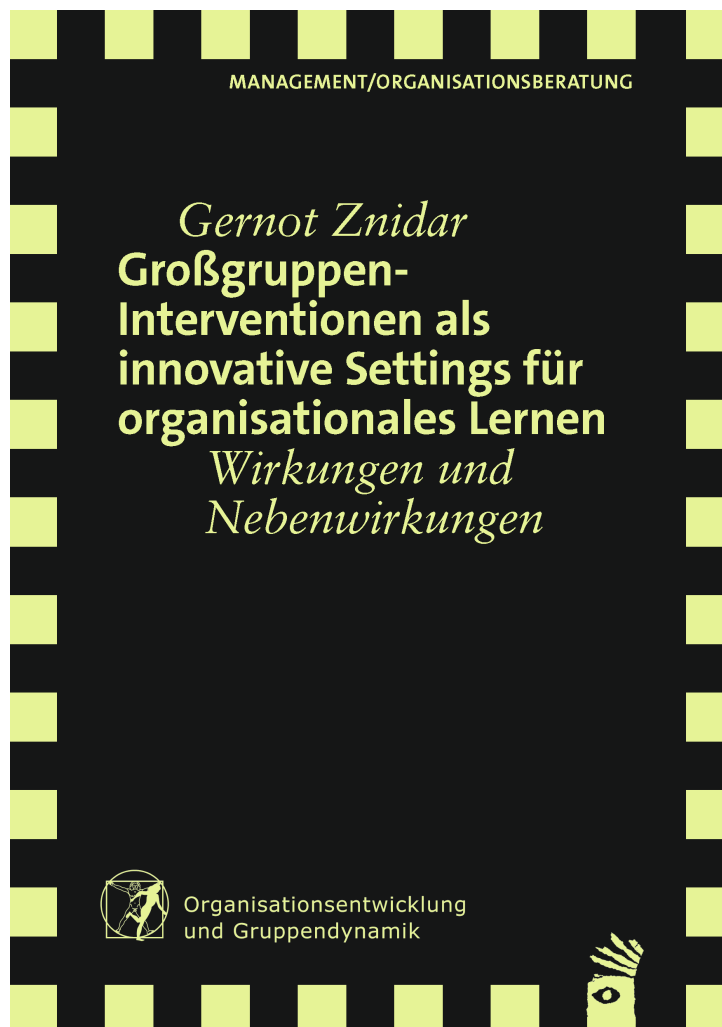


Ergänzendes Online-Material zum Buch



Gernot Znidar
**Großgruppeninterventionen als innovative
Settings für organisationales Lernen**
Wirkungen und Nebenwirkungen

ISBN 978-3-8497-9033-2

© 2020 Carl-Auer Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Übersicht Anhang

ANHANG	INHALT	SEITE
A	Ergänzungsmaterial zur Kommentierung der Forschungsfragen mit konkreten Hinweisen zu den jeweiligen OE-Praxis-Fallbeispielen dieser Arbeit	3
B	Ergänzende Materialien und erläuternde Details zu den im empirischen Teil vorgestellten eigenen OE-Fallbeispielen	29
C	Interviewleitfaden für die qualitativen teilstrukturierten Interviews (explorativ)	41
D	Transkription der explorativ-qualitativen teilstrukturierten Interviews mit Führungskräften und internen Experten/Beratern (Fallbeispiele G–I)	44
E	Ergänzungen bzw. Exkurse zu GG-Methoden	65
F	Kurzbeschreibung aktueller Zukunftstrends	71

A N H A N G – A

Ergänzungsmaterial zur Kommentierung der Forschungsfragen mit konkreten Hinweisen zu den jeweiligen OE-Praxis-Fallbeispielen dieser Arbeit

