaktiv und mit Herzblut innerhalb des sportlichen Zeitrahmens abgeschlossen. Besonders geschätzt haben wir die offene, direkte und unterstützende Art von Nadine Waldvogel. Egal wie schwierig die Situation war, sie hatte jederzeit (!) ein offenes Ohr und gute Ideen, um uns auf unserem Weg zu leiten. Herzlichen Dank nochmal an dieser Stelle! Aufgrund der tollen Zusammenarbeit in diesem Projekt ist bereits ein Coaching-Auftrag resultiert und wir freuen uns darauf, auch weiterhin von Frau Waldvogel und ihrem Team unterstützt zu werden.“

Rheinfelden, 1.9.2017, Anna Schiel, Assistant Reception & Facility Management (Projektleiterin Task Force Space), Aline Rebmann, HR Business Partner, Tillotts Pharma AG, Rheinfelden

Schlusswort der nw GmbH

Wir blicken auf ein vielseitiges, intensives und sehr gelungenes Projekt zurück, bei welchem wir die gesteckten Ziele gemeinsam mit unseren Auftraggebern erreichen konnten. Durch die Vorgehensweise auf der strategischen und operativen Ebene zu arbeiten sowie die betroffenen Personen zu involvieren, haben wir einen Ansatz gewählt, der die Akzeptanz im Projekt sicherstellte und die aufkommenden Widerstände abbauen konnte.

In der Natur der Thematik lag die grosse Herausforderung, trotz persönlicher Emotionen und direkter Betroffenheit des Core Teams zielführend und sachlich die bestmögliche Lösung für das Unternehmen zu erarbeiten. Dies ist dank der professionellen Haltung des Repräsentanten-Teams erstaunlich gut gelungen und Zeichen einer intakten Unternehmenskultur.

Die Grundlagen für ein tolles und ansprechendes Arbeitskonzept am neuen Standort liegen vor. In weiteren Teilprojekten erarbeiten wir nun wiederum mit den Repräsentanten die Regeln für das neue Büro, entwickeln ein Leitsystem gemäss den Werten der Tillotts Pharma AG und unterstützen die HR-Abteilung im Bereich der Einführung von Home-Office und Desk-Sharing. Des Weiteren wird Tillotts Pharma AG den geplanten Testbüro-Charakter etablieren. Diese Phase werden wir ab 2018 begleiten.

Wir danken an dieser Stelle dem CEO, allen beteiligten Führungskräften, Repräsentanten und Mitarbeitenden sowie dem Core Team für das entgegengebrachte Vertrauen und die grossartige Zusammenarbeit.

Wir freuen uns sehr darüber, dass wir in weiteren Teilprojekten Unterstützung bieten und mit unserer Expertise und Erfahrung zum erfolgreichen Projektabschluss im Gesamten beitragen dürfen. Es erfüllt uns mit Stolz und Freude.

Erstellt nw GmbH – Oktober 2017