



Inhalt

Seite 2

Editorial

Kompetenzen von Organisationen in Veränderungsprozessen

Auf der Suche nach ihren Ressourcen

Seite 3

Wachstum braucht Strategie **und** Kulturentwicklung

Seite 4

Sportliche Anforderungen an den Berater

Seite 5

Systemische Spots powered by develop

Seite 6

Neuigkeiten aus Neustadt

Kompetenzen von Organisationen in Veränderungsprozessen



Ihre Ansprechpartnerin für inhaltliche Fragen
Ute Waidelich
waidelich@develop.de



Beratung springt im Dreieck – Das ist aus unserer Sicht zumindest die Voraussetzung, damit wir Organisationen unterstützen können, ihre Ressourcen zu nutzen.

Ressourcen können auf verschiedenen Ebenen gefunden werden. Zum einen auf der Ebene der Individuen, die spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Einzelnen. Des Weiteren auf der Ebene des „Kollektivs“, in dem die vorhandenen Fähigkeiten effektiv und zielorientiert zum Einsatz kommen (1). Auf der Ebene des Gesamtsystems finden sich Ressourcen in der Art und Weise, wie die Organisation ihr Umfeld beobachtet, sich entsprechende Zukunftsbilder gibt und die notwendigen Konsequenzen und Anpassungen im Inneren plant (2) und diese, die spezifischen Regeln und Kulturprinzipien der Organisation berücksichtigend, umsetzt (3).

Wie kommt man nun an diese Ressourcen heran? Weshalb werden sie oft nicht wahrgenommen und durch den Einkauf von externen Experten (Beratern) kompensiert? Ausgehend von den Quellen der Ressourcen, nehmen wir unterschiedliche Perspektiven der Beratung ein, um die Organisationen in der

Entdeckung und der Nutzung ihrer Ressourcen zu unterstützen.

(1) Die Fähigkeiten von Individuen und Teams sind insbesondere im Rahmen von Veränderungsprozessen durch Emotionen wie Angst, Verunsicherung, aber auch Ärger und Wut gebunden. Die psychologischen Folgen von Veränderung stellen sich in komplexerer Form in sozialen Kontexten der Organisation dar (Konflikte, Widerstand, Konkurrenz etc.). Hier ist es Aufgabe des Beraters, Raum zu schaffen und Methoden auszuwählen, um diese Themen gut zu bearbeiten. Diese **Sozialdimension** beobachtend und gestaltend, stellt die erste Perspektive von Beratung dar.

(2) Jeder Veränderungsprozess wird mit offenen Fragen beginnen, auf die die Organisation zurzeit keine Antwort hat. Z.B. wie können wir den erhöhten Qualitätsanforderungen unserer Kunden gerecht werden, ohne die Preise zu erhöhen?

Ressourcenorientiertes Vorgehen auf dieser **Inhaltsdimension** bedeutet nun, dass der Berater eine Expertise einbringt, die den Verantwortlichen deutlich macht:

- Wir verstehen, wie Ihr im Moment Euer Problem definiert
- Wir kennen dieses Thema oder vergleichbares aus anderen Prozessen
- Wir können Impulse für eine gute Lösung für Euer Unternehmen geben

Diese Expertise dient der Ankoppelung auf der inhaltlich-fachlichen Seite des Themas. Diese Rolle kann auch „Sparringspartner“ genannt werden, die deutlich macht, dass eine inhaltliche Reibung stattfindet, die Wissenshoheit aber nicht beim Berater liegt.

(3) Im Rahmen von Veränderungen braucht es Prozesse, die sicherstellen, dass die relevanten Beteiligten und Betroffenen in die

Veränderung so eingebunden werden, dass der Zugang zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Organisationsmitglieder sichergestellt ist. Die Art und Weise, wie die Veränderung gestaltet und eingeführt wird, die Prinzipien, nach denen die Organisation funktioniert, müssen beachtet und bewusst einbezogen werden. Aus der Ebene der **Prozessdimension** heraus entwickeln wir Architekturen, die solche Prozesse gestalten, die für eine nachhaltige Veränderung stehen. Um eine Organisation hilfreich unterstützen zu können, bedarf es des systemischen Perspektivwechsels des Beraters zwischen den drei genannten Dimensionen.*

Frau Obst beschreibt lebhaft an einem praktischen Beispiel, wie sich diese Dimensionen gegenseitig beeinflussen und welche Effekte es hat, wenn der Berater wenig Einfluss auf die Inhaltsdimension nehmen kann.

Frau Hofmann stellt in einem Projekt dar, wie kollektive Ressourcen unter den Mitarbeitern wirksam und schwierige Veränderungen emotional unterstützt wurden.

Die Bedeutung der systematischen Kulturentwicklung als Ressource für eine wachstumsorientierte Organisation ist Gegenstand des Artikels von Frau Waidelich.

Auf unserer letzten Seite lassen wir Sie Anteil haben an unseren diesjährigen develop Tagen am Comer See. ☺

Ihr develop Team!

Viel Spaß beim Lesen der depesche



*In Anlehnung an den "dritten Modus" der Beratung von Prof. Dr. Rudolf Wimmer.



Vom spontanen Change der Pionierphase hin zu systemischem Changemanagement in der Differenzierungsphase

Eine Organisation fragt an, ob ich sie bei ihrer Leitbildentwicklung unterstützen könnte. Das Unternehmen, stark am Wachsen, exzellent am Markt etabliert, in einer Branche mit weiterem Entwicklungspotential, mit ersten Internationalisierungsschritten – klingt nach einer befriedigenden Aufgabe mit geringem „Risiko“. Die Auftragsklärung findet statt – und damit auch der erste Desillusionierungsprozess bei mir, was den Auftrag angeht.

Der Leitbildprozess wird (auch hier) nicht nur zum Zwecke der proaktiven Sinnstiftung und Vergemeinschaftung geteilter Werte angestoßen. Im Hintergrund laufen „Wachstumsschmerzen“ ab, für die ein Leitbild das Medikament sein soll. Wohl gemerkt das Leitbild, nicht zwangsläufig der Prozess dahin.

Offiziell startet der Prozess mit einem Workshop, an dem die Geschäftsführer und die Niederlassungsleiter teilnehmen.

Ausgangslage aus Sicht der Niederlassungsleiter: Sehr unterschiedliche Führungspersonen, die bisher mit viel Autonomie „ihre“ Niederlassung zu schweißen hatten. Einige glücklich damit, andere überfordert, alle haben in den letzten Monaten erste Erfahrungen mit intern neu eingerichteten Funktionsbereichen gemacht. Hilfe und Entlastung bei zentralen Themen (wie z. B. Rekrutierung von neuen Mitarbeitern) und das Gefühl der Einmischung und Entmachtung halten sich dabei die Waage.

Im ersten Schritt stellen die Geschäftsführer die Vision und Mission vor. Es wird klar, dass das gemeinsame Verständigen, warum man in X Jahren welche Identität haben möchte, wichtiger ist als der Inhalt: Der gemeinsame Kommunikationsprozess schafft geteilte Bilder!

Zum Leitbild gehören aber auch Werte und eine Art Verhaltenskodex. Orientierung insbesondere für jene neuen Mitarbeiter, die in großen Mengen ins Unternehmen integriert werden müssen, ohne dass sie eine lange Sozialisierung im Sinne von „so machen wir das hier“ erhalten hätten.

Die Geschäftsführer haben Schlagworte vorgegeben. In einem intensiven Diskussionsprozess werden diese Etiketten mit Inhalt gefüllt, der von allen getragen und unterstützt



wird. Merkmale der gegenwärtigen Kultur werden ebenso beschrieben wie jene Aspekte, die stärker als bisher gefördert werden sollen, da sie die Vision unterstützen. Der gemeinsame Kommunikationsprozess schafft Commitment!



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Ute Waidelich
waidelich@develop.de

Die Führungsmannschaft ist zufrieden mit dem Tag – und sich – und spürt gleichzeitig, dass neben dem engagierten „jeder tut, was getan werden muss (nach seiner Façon)“, Prozesse benötigt werden, die Veränderungen systematisch begleiten.

- Wie kommunizieren wir dieses Leitbild an die Mannschaft?
- Wie stellen wir sicher, dass die nächste Führungsebene dahinter steht?
- Wie entwickeln wir stimmige Maßnahmen, mit denen systematisch die herausfordernde Vision und Mission erreicht werden?

So wie in der Aufbaustruktur der Übergang von der Pionierphase einer Organisation hin zur Differenzierungsphase durch neue Rollen und Funktionen geschieht, so braucht es für Kulturentwicklung ein Change Management. Die Mitarbeiter beobachten genau, ob der Prozess der Leitbild-Einführung sich mit den Werten im Verhaltenskodex deckt. „Walk the talk“ ist angesagt. Kulturentwicklung bedeutet nämlich neben stimmiger Kommunikation und Beteiligung auch das unbedingte Vorleben der oberen Führungskräfte als Gradmesser für „Wie ernst meinen sie es?“. Gestaltete Kommunikationsprozesse schaffen Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit!

Im aktuellen Prozess lernt das Unternehmen gerade, den Übergang von der Pionierphase zur Differenzierungsphase zu gestalten. Das heißt für diese Organisation:

- Die gemeinsame Ausrichtung und den definierten Rahmen klar im Blick
- Schrittweise Kommunikation und Reflexion des neuen Leitbildes
- Entwicklung nächster Schritte zur Umsetzung der Mission und Vision
- Konsequenter Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitern bleiben

So kann die Energie fließen und die Wachstumsstory geht weiter!!! 🌀



Ein dreieckiger Anwendungsfall!



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Katharina Obst
obst@develop.de

„Beratung springt im Dreieck“, beginnt Ute Waidelich das Editorial dieser de pesche und stellt Ihnen die drei Ecken des Berater-Dreiecks aus einer theoretischen Perspektive vor.

Ich lade Sie nun ein, mit mir in die Praxis zu springen und das Dreieck aus der Nähe eines Projektes kennen zu lernen.

Ich hoffe, Sie sind fit, denn springen müssen wir viel. Vielleicht haben Sie Lust auf ein paar Dehnübungen im Vorfeld? In der Zeit kann ich Ihnen schon mal eine kleine Orientierung vorweg geben.

Unser ‚Sprungfeld‘ ist eine Organisation, in der seit mehreren Jahren die Produktion durch Gruppenarbeit organisiert ist. Der Lebenszyklus der Gruppenarbeit ist nach einer Einführungsphase in eine sehr produktive Stabilisierungsphase übergegangen. Nach mehreren Jahren droht nun eine Abnutzung mit Erfolgseinbußen. Ein Anlass, den Vertreter der Organisation dazu nutzen, neue Impulse und Herausforderungen für die Gruppenarbeit zu fordern.

Genug gedehnt? Dann los! Springen wir! Und dies zunächst zur zweiten Perspektive, der **Inhaltsdimension**. Mit dieser Dimension beginnt es meist. Jede Veränderung fängt mit einem inhaltlichen Anlass, im günstigsten Fall bereits mit einem inhaltlichen Ziel an. Gleichzeitig ist diese Dimension eine kritische für uns. Kritisch deshalb, weil wir selten inhaltliche Experten sind, aus diesem Grund seltener in dieser Phase zu Rate gezogen werden und sie dennoch über alles Weitere entscheidet.

Ein kurzer Sprung in die Vergangenheit unseres Projekts kann dies verdeutlichen. Um die richtigen Impulse für die Gruppenarbeit zu finden, wurden externe inhaltliche Berater

beauftragt, die ein Audit der Gruppenarbeit durchführten. Sie untersuchten betriebswirtschaftliche, personell-soziale und strukturelle Elemente und fanden heraus, dass Organisation und Führung, sowie KVP-Prozesse verbesserungsbedürftig seien, die Selbstorganisation und Zusammenarbeit der Gruppen hingegen Stärken der Gruppenarbeit darstellten. Aus dieser Analyse wurde unserer Organisation empfohlen, zu einer ‚geführten Gruppenarbeit‘ überzugehen.

Geht man von der Unabhängigkeit der Elemente aus, so ist dies ein nachvollziehbarer Handlungsansatz. Glaubt man jedoch, dass alle Elemente miteinander zusammenhängen – wie wir –, liegt die Empfehlung nicht unbedingt nahe und hat entscheidende Konsequenzen für alle weiteren Ecken des Dreiecks und das benötigte Sprungpensum. Sie werden es gleich am eigenen Leib spüren.

Aber zunächst weiter in der Chronologie. Die Geschichte des Beratereinsatzes ist kurz erzählt. Der Vorstand entschied die Einführung von Gruppencoaches als Führungskräfte der Gruppen, das Umsetzungsprojekt wurde als ‚Gruppenarbeit plus‘ der Organisation kommuniziert und die externen Berater entlassen.

Das Sprungfeld ist abgesteckt und verabschiedet. Zu diesem Zeitpunkt bekomme ich nun eine Sprunganfrage. Eine Anfrage zur Begleitung des Umsetzungsprozesses. Ge-

nauer, eine Aufforderung – nachdem die Inhaltsdimension ja geklärt ist – direkt zur ersten und dritten Perspektive zu springen. Kommen wir der Aufforderung einfach mal nach und springen – schön der Reihe nach – kurz zur ersten Dimension, der **Sozialdimension** und am Besten direkt in die Schuhe der Gruppenmitarbeiter. ‚Ich arbeite mit meinen Kollegen erfolgreich und vor allem selbst organisiert zusammen und nun bekomme ich einen Chef, der mir was zu sagen hat. Was um Himmelswillen soll das? Ich lass‘ mir nichts mehr sagen!‘. Dieser kurze Sprung verdeutlicht, wie entscheidend die Inhaltsdimension ist. Selbst, wenn durch die Einführung eines Gruppencoaches die Elemente Organisation und Führung verbessert werden, so ist damit noch nicht geklärt, wie gleichzeitig verhindert wird, die Stärken der Gruppenarbeit, die Zusammenarbeit und Selbstorganisation nicht zu gefährden.

Springen wir mit dieser Herausforderung kurz zur dritten Dimension, der **Prozessdimension** und stellen uns die Frage: Wie lege ich nun einen erfolgreichen Umsetzungsprozess an? In einer Situation, in der die Mitarbeiter eine berechtigte Angst haben, Autonomie zu verlieren? In einer Situation, in der für die Mitarbeiter die Einführung eines Gruppencoaches weder nachvollziehbar noch viel Chance auf Akzeptanz hat....?

Ich springe ja gerne, aber die Ausführungen dürften deutlich gemacht haben: In diesem

Fortsetzung folgt auf der nächsten Seite





Heimvorteile system(at)isch nutzen

Unterstützung in Veränderungsprozessen leistet die gesamte Organisation – wenn man ihr dazu Gelegenheit gibt.

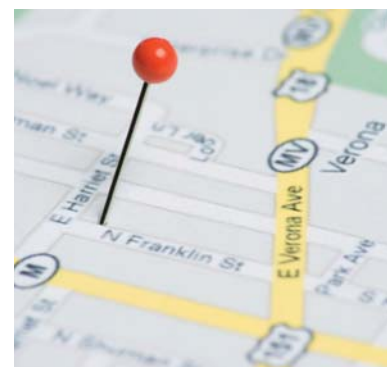
Die Zusammenführung zweier Unternehmen – oder zweier Standorte – führt im Allgemeinen zu großer Unruhe auf beiden Seiten und zumeist recht ausgeprägten Widerständen bei denjenigen, die Haus, Hof und das soziale Umfeld zurück lassen müssen. Umso erfreulicher ist es, wenn die betroffenen MitarbeiterInnen selbst sich gegenseitig dabei unterstützen. So ermöglicht der „Heimvorteil“ der einen den „Zuzüglern“, sich in der neuen Umgebung zu orientieren und bereits – oder zumindest – bei der Wahl des neuen Wohnorts eine gute und 100% selbstbestimmte Entscheidung zu treffen.

Die MitarbeiterInnen der Kölner Niederlassung eines Rechenzentrums erstellten hierzu kurzerhand eine Tabelle, die alle Stadtteile nach, für die neuen KollegInnen relevanten, Kriterien bewertete. So war es leicht,

sich ein Bild davon zu machen, wo z.B. eine gute Autobahnanbindung mit wenig Stau, Kindergärten, Schulen, öffentliche Verkehrsmittel und Grünflächen zu finden waren, und welche Viertel aufgrund von Verkehrslärm etc. besser gemieden werden sollten.

Bei einer Stadtrundfahrt im Rahmen eines „Orientierungstages“ konnte man dann auch noch vor Ort Eindrücke sammeln und die dort heimischen KollegInnen zu allen umzugsrelevanten Aspekten auf privater und beruflicher Ebene befragen.

Die Gestaltung und Durchführung dieser „Umzugsplanung“ lag in den Händen des von uns geleiteten Changemanagement-Teams. Zum Leben erweckt wurden all diese Unterstützungsangebote jedoch von den zahlreichen MitarbeiterInnen, die freiwillig



mit Informationen, Zeit, Rat und Tat zur Verfügung standen – auch nach dem Umzug noch. ☺

Sandra Hofmann
Nähere Informationen erhalten Sie unter hofmann@deloop.de

Fortsetzung von Seite 4

Fall lieber erst mal rückwärts. Springen Sie noch mit? Jetzt wird's sportlich. Also zurück zum Inhalt. Auch wenn an der Entscheidung nicht mehr zu drehen ist, so gibt es doch einige Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um der ersten und dritten Dimension gerecht zu werden. Diese gilt es nun mit den Auftraggebern zu klären. z. B., welchen Zusammenhang die Einführung der Gruppencoaches (im Sinne einer Lösung) mit der Ursachenanalyse oder der Neudefinition von Zielen (im Sinne von Problemdefinition) der Gruppenarbeit plus hat. Oder inwieweit die Rollen im Sinne von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf den Sinn der Einführung von Gruppenarbeit plus überprüft sind etc.

Sind diese Fragen gemeinsam diskutiert, haben wir bereits eine Grundlage für einen exakteren Sprung zur Klärung der Sozialdimension. Was löst die Einführung von Gruppencoaches bei wem aus? Und natürlich auch erste Sprungansätze für die Architektur des Gesamtprozesses. Wer braucht zu welchem Zeitpunkt welche Maßnahme, um die Gruppenarbeit plus erfolgreich einzuführen?

Wir springen im Dreieck! Vereinfacht gesagt: der Inhalt bestimmt das Ausmaß an Betroffenheit (Angst, Widerstand, Konflikt) und dieser bestimmt wiederum die Notwendigkeit von Maßnahmen (Rollenklärung zwischen Gruppencoach und Segmentleiter, Qualifizierung der Gruppencoaches, Umsetzungswork-

shop mit den Gruppen). Und dies für eine Vielzahl unterschiedlicher Zielgruppen (Mitarbeiter, Gruppencoaches, Segmentleiter etc.) zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Die Zusammenfassung nennen wir Prozessarchitektur!

Und obwohl es natürlich für jede Dimension noch viel zu schreiben gäbe, vertraue ich auf das Beispielhafte und lade Sie ein, für diesen Artikel von dem Dreieck abzuspringen. Ich bin mir sicher, Sie haben Ihre eigenen!

Ich springe derweil in diesem Projekt weiter – im Dreieck! ☺

Des Pudels Kern entdecken...

Ja, es war wieder soweit. Unsere Klausurwoche stand an.

Die Umgebung gewohnt: Wie schon im letzten Jahr im mediterranen Haus mit Blick auf den Comer See.

Der Startschuss ungewöhnlich: Kein Rückblick jedes einzelnen Teammitglieds auf das letzte Jahr. Stattdessen ein entwaffnend offener und präzise sezierender Blick unserer Chefin auf sich selbst in ihrer Rolle, im Bezug zum Thema Strategie und zu develop.

Der Boden war bereit für fruchtbaren Austausch, offene Begegnungen auf persönlicher und fachlicher Ebene, Lust daran von Blickwinkeln Anderer auf Themen und Personen zu profitieren.

Was folgte war eine intensive Auseinandersetzung jedes Einzelnen mit seiner Sicht darauf „was develop im Kern ausmacht“, und darauf, welchen Themen wir uns in Zukunft stärker zuwenden sollten. Nach Strukturierung und Priorisierung (schließlich waren geübte Berater und Trainer am Werk ;-)) waren die wichtigsten Themen identifiziert, des Pudels Kern war enthüllt.

Impressum

Redaktion: Alla Busse, Sepp Henn
Martin-Luther-Str. 63-65,
67433 Neustadt/Weinstraße
Telefon 06321-1899920;
e-mail: depesche@develop.de
Layout: POZZI7, 0621-33 61 72 6
Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik
sind wir Ihnen jederzeit dankbar.
Zum Abmelden des Infobriefes senden
Sie uns eine kurze Mail.



Während der gesamten Woche nahmen wir uns dann Zeit und Raum, diese Themen aufzugreifen und am Prozess entlang zu entscheiden, welches Maß an Bearbeitungstiefe gerade dem Energielevel, und welches Thema der Interessenslage des Teams entsprechend passend sein könnte.

Was diese Woche von unseren Sitzungen unterschied:

- Wir nutzten aktiv die besondere Intensität, die am Anfang entstanden war, und erfuhren den Blick der Gruppe auf jeden Einzelnen (Belbin Teamrollen) und den Blick des Einzelnen auf die Gruppe (Strategie und Konfliktkultur).
- Impulse aus den Lernthemen (Mediation, Neuro-Linguistisches Programmieren) wurden zur Bearbeitung eigener, aktueller Themen verwendet.
- Die Zeit zwischen den festen Arbeitsblöcken wurde – meinem Empfinden nach – noch intensiver für bilaterale Gespräche genutzt.

Meine Abschlussworte zu den Tagen: Sinnstiftender Start sucht seinesgleichen! Auf ein nächstes Mal – alle Jahre wieder – immer wieder gerne! ☺

Verena Hutschenreuter

Allas Spiel-Kommentar

Eine Kommunikationsübung der besonderen Art

Wie auch 2007, haben wir dieses Jahr während unserer develop-Tage am Comer See eine Seminar-Übung ausprobiert und für gut befunden. Diesmal durfte ich, die „Azubine“ Alla Busse, in die Rolle der „Trainerin“ schlüpfen und hatte großen Spaß beim Instruieren und Durchführen. Die Aufgabe schien zunächst ganz einfach! So raunte es mir zumindest nach der Einführung entgegen. Es handelte sich um einen Kartensatz mit verschiedenen Formen und Farben, aus dem ich zuvor zwei Karten entfernt hatte. Das Ziel war herauszufinden, welche Form und welche Farbe die beiden Karten in meinem Besitz haben. Die Schwierigkeit: Meine Kolleginnen waren blind! Die Farbe ihrer Karten erfuhren sie von mir, sobald sie die betreffende Karte einzeln und nacheinander nach oben hielten. Nachdem alle Instruktionen gegeben waren, beobachtete ich genüsslich das Geschehen.

Die Trainerinnen bei develop stürzen sich natürlich nicht unbedacht auf eine Problemlösung, sondern sie verschafften sich zunächst einen Überblick über das Problem, diskutierten das Vorgehen und entwickelten eine gemeinsame Strategie. Anschließend war zu beobachten, wie die erste Euphorie und der Glaube an eine schnelle Lösung des Problems dahinschwanden. Jede beschäftigte sich mit ihren Karten und versuchte sich ein Bild von den verschiedenen Formen, die sie in ihren Händen hielt, zu machen. Nun ging es an das Beschreiben der Formen. Jede umklammerte ihre Karten und hörte zu, wie eine Kollegin anfang, ihre Form verbal darzustellen. Dabei waren der Fantasie keine Grenzen gesetzt und sie jonglierten mit Metaphern, Analogien, zählten Ecken, Kanten und Zacken. Die Herausforderung für mich war es hierbei zum einen nicht einzugreifen, wenn sie ganz „offensichtlich“ auf dem Holzweg waren und zum anderen nicht vor Begeisterung aufzuspringen, wenn sie dem Ziel immer näher kamen.

Auch wenn es seine Zeit brauchte und die Strategie während des Spiels mehrfach umgestellt werden musste, konnten sie mir schließlich mit 100%-iger Sicherheit sagen, welche Karten ich zuvor aus dem Kartensatz genommen hatte – woran ich natürlich nie gezweifelt habe!

Ich freue mich schon auf meinen nächsten Einsatz! ☺
Alla Busse