Konkrete Beispiele dazu aus den vorliegenden eigenen OE-Praxis-Fallbeispielen

Kürzel	Organisation	Primäres Anliegen
FB-A	Interessensvertretung (Landesorganisation)	Weiterentwicklung des Beratungsbereiches der AK Landesorganisation und deren Führungskultur
FB-B	Seniorenwohnhaus	Übersiedlung in ein neues Gebäude bei gleichzeitiger Einführung eines neuen Betreuungs- und Pflegemodells (Hausgemeinschaften)
FB-C	Landes-Tourismus-Organisation (TMO)	Vorausschauende Selbsterneuerung: Weiterentwicklung der Strategien und Anpassung der Unternehmensstrukturen ‚Fit für 2020+‘
Drei bezüglich des Forschungsfokus dieser Arbeit ausgewählte Kurzdarstellungen von GG-Interventionen oder besonders interessanter Elemente daraus		
FB-D	Vertriebsnetzwerk Industrieunternehmen	Weiterentwicklung der Führungskultur und Netzwerkentwicklung
FB-E	Dentalwerk	Vorbereitung Produktionsumstellung
FB-F	Fremdenverkehrsbetriebe der Stadt Salzburg	Transformation des Bereichs Gästeeinrichtung
Darstellung der Essenz der Erkenntnisse aus drei Interviews mit Vertretern von Klientensystemen, wo ich jeweils in meiner Rolle als externer Organisationsberater für die Gestaltung des OE-Prozesses und die Durchführung der GG-Intervention mitverantwortlich war		
FB-G	Marketingorganisation	Neuausrichtung des Planungsprozesses
FB-H	Energieversorger	Kommunikationsgefäße in Reorganisationsprozessen
FB-I	Regionalbank	Weiterentwicklung der Führungsstrukturen und der Führungskultur

Tab: 1: Übersicht Fallbeispiele mit Erkennungskürzel zwecks Zuordnungsmöglichkeit

VORBEMERKUNG

In den folgenden Ausführungen wird nochmals die einleitende genannte Verbindung zu den eigenen Fallbeispielen hergestellt. Die Kommentierung der Forschungsfragen erfolgt im Rahmen der ‚Abschlussreflexion‘. Um den Lesefluss zu erleichtern und ein ansonsten erforderliches ständiges vor- und zurückblättern zu vermeiden, werden im Zuge der Darstellung der o. g. Beispiele aus den vorliegenden OE-Praxisfällen bewusst partielle Redundanzen in Kauf genommen. Die vollständigen Fallbeschreibungen und Reflexionen sind bei den jeweiligen Fallbeispielen im empirischen Teil nachzulesen.

Für welche Problemlagen der Organisationsentwicklung eignen sich Großgruppeninterventionen besonders, für welche weniger? Worauf sind GG-Interventionen im Rahmen von OE-Prozessen eine mögliche Antwort? (Problemlagen, Entwicklungsfelder, intendierte Wirkungen etc.)

Als systemische Interventionen in OE-Prozessen können GG-Settings in besonderer und ihrer Eigenart entsprechender Weise wirksam werden. Die folgenden Beispiele und Kommentierungen stellen zum Teil erweiterte Ausführungen von Sequenzen der evaluierenden Beschreibungen und Reflexionen der vorliegenden OE-Praxisfälle dar.

FALLBEISPIEL INTERESSENSVERTRETUNG (LANDESORGANISATION – FB-A)

Die durchgeführte GG-Intervention hat sich bezeichnend auf die Zielsetzungen des OE-Vorhabens als wirksam herausgestellt. Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter haben erlebt, dass Problemlösungen in einem bereichsübergreifenden intensiven Dialog möglich und hilfreich sind. Die Organisation hat es geschafft, im Nachklang der GG-Veranstaltung die bestehenden Strukturen etwas zu ‚verflüssigen‘, i. e. relativ starre Hierarchiegrenzen aufzuweichen. Auf diese Weise wurde der Boden aufbereitet, um diese Kompetenzen auch zukünftig im Regelalltag der Organisation nutzen zu können (e. g. Etablierung eines internen OE-Netzwerkes; Etablierung eines strategischen Führungskreises).

Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Partizipation hat sich erhöht, auch geteilte Führung durch ‚Initiativen von unten‘ wurde ermöglicht. Dieses Setting ermöglichte es, erste Impulse für die Weiterentwicklung der Führungskultur von einer eher hierarchisch direktiven Leitung hin zu einer mehr partizipativ orientierten Führung zu setzen.

FALLBEISPIEL SENIORENWOHNHAUS (FB-B)

Auch hier leisteten die durchgeführten GG-Interventionen einen wirksamen Beitrag im OE-Prozess. Die zu Beginn des OE-Vorhabens auf Basis der Arbeitshypothesen entwickelten Zielsetzungen für die GG-Interventionen wurden im Wesentlichen erreicht. Die GG-Settings mit möglichst allen Mitarbeitern leisteten hier einen wesentlichen Beitrag, um Orientierung im Veränderungsprozess zu geben und das Gefühl von Sicherheit zu vermitteln. Zu den wichtigsten Vorteilen von GG-Formaten im Vergleich mit Gruppen- oder sonstigen Settings zählt es, dass möglichst vielen Betroffene in einem Raum sind und somit, neben der sinnlichen Erfahrung, die Gleichzeitigkeit der Perspektiven ermöglicht wird. Das wichtigste Ziel der GG-Interventionen war es, den Mitarbeitern möglichst gleichzeitig Informationen aus erster Hand zu vermitteln, ein positives Zukunftsbild zu zeichnen, gemeinsam an inhaltlichen Fragestellungen zu arbeiten sowie offene Fragen und Unsicherheiten gemeinsam und möglichst in ‚Echtzeit‘ zu bearbeiten. Zudem boten die GG-Veranstaltungen die Möglichkeit, interessierte Mitarbeiter auf freiwilliger Basis direkt zur aktiven Mitarbeit und somit Mitgestaltung einzuladen. Es sollte den Mitarbeitern und auch dem Auftraggeber das Gefühl vermittelt werden, dass die anstehenden Veränderungen zwar eine beträchtliche Herausforderung darstellen, doch diese gemeinsam und einem realistischen Plan folgend gut zu bewältigen seien. Mit diesem Design war auch die Hoffnung verbunden, dass das gemeinsame schrittweise und achtsame Erkunden und Erleben des Neuen die Vorfreude auf das neue Haus und somit eine erhöhte Motivation auslöst. Minimalziel war es, das vorherrschende Grundgefühl der Verunsicherung in Richtung einer Akzeptanz des Neuen mit einem möglichst hohen Sicherheitsgefühl zu bringen. Dieses Minimalziel wurde deutlich übertroffen.

FALLBEISPIEL MARKETINGORGANISATION (FB-C)

In diesem Fall war der primäre Anlass für den OE-Prozess keine akute Not, die es zu wenden galt. Allerdings zeigten sich verschiedene Entwicklungs- und Widerspruchsfelder. In den letzten Jahren haben sich die externen und internen Umwelten der Organisation maßgeblich verändert, was eine Adaptierung der Unternehmensstrategie und eine Aktualisierung der Organisationsstruktur notwendig machte. Es zeigten sich einige organisationsinterne Spannungsfelder, welche sich im intensiven operativen Geschäft zunehmend als Belastung für Führungskräfte und Mitarbeiter herausstellten (z. B. zu lange Entscheidungswege, Unklarheiten über Zuständigkeiten und Schnittstellen, inadäquate Strukturen für die Regelkommunikation u. a. – Details finden sich im empirischen Teil). Die hier eingesetzten GG-Settings ermöglichten eine gemeinsame Organisationsdiagnose und die Entwicklung einer gemeinsamen Perspektive in Bezug auf die wesentlichen Entwicklungsfelder. Die unterschiedlichen Expertisen der verschiedenen Bereiche konnten im GG-Raum in ‚Echtzeit‘ eingebracht und diskutiert werden. Zudem erfolgte hier w. o. auch die Einladung zur aktiven Mitgestaltung.

FALLBEISPIEL VERTRIEBSNETZWERK INDUSTRIEUNTERNEHMEN (FB-D)

Ab dem Fallbeispiel FB-D werden die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen bezüglich der Forschungsfragen in etwas anderer und verkürzter Form erläutert. Dies deshalb, weil in den ‚Kaleidoskop-Beiträgen‘ nicht der Gesamtprozess dargestellt wird, sondern auszugsweise wesentliche GG-Elemente.

Diese GG-Intervention war eingebettet in ein OE-Vorhaben, das im Kern die Weiterentwicklung der Führungskultur und in weiterer Folge die Veränderung des divisionsweiten Strategieentwicklungsprozesses zum Ziel hatte. Im Jahr 2014 kam es durch eine Pensionierung zu einem Vorstandswechsel im Vertriebsbereich des Industrieunternehmens. Der neue Vertriebsvorstand wollte einen neuen Führungsstil etablieren und durch sein Vorbild auch die Führungskräfte und Mitarbeiter der Vertriebsfunktionen inspirieren. Der neue Führungsstil sollte sich in weiterer Folge auch in den kulturprägenden Rahmenbedingungen spiegeln, e. g. der Öffnung der Führungsstrukturen (e. g. durch die Neubildung partizipativer Strukturen). Der Führungsstil des Vorgängers wurde als direktiv bis autokratisch beschrieben. Dieser Stil zeigte sich u. a. in einer formalisierten schriftlichen Kommunikation, in eng festgelegten Entscheidungspouvoirs für Führungskräfte oder auch in Meetings und Konferenzen, wo sich die Hierarchie der Organisation deutlich widerspiegelte. Der neue Vorstand hatte den Wunsch nach einer Öffnung der Strukturen und eine stärkere Nähe zu den Mitarbeitern. Seinen Führungsstil beschreibt er selbst als kooperativ mit einem besonderen Augenmerk auf eine gesunde Balance zwischen wirtschaftlichen und menschlichen Aspekten. Die aktive Beteiligung, direkte Interaktion und eine stärkere Vernetzung aller Mitglieder der Vertriebsorganisation und der verschiedenen Schnittstellen auf Augenhöhe war und sind ihm wichtig. Die Durchführung der Vertriebskonferenz wollte der neue Vorstand grundsätzlich beibehalten. Jedoch wollte er der Veranstaltung mit einem deutlichen Relaunch seinen Stempel aufdrücken. Es war ihm und seinem unmittelbaren Umfeld aus dem Bereich der Vertriebssteuerung wichtig, dass sich die durch ihn hereingebrachten neuen Führungswerte im Redesign der Konferenz widerspiegeln. Somit zielte diese Intervention neben dem gemeinsamen Lernen und der Stärkung des Vertriebsnetzwerkes primär darauf ab, Impulsgeber für die Entwicklung einer neuen Führungskultur zu sein.

FALLBEISPIEL K & L DENTALWERK (FB-E)

Das Unternehmen K & L Dentalwerk war Ende der 90er-Jahren und in den ersten 00er-Jahren zunehmend herausgefordert, auf einen massiven globalen Branchentrend zu reagieren. Die Zeit der Großserienfertigung ging zu Ende und die Variantenvielfalt hat, befeuert durch neue und teilweise sehr aggressive Mitbewerber aus dem asiatischen Markt, stark an Bedeutung gewonnen. Vor diesem Hintergrund sah sich das Unternehmen gezwungen, von der klassischen Industriefertigung entlang einer Produktionslinie und der Haltung eines großen Lagers Abschied zu nehmen. Vor dem Erfahrungshintergrund einer ersten – eher missglückten – Produktionsumstellung im Bereich der Teilefertigung wollten die Verantwortlichen bei der zweiten Veränderungswelle die betroffenen Mitarbeiter von Anfang an einbinden. Für die entsprechende gemeinsame Vorbereitung dieses Wandels hat sich die Durchführung mehrerer GG-Interventionen sehr bewährt, mittels derer die Mitarbeiter gleichzeitig über die neue Strategie und die erforderliche Anpassung der Produktionsprozesse informiert und bereits im Vorbereitungsprozess für die Mitgestaltung aktiviert wurden. Die Evaluierung dieser Interventionen bestätigte die Entscheidung für die Durchführung kreativer GG-Settings. Die Vorbereitung einer maßgeblichen Veränderung durch analoge und spielerische Elemente in mehreren GG-Settings hatte ihre Wirkung gezeigt, indem die Akzeptanz für die Produktionsumstellung deutlich anstieg und die spätere Implementierung ohne größere Irritationen gelang.

FALLBEISPIEL FREMDENVERKEHRSBETRIEBE DER STADT SALZBURG/SALZBURG TOURISMUS (FALL FB-F)

Das damalige Unternehmen mit der Bezeichnung ‚Fremdenverkehrsbetriebe der Stadt Salzburg‘ befand sich mitten in einem Wandel von einer öffentlichen Organisation der Stadt Salzburg (1998) zu einer Dienstleistungs-GmbH mit der Option auf unterschiedliche Eigentümer (2000). Die Organisation Fremdenverkehrsbetriebe war wiederum eine Nachfolgeorganisation des Fremdenverkehrsamtes. Der primäre Zweck der Organisation war es, die touristischen Belange der Stadt Salzburg zu koordinieren, internationale Marketingaktivitäten durchzuführen und verschiedene Dienstleistungen für Gäste und Angebotspartner der Stadt Salzburg anzubieten. Wesentliche Aspekte der Organisation waren nicht mehr zeitgemäß. Sowohl die Strategien als auch die Arbeitsmittel (z. B. IT-Infrastruktur) und Strukturen entsprachen nicht mehr dem aktuellen Stand. Zudem befand sich die Tourismus- und Freizeitwirtschaft, verschärft durch eine neue Form des globalen Wettbewerbs und die aufkommende Digitalisierung wesentlicher Bereiche des Geschäftsmodells (e. g. internetbasierende Buchungssysteme) sowie der sich daraus entwickelnden Formen der Kommunikation und Marktbearbeitung, in einem Umbruch. Vor diesem Hintergrund verfolgte die durchgeführte GG-Veranstaltung das primäre Ziel, einerseits die Einwände, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter ernst zu nehmen und ihnen entsprechend Raum zu geben, sowie andererseits eine positive Zukunftsperspektive aufzuzeigen und somit die Akzeptanz für das Veränderungsvorhaben zu erhöhen. Beide Zielsetzungen wurden erreicht und führten dazu, dass das ursprünglich sich in einer Krise befindliche Projekt bezüglich der Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeitern ‚gedreht‘ werden konnte.

FALLBEISPIEL MARKETINGORGANISATION (FALL FB-G)

Zielsetzung der eingesetzten GG-Veranstaltungen war es, einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Schnittstellen-Koordination zu leisten sowie Räume der Selbstbeobachtung für tiefer gehende Dialoge und Metareflexionen außerhalb des operativen Tagesgeschäftes zu schaffen. Zu diesem Zweck wurden

keine Open-Space-Konferenzen gemäß der definierten Methodik durchgeführt, sondern es wurden einige Open Space-Elemente genutzt, um im Rahmen von Planungsworkshops und der bereichsübergreifenden Kommunikation Freiräume für neue Formen der Koordination anzubieten (Gesetz der Mobilität; Funktionen Hummeln und Schmetterlinge; 4 OS-Prinzipien). Konkret wurde die Marketingplanung durch die Einführung eines Planungsworkshops mit Open-Space-Designelementen und die Förderung der internen Kommunikation und Vernetzung mit diesen Interventionen unterstützt. Dieser Planungsworkshop findet seither einmal jährlich im Herbst statt.

FALLBEISPIEL ENERGIEVERSORGER (FALL FB-H)

Seit der Fusion der Stadt- und Landesorganisation im Jahr 2000 befand sich die Organisation bis zum Jahr 2010 in einem permanenten ‚Downsizing-Prozess‘. In knapp 10 Jahren wurde die MA-Zahl um etwa 700 reduziert und weitere Reduktionen sollten folgen, wobei natürliche Abgänge sowie Altersteilzeitmodelle und alternative Modelle berücksichtigt wurden. Zudem ist die Organisation durch Veränderungen im externen Umfeld herausgefordert (e. g. Gesetzesänderungen wie ‚Unbundling‘). Die GG-Interventionen in dieser Organisation sollten einen substantiellen Beitrag leisten, Reorganisationsprozesse nicht nur Top-down durchzuführen, sondern Betroffene in größerem Ausmaß zu Beteiligten zu machen. Darüber hinaus werden sie als effiziente Möglichkeit gesehen, viele Mitarbeiter gleichzeitig zu erreichen, was neben humanistischen und motivationspsychologischen Aspekten einen – in dieser Form auch beabsichtigten – wirtschaftlichen Effekt mit sich brachte.

FALLBEISPIEL REGIONALBANK (FALL FB-I)

Die Organisation sah eine Veränderungsnotwendigkeit in Bezug auf die Art, die Qualität, und das Selbstverständnis der Führung der Regionalbank samt den zugehörigen Filialen. Es handelte sich um ein traditionelles Haus, das in der Vergangenheit sehr hierarchisch geführt wurde. Mitarbeiter und auch Führungskräfte der mittleren Ebene waren es in dieser Organisation nicht gewohnt, Verantwortung zu übernehmen und zu delegieren. D. h. die Verantwortung war in den Händen von einigen wenigen. Diese Führungskultur und -strukturen waren lange Zeit funktional und im Bankenwesen durchaus üblich. In der Zwischenzeit hat sich die Art und Weise wie Banken geführt werden weiterentwickelt, doch in der Organisation wurde der „konservative Stil weitergefahren“ (Zitat des Projektleiters). Vor diesem Hintergrund wurden die insgesamt drei durchgeführten GG-Veranstaltungen zum einen als gemeinsamer Auftakt aller Führungskräfte konzipiert, um eine gemeinsame Analyse und Diagnose durchführen zu können und eine kollektive Ausrichtung für die Weiterentwicklung der Führungsstrukturen und -kultur zu finden. Zum anderen wurden in den GG-Formaten Themen diskutiert und vergemeinschaftet, die zwischen den GG-Veranstaltungen im Rahmen verschiedener Arbeitsgruppen ausgearbeitet wurden (e. g. neue Führungsleitlinien).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die bei o. g. Fallbeispielen eingesetzten GG-Verfahren im Großen und Ganzen das erreicht haben, was damit intendiert wurde. Im Wesentlichen wurden durch die GG-Interventionen folgende Entwicklungen unterstützt.

A. Weiterentwicklung der Führungskultur und der Führungsstrukturen bzw. des Führungssystems (FB-A / FB-D / FB-I).

B. Nutzung der Möglichkeiten von GG-Settings für die Unterstützung von Veränderungsprozessen, vor allem bezüglich der Erhöhung der Akzeptanz, das gemeinsame Verstehen der Gründe dafür und als Möglichkeit für Betroffene, sich aktiv an der Entwicklung und Veränderung zu beteiligen (FB-B / FB-C / FB-E / FB-G und FB-H).

C. Zudem wurden die GG-Settings für das Vorschlagswesen und für Verbesserungsmaßnahmen und -ideen genutzt (FB-A / FB-D) sowie für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines internen Netzwerkes (FB-A / FB-D).

D. Die Etablierung und/oder Weiterentwicklung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit im Sinne einer netzwerkartigen und verstärkt bereichsübergreifenden Kooperation wurden vor allem in den Fallbeispielen FB-A / FB-B & FB-C unterstützt bzw. ermöglicht.

Die Frage, für welche Problemlagen und Entwicklungsfelder der OE GG-Interventionen weniger geeignet sind, wird im Rahmen der Reflexion der weiteren Forschungsfragen sowie im abschließenden kritischen Resümee reflektiert. Bei den vorhin genannten Fallbeispielen hat sich e.g. beim Fall FB-C gezeigt, dass die Bearbeitung von Führungsthemen im GG-Setting zum Teil kontraproduktiv war. Die Erläuterung dieser Sequenz erfolgt im Zuge der Reflexion der Forschungsfragen Nr. 4 und 7.

Worauf ist bei GG-Interventionen im Kontext von OE-Prozessen besonders zu achten? (Welche Voraussetzungen sind bei deren Nutzung als Interventionen in OE-Prozessen zu schaffen/beachten?).

- Nach der auf Basis der Organisationsanalyse und -Diagnose erfolgten Entwicklung vorläufