



Teamentwicklung & OE sind tot. Es leben Teamentwicklung & OE!

Fachimpuls von Sonja Radatz

Wer hätte das nicht gern? Strategieprozesse, in der die Leitungscrew stringent nach vorne schaut und Verantwortung zeigt. Veränderungen, die von den Mitarbeitern gelassen, aber mit der notwendigen Aufmerksamkeit betrachtet werden. Change-Prozesse, Organisationsentwicklungen und Teamentwicklungsprojekte, in denen konstruktiv an der Zukunft gearbeitet und sofort umgesetzt wird.

Leider erleben wir dies nicht allzu häufig. Und schieben unwillkürlich die Schuld dafür der Belegschaft zu. Wenn die Mitarbeiter nicht in den Widerstand gingen... wenn sie nur endlich

Verständnis aufbrächten... wenn sie nur nicht so beharrlich an ihren Pfründen festhalten würden...

Und natürlich können wir die Sichtweise auch umdrehen; die Mitarbeiter geben dem Top Management alle Schuld: Wenn sie nicht jeden Tag alles verändern würden... wenn sie nicht immer nur scheinheilig so täten, als ob sie die Mitarbeiter einbezögen... wenn sie nur endlich mal selbst das lebten, was sie von den Mitarbeitern verlangen.

Verändern wir unsere Perspektive, so lässt sich dieses Problem lösen. Wir lenken unseren Blick dann auf den interrelationalen Zusammenhang:



Sonja RADATZ

s.radatz@isct.net

Vorsitzende der Geschäftsführung des ISCT, verantwortet internationale Strategie- und Change-Prozesse. Universitätsdozentin und Autorin von 7 Büchern.



Oliver BARTELS

o.bartels@isct.net

Mitglied der Geschäftsleitung. Entwickelte zentrale Prozesse für die interne Strategieumsetzung. Darüber hinaus erfolgreicher Buchautor.



Sylvia DE VRIES

s.devries@isct.net

Senior Beraterin am ISCT Hamburg. Begleitet seit vielen Jahren Strategie- & OE-Prozesse, auch auf mittlerer Ebene. Autorin mehrerer Fachartikel.



Hans HEYNY

h.heyny@isct.net

Nach langjähriger Verantwortung als Geschäftsführer und Vertriebsleiter heute Senior Berater am ISCT Wien. Begleitet Visionen bis Zielerreichung.



Jutta KROPP

j.kropp@isct.net

begleitet als Senior Beraterin am ISCT v.a. Team- und OE-Prozesse. Zuvor langjährige Erfahrung in Management und Geschäftsführung.

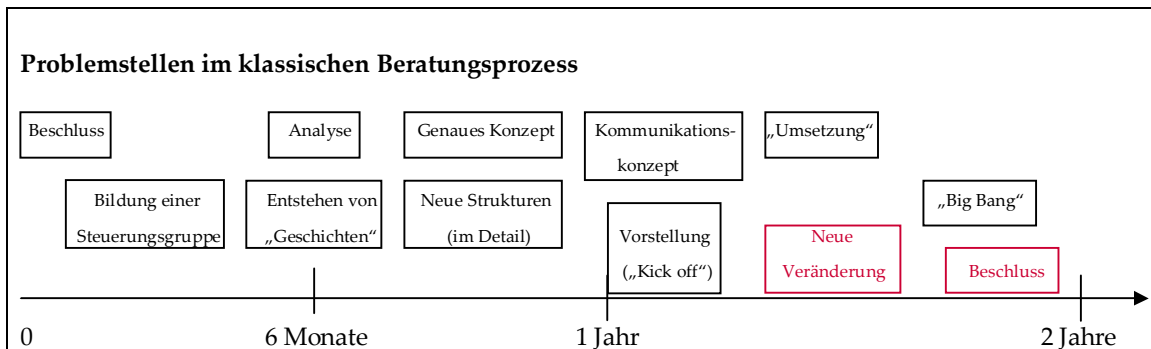


Abbildung 1: Beratungsprozess „classique“

Nicht darauf, was die einzelnen Beteiligten „schlecht“ oder „gut“ tun, sondern darauf, was zwischen „oben“ und „unten“ passiert. Wenn der Erfolg von Strategieentwicklung, Change Management, OE und Teamentwicklung interrelational entsteht, dann entstehen dort die Hebeleffekte für neue Ansatzpunkte. In diesem Artikel stellen wir den ISCT Beratungsprozess dem traditionellen Ansatz gegenüber und zeigen Ihnen die Hebeleffekte des erfolgreichen Beratungsprozesses in der Praxis.

1. Die Problemstellen im Beratungsprozess „classique“

Typische problematische Angelpunkte im klassischen Beratungsprozess finden Sie in Abbildung 1. Das größte Problem ist dabei evident: Es dauert meist 1 – 2 Jahre oder mehr, bis das Neue tatsächlich läuft. Dieses Merkmal wird erst zum Problem, wenn wir ein Umfeld wählen, in dem wir eine starke Dynamik erleben. Und dort bewirkt es ein Chaos an Veränderungsbaustellen, das oft über Jahre erfolgreiche Unternehmen lahm legt.

Aber auch im Prozess selbst erleben wir viele zentrale Punkte als äußerst problematisch:

- **Beschluss:** Nicht ein neues Unternehmen wird entworfen, sondern Change wird beschlossen. Der Fokus wird auf den Prozess anstatt auf den neuen Zielzustand gelegt. Nicht selten erhält der Prozess sogar einen eigenen Namen („FIT“, „SUCCESS II“ etc.).

- **Bildung einer Steuerungsgruppe:** Das Augenmerk wird auf die Bildung einer möglichst „bunten“ Steuerungsgruppe gelegt. Damit werden gleich zwei Probleme erzeugt: Plötzlich entscheiden Menschen mit, die an

dieser Verantwortungsstelle nichts zu suchen haben. Und es dringen Mythen in alle Teile der Organisation, die ähnlich einer „stillen Post“ nicht verstanden werden können.

- **Analyse:** Viel Zeit wird mit der Vergangenheitsanalyse verbracht. Dabei reicht es eigentlich zu wissen, was wir nicht mehr wollen. Die „Geschichten“ ufern währenddessen aus...

- **Exaktes Konzept:** Die Organisation wird im Detail neu konzipiert. Vielleicht wird sie an einigen Stimmen „von unten“ geprüft, aber damit wird die Pointe verpasst: Denn es lässt die Idee entstehen, die Mitglieder könnten mitwirken. Und das erzeugt Widerstand, wenn die „Täuschung“ entdeckt wird.

- **Erarbeitung neuer Strukturen in der Steuerungsgruppe:** Es ist nicht nur wahnwitzig anzunehmen, dass dies sinnvoll top down gelänge, sondern braucht auch unvorstellbar viel Zeit. An dieser Stelle werden oft die „bekanntesten“ Beratungsunternehmen ins Haus geholt...

- **Kommunikationskonzept:** Nützt überhaupt eine reine „Kommunikation“ des Neuen? Sie wissen ja: Kommuniziert ist nicht verstanden...

- **Vorstellung („Kick off“):** Sie wird mit hoher negativer Spannung und „Denen zeigen wir’s!“-Gefühlen erwartet. Verschlimmert oft noch durch das Angebot von „Diskussion“, oft missverstanden als Möglichkeit, gegen das Neue anzukämpfen.

- **Umsetzung:** Diese Phase ist unglaublich mühsam und aufreibend. Der Nürnberger Trichter lässt grüßen: In alle Mitarbeiter wird das neue Verhalten „gegossen“.

- **Neue Veränderung – meist vor dem Big Bang:** Noch bevor das „Neue“ gilt, steht die nächste Veränderung an. Das Ergebnis: Verwirrung total. Und Resistenz wird aufgebaut. Das „alte Neue“ wird allerdings immer noch nicht gelebt!

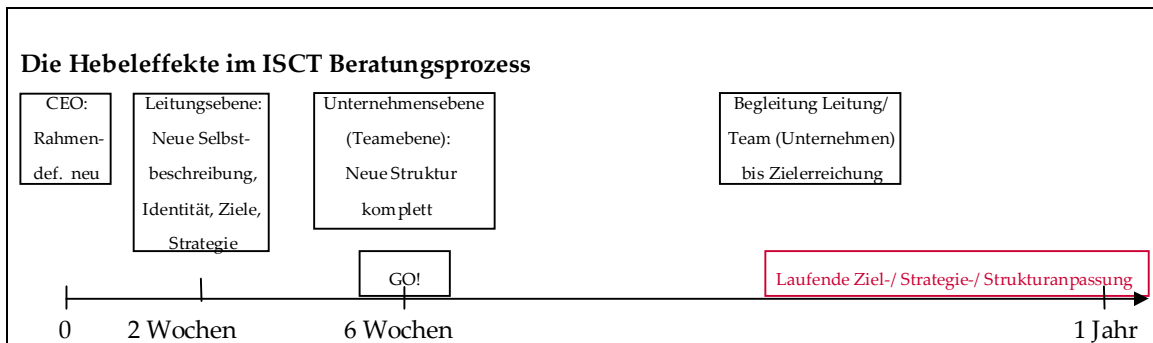


Abbildung 2: Der ISCT Beratungsprozess

2. Die Hebeleffekte im ISCT Beratungsprozess

Der ISCT Beratungsprozess schafft den Turnaround – in drei zentralen Perspektiven:

- ▶▶ **Klarer, undiskutierbarer Rahmen**
- ▶▶ **Commitment in der Neugestaltung**
- ▶▶ **Sofortiges Leben des Neuen.**

■ **Der klare Team-/ Unternehmensrahmen** wird zunächst vom Leiter und innerhalb des Rahmens von der Führungscrew in Einverständnis mit dem Leiter festgelegt. Das Einhalten des Rahmens ist für alle Team- bzw. Unternehmensmitglieder die neue „Eintrittskarte“ für die Arbeit im Unternehmen. Keiner kann sich außerhalb des Rahmens bewegen und der Rahmen wird auch nicht von der Belegschaft diskutiert. Die Verantwortung für die Rahmendefinition liegt beim Leiter bzw. bei der Führungsmannschaft.

■ **Commitment in der Neugestaltung:** ALLE Mitglieder des Teams/ Unternehmens werden eingeladen, im Veränderungsprozess vor Ort innerhalb des Rahmens das Team/ Unternehmen mit dem neuen gemeinsamen Selbstverständnis, der Identität, den Prozessen und Produkten sowie der Kommunikation intern und nach außen neu zu gestalten. Hier entsteht ein neues Team/ Unternehmen in 100% Übereinstimmung aller Mitglieder, gemeinsam mit der Führungsmannschaft.

■ **Sofort Leben des Neuen:** Am Tag nach dem Veränderungsprozess wird das Neue, tatsächlich gemeinsam Erarbeitete und Verabschiedete gelebt – innerhalb des neu gesteckten Rahmens. Das alte Team/ Unternehmen gibt es nicht mehr. Anhand des täglichen Arbeitens on the job wird auf jeder Ebene, in jedem Aufgabenbereich klar,

welche Änderungen de facto noch erfolgen müssen. Diese werden gesetzt, genau so, wie sie auf dieser Ebene erforderlich sind. „Ehrenrunden“, also das Hineinkippen in alte Muster, werden sofort am „Point of Behavior“ von Kollegen oder Kunden identifiziert und unmittelbar korrigiert, damit das Neue durchgängig gelebt werden kann.

Die Hebeleffekte im ISCT Beratungsprozess im Detail:

■ **Rahmendefinition neu durch den CEO/ Teamleiter,** begleitet vom ISCT: Der Chef/ die Chefin muss sich klar werden über den (neuen) Rahmen, den das Team/ Unternehmen von außen hat und welchen Rahmen des Handelns er/ sie für das Team/ Unternehmen selbst setzen will. Das können hard facts sein, z.B. bestimmte Zielvorgaben, eine bestimmte Product range oder soft facts, z.B. Selbstverantwortung.

■ **Neue Selbstbeschreibung, Identität, Ziele und Strategie im Leitungsteam:** In einer 100%-Entscheidung erarbeitet die Führungsmannschaft innerhalb des CEO-/ Teamleiterrahmens mit dem Leiter zusammen alle Grundfesten bis Strategieverabschiedung für das neue Team/ Unternehmen. Diese Ergebnisse bilden den Team- bzw. Unternehmensrahmen für alle Mitglieder.

■ **Strukturerarbeitung:** Innerhalb des Team-/ Unternehmensrahmens erarbeiten alle Team-/ Unternehmensmitglieder gemeinsam die neue Unternehmensstruktur. 100% Übereinstimmung in der Entscheidung sichert 100% Commitment.

■ **GO!** Das Neue wird ab sofort gelebt.

■ **Begleitung der Leitung und des Teams/ Unternehmens bis Zielerreichung:** Ein halbes bzw. ein Jahr monitoren wir komplett zumindest wöchentlich das Leben des neuen Team-/ Unternehmensverständnisses auf allen Ebenen, be-

sonders aber in der Team-/ Unternehmensleitung und reflektieren bzw. korrigieren immer wieder Rückfälle in alte Muster, die ganz einfach „passieren“.

■ **Laufende Ziel-/ Strategie-/ Strukturanpassung:** Aufgrund des langfristigen Monitorings werden neu anstehende Veränderungen täglich sofort integriert.

So wird auf allen Ebenen ein kontinuierliches Change-Verständnis aufgebaut.

3. Die Praxis

Unsere langjährige Praxis zeigt, dass der ISCT Beratungsprozess nicht nur Change erheblich erleichtert, sondern auch eine grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur bewirkt und viele andere aufwändige Instrumente, wie z.B. Mitarbeiterbefragungen, ersetzt.

Warum?

Weil ein neues Verständnis des Teams/ Unternehmens dahinter steht. Ein neues Verständnis, das auch ein verändertes Management ermöglicht.

4. Die Umsetzung

Mit dem ISCT Beratungsprozess bringen wir Ihr Team/ Unternehmen schnell, professionell und sicher in Führung.

Abseits von Benchmarking und Vergleichbarkeit erarbeiten Sie mit unserer Begleitung ein einzigartiges, innovatives Bild des Teams/ Unternehmens, das sofort gelebt wird.

So agieren Sie als Vorreiter und setzen Akzente, lange bevor andere noch ihre langwierigen Analysen zu Ende geführt haben.

Wir begleiten Ihren Strategie-, Change-, OE- und Teamprozess bis Zielerreichung und sorgen dafür, dass laufende Rahmenveränderungen sofort in den bestehenden Prozess integriert werden.

Fordern Sie unsere Referenzen in Deutschland, Österreich und der Schweiz an!

Ihre Investition

Kleine Teams/Unternehmen bis 20 Mitarbeiter

EUR 4.500 pauschal + MwSt. und Spesen (1,5 Tage) zzgl. Begleitung Team-/ Unternehmensleitung 1 Jahr bis Zielerreichung (empfohlen).

Mittl. Teams/Unternehmen (20-100 Mitarbeiter)

EUR 6.000 pro ca. 30 MA pauschal + MwSt. + Spesen (2 Tage) + Begleitung Leitung 1 Jahr bis Zielerreichung (empfohlen).

Große Teams/ Unternehmen (100 Mitarbeiter +)

Aufwand nach Angebot!

EUR 3.000 + MwSt. und Spesen pro Beratertag (inkl. Vor- und Nacharbeit) zzgl. Begleitung bis Zielerreichung.

Ihr Ergebnis

► **Sie gehen in den Beratungsprozess** mit einem klaren neuen Rahmen.

► **Sie gehen aus dem Beratungsprozess** als COMMITTET neues Team/ Unternehmen.

► **Sie haben in der Umsetzungsbegleitung** einen versierten Sparringpartner, der mit Ihnen nächste Schritte definiert und dafür sorgt, dass Sie und das Team/ Unternehmen das Neue leben und kontinuierliches Weiterdenken etablieren.

Ihr Erstkontakt

ISCT Hamburg

Bruno Bastardy

Assistenz der Geschäftsführung

Schwanenwik 24

22087 Hamburg

Tel. +49 40 982 67 703

Fax +49 40 982 67 704

Email: beratung@isct.net

Website und Details: www.isct.net

ISCT Wien

Leona Veljevic

Assistenz der Geschäftsführung

Lange Gasse 65

1080 Wien

Tel. +43 1 409 55 66

Fax +43 1 409 55 66 77

Kontaktieren Sie uns

für ein unverbindliches Erstgespräch!

**Wir bringen
Sie
in Führung.**



INSTITUT
FÜR
SYSTEMISCHES
COACHING
UND
TRAINING

Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Literatur

Bartels, O. (2005): **BalancedChange**, in: LO 28, November/ Dezember 2005.

Bartels, O. (2008): **You´ve got mail**, in: LO 43, Mai/ Juni 2008.

De Vries, S (2008): **Drei Erfolgsfaktoren zur Strategiearbeit auf mittlerer Ebene**, in: LO 43, Mai/ Juni 2008.

Radatz, S. (2005): **10 Thesen zur evolutionären Revolution in Veränderungsprozessen**, in: LO 28, November/ Dezember 2005.

Radatz, S. (2007): **Das 3 x 3 im Team: Einfach gut aufgestellt**, in: LO 37, Mai/ Juni 2007.

Radatz, S. (2008): **Der Strategieprozess vom anderen Stern**, in: LO 43, Mai/ Juni 2008.

Radatz, S. (2008): **12 Angelpunkte der erfolgreichen Strategieentwicklung und –umsetzung**, in: LO 43, Mai/ Juni 2008.