

Fallstudie momentum consulting

momentum consulting ist eine international tätige IT-Managementberatung. momentum unterstützt seine Kunden, zu denen viele Dax-Konzerne und bedeutende mittelständische Unternehmen gehören, bei ihren IT-Herausforderungen und im Management einer modernen Unternehmenskultur.

momentum organisiert IT-Prozesse und -Strukturen passend zu smarten Geschäftsprozessen. Vor 25 Jahren gestartet, ist momentum heute mit annähernd 140 Mitarbeitern in Bochum, Düsseldorf und Luxemburg vertreten und wächst weiter.

Die Geschäftsfelder von momentum im Einzelnen:

IT-Strategie ergänzt die Unternehmensstrategie um die Entwicklungsrichtung der Informationstechnologie. Dabei stellt sich momentum unter anderem folgenden Fragestellungen:

Wie stellt sich die IT unserer Kunden zukünftig auf, um die Anforderungen aus einem sich dynamisch ändernden Umfeld und aus der Digitalisierung schnell, effizient und mit hoher Qualität realisieren zu können?

Wie ist aktuell die „Umsetzungsreife“ der IT im Hinblick auf Geschwindigkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit von Anforderungen?

Welche Themen, Verbesserungspotenziale und Maßnahmen müssen priorisiert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der IT (und damit auch des Gesamtunternehmens) kurz-, mittel- und langfristig zu sichern?

Was sind konkrete und nachhaltige Lösungen?

Die **IT-Technologieberatung** erstreckt sich auf den klassischen Betrieb von IT-Systemen inklusive der Administration und der Organisation, beinhaltet aber ebenfalls die IT Verbesserung, Konsolidierung und technische Migration von Systemen. momentum unterstützt bei der Konzeption, Organisation und technischen Migration von Infrastrukturen in der Cloud. Der Geschäftsbereich IT-Technologieberatung ist ebenfalls erfahren bei Umzügen Rechenzentren. Schließlich werden auch Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen im Umfeld von Microsoft Office 365 angeboten, um einen Beitrag bei Veränderung der Arbeit durch Kollaborationswerkzeuge, bei der Digitalisierung der Kunden und bei dem Wandel in der Kultur der Zusammenarbeit in Unternehmen zu leisten.

Im Geschäftsfeld **SAP** berät und unterstützt momentum große IT-Organisationen bei der Abbildung kaufmännischer Prozesse in der Software SAP®, insbesondere im Rahmen großer Veränderungen wie z.B. Mergers & Acquisitions oder Carve-Outs (Outsourcing). Des Weiteren wird sog. Application Support im Umfeld SAP® geleistet und bei der Migration auf SAP® S/4HANA unterstützt.

Die Dienstleistungen des Geschäftsfelds **Business Intelligence** helfen dabei, Steuerungs-, Planungs-, Analyse- und Berichts-Prozesse zu etablieren. Fachliche Schwerpunkte liegen im HR-Controlling, wobei mit momentum HR-Analytics sogar eine eigene Lösung zum Einsatz kommt, und in der Controlling-Beratung, die von der Treiber-basierten Planung bis zur adressatengerechten Informationsversorgung auf beliebigen Medien reicht. Technologisch werden überwiegend Microsoft- und MicroStrategy- Produkte eingesetzt. Zur Abbildung von Controlling-Prozessen stehen die Produkte CoPlanner und Valsight im Fokus.

Das Geschäftsfeld **HR Management** unterstützt die Kunden bei der Digitalisierung von HR-Prozessen (HR = Human Resources, also Aktivitäten rund um die Beschaffung und Begleitung des Personals). So begleitet momentum schon seit vielen Jahren die Auswahl und Einführung operativer HR-Management-Systeme und hat ausführliches Know-how der HR Management Lösung von Persis. Dabei wird auch der Bereich der ablauf- und aufbauorientierten Verbesserung von Personalbereichen betrachtet.

Im Geschäftsfeld **Culture Change Management** geht es darum, Arbeit in Organisationen attraktiv und erfolgreich zu gestalten. Dazu werden Kunden bei der systematischen Entwicklung einer Vertrauens- und Leistungskultur, der Gestaltung einer agilen Arbeitsorganisation, der Nutzung von Kollaborationswerkzeugen, der Kompetenzentwicklung von Führungskräften sowie der Projektumsetzung durch fundiertes Changemanagement unterstützt. Mit fundierten Kenntnissen der Wirtschaftsinformatik, Psychologie und Organisationslehre lassen sich in besonderer Weise die Herausforderungen der digitalen und komplexen Welt bewältigen.

Im Geschäftsfeld **Services** werden alle Aktivitäten zusammengefasst, mit denen die eigenen Mitarbeiter unterstützt werden, wie z.B. HR, Controlling, Financial Accounting, Organisation und Geschäftsführung.

momentum in der Corona-Krise

momentum reagiert auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie und verabschiedet sich von seinem bisherigen Arbeitsplatzkonzept. Wie die lokalen Tageszeitungen ‚Ruhr Nachrichten‘ und ‚Bochumer Tageblatt‘ übereinstimmend berichten, stellt das Unternehmen die Einrichtung seiner Büros komplett um, um Mitarbeitern mehr Freiheit, Sicherheit und Flexibilität bei der Gestaltung ihres Arbeitsalltags zu ermöglichen.

Bislang setzte momentum darauf, seine Mitarbeiter durch zahlreiche Annehmlichkeiten so lange wie möglich am Arbeitsplatz zu halten, diesen zu einem zweiten Zuhause zu machen. Ein Konzept, das laut Unternehmen aufgrund der wachsenden Mitarbeiteranzahl schon seit einigen Jahren nicht mehr aufgeht.

Deshalb hat man bereits 2018 damit begonnen, neue Ideen zu entwickeln. Die Corona-Pandemie hat deren Umsetzung beschleunigt.

Bedingt durch das Virus arbeiten die Mitarbeiter von momentum seit geraumer Zeit überwiegend im Homeoffice. Im Juli 2021 sind zwar die meisten Mitarbeiter in ihre Büros zurückgekehrt, aber seit im November die 4. Corona-Welle spürbar wurde, wird wieder verstärkt das Homeoffice genutzt.

Das Unternehmen empfiehlt seinen Mitarbeitern, sich impfen zu lassen, macht das aber nicht zur Pflicht. Besonders sollen Maßnahmen an den Arbeitsplätzen das Risiko einer Ansteckung senken.

Team Pods statt Großraumbüro

So gibt momentum etwa die Idee von offenen Großraumbüros auf, in denen bislang möglichst viele Menschen eng zusammenarbeiten sollten. Stattdessen setzt das Unternehmen auf sogenannte Team Pods. Das sind abgetrennte Abteile, die sich durch frei aufstellbare Wände und mobile Büromöbel innerhalb kurzer Zeit flexibel gestalten und anpassen lassen sollen.

Das Unternehmen geht bei der Gestaltung von drei Grundannahmen aus: Arbeit findet überall statt, nicht nur im Büro. Die Anforderungen an einen Arbeitsplatz

ändern sich permanent. Und Arbeitsplätze müssen mehr bieten als Tische, Stühle, Konferenzräume und Büroausstattung.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, arbeitet momentum unter anderem an beweglichen Wänden mit mobilen Heiz- und Belüftungssystemen. Die sollen es unter anderem ermöglichen, dass Mitarbeiter die Temperatur an ihrem Arbeitsplatz individuell regeln können.

Meetings im Lagerfeuerstil

Klassische Meeting-Säle ersetzt momentum durch sogenannte Campfire-Räume. Hier sitzen sich Mitarbeiter im Kreis gegenüber. Zwischen den Sitzplätzen sind große Bildschirme angebracht, auf denen sich Kollegen aus dem Homeoffice zuschalten und in die Runde integrieren lassen. So ist für Abstand zwischen den tatsächlich Anwesenden gesorgt und Heimarbeiter können besser ins Geschehen vor Ort eingebunden werden.

Wer nur gelegentlich ins Büro kommt und dort gar keinen festen Arbeitsplatz mehr benötigt, kann sich mit seinem QR-Code an automatisierten Arbeitsplätzen anmelden. Dabei handelt es sich um aus dem Boden ausfahrbare Schreibtische, die sich eigenständig auf die jeweiligen Mitarbeiter einstellen. Die individuelle Anpassung reicht von der Höhe des Tisches bis zu Fotos der eigenen Familie in digitalen Bilderrahmen.

Wer im Büro mehr Privatsphäre benötigt, kann einen Roboter herbeirufen. Der trennt den jeweiligen Arbeitsplatz dann durch eine aufblasbare Wand von der Umgebung ab. Ablenkung soll unter anderem auch durch in den Bürostuhl integrierte Lautsprecher vermieden werden. Diese spielen weißes Rauschen ab, um Umgebungsgeräusche auszublenden.

Outdoor-Büros an mehreren Standorten

Seine Standorte in Bochum, Düsseldorf und Luxemburg ergänzt momentum zudem um Outdoor-Offices. Um die Ansteckung mit dem Coronavirus zu erschweren, können Mitarbeiter hier unter freiem Himmel oder in offenen Zelten ihrer Tätigkeit nachgehen. Ein Exemplar ist bereits in Betrieb. Am Hauptsitz in Bochum können Angestellte schon seit Juni 2021 bei Bedarf an der frischen Luft arbeiten.

Damit es auch in der Mittagspause keinen großen Menschenandrang mehr gibt, stellt momentum seine Cafeteria um. Dort gibt es das Essen künftig in Lunchpaketen zum Mitnehmen. Das Unternehmen versucht eigenen Angaben zufolge, den Mitarbeitern das sogenannte Hybrid-Arbeiten so schmackhaft und flexibel wie möglich zu machen.

Einer betriebsinternen Umfrage zufolge haben 70 Prozent der Angestellten während der Corona-Pandemie Gefallen an der Reorganisation des Büroalltags gefunden. Allerdings registrierte momentum hinsichtlich der Produktivität ein widersprüchliches

Ergebnis: Während die Mehrzahl aller Mitarbeiter eine deutlich gesteigerte Leistung an den Tag legten, ließen eine nicht unerhebliche Anzahl der Mitarbeiter (ca. 25%) die Flügel hängen: Diese Mitarbeiter reduzierten ihre Leistung durchschnittlich auf die Hälfte.

momentum-Chefin Ute Rotert ...

... schreibt in ihrem neuesten Buch „Ausbruch aus der Komplexitätsfalle“ zur Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen: „Das Ausbrechen aus fest gefügten oder scheinbar erfolgreichen Verhaltensmustern in Organisationen kann nach meiner Einschätzung nur gelingen, wenn die Mächtigen dies unbedingt wollen und aktiv fördern. Die Mächtigen, das sind diejenigen, die per Gesetz die Entscheidungshoheit in den Organisationen haben, also konkret die Vorstände, Geschäftsführenden oder ähnliche Funktionstragende. Deren Glaubenssätze sind entscheidend für die kulturelle Transformation hin zu einem System, mit dem Komplexität besser bewältigt werden kann und Überforderung vermieden wird. Diese notwendige Voraussetzung ist jedoch nicht hinreichend. Gut gemeint ist nicht automatisch gut gemacht. Die Mächtigen benötigen erstens ein klares, attraktives Zielbild, zweitens einen guten Werkzeugkasten zur Transformation, drittens die Fähigkeiten, diesen Werkzeugkasten wirkungsvoll anzuwenden und viertens ein Team, das ihnen dabei hilft.

Ein wichtiger Schritt in der Transformation ist die glaubwürdige eigene Entmachtung. Vom Chief Executive Officer zum Chief Empowerment Officer. Vom Commander zum Servant Leader. Wenn sich das für den Mächtigen bzw. die Mächtige gut anfühlt, besteht eine echte Chance auf Veränderung. Vollständiger Weise sei hier angemerkt, dass die Mächtigen de jure ihre Macht nicht aus den Händen geben. Sie verzichten lediglich temporär auf die Ausübung von Macht, weil sie glauben, dass es sich für sie persönlich und für die Organisation lohnt. Dieser temporäre Machtverzicht muss von hoher Glaubwürdigkeit geprägt sein, damit er wirkt. Wenn die Menschen in der Organisation darauf vertrauen können, dass die Mächtigen die Macht aus tiefster Überzeugung nicht anwenden, ist dies erreicht.“

Aufgaben zur Fallstudie momentum consulting

Bitte wählen Sie so viele Aufgaben aus, dass sich genau 120 Minuten Bearbeitungszeit ergeben.

1. momentum weist eine aufbauorganisatorische Besonderheit auf. Beschreiben Sie diese Besonderheit mit ihren Chancen und Risiken bzw. Grenzen. (30 Minuten)
2. momentum hat ein Portfolio mit 7 Geschäftsfeldern, von denen 6 Geschäftsfelder auf den Kunden ausgerichtet sind. Setzen Sie sich bitte mit der hierin zum Ausdruck kommenden strategischen Ausrichtung von momentum auseinander.
 - a. Passen die Geschäftsfelder zueinander, oder entdecken Sie Widersprüche in der Ausrichtung? (15 Minuten)
 - b. Überlegen Sie bitte, um welche weiteren Aktivitäten momentum die Geschäftsfelder gegebenenfalls ergänzen sollte? (15 Minuten)
3. Offensichtlich hat sich momentum vor allem die Managementkonzepte ‚Change Management‘ und ‚Agilität‘ auf die Fahnen geschrieben.
 - a. Zeigen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser beiden Konzepte auf. (15 Minuten)
 - b. Gehen Sie bitte auch auf die Voraussetzungen beider Konzepte ein. (15 Minuten)
4. momentum hat allerlei Ideen zur Reorganisation des Büroalltags auf den Weg gebracht. Wie beurteilen Sie diese Ideen
 - a. mit Blick auf die Corona-Krise? Reichen die Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsgeschehens aus? (15 Minuten)
 - b. mit Blick auf die Zeit nach Corona? (15 Minuten)
5. Ca. 25% der Mitarbeiter haben auf die Reorganisation des Büroalltags mit einer deutlich reduzierten Arbeitsleistung reagiert. Was sind die Ursachen und wie lässt sich gegensteuern? (30 Minuten)
6. Ute Rotert beschreibt in ihrem Statement die Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen. Kommentieren Sie bitte diese Einschätzung. (30 Minuten)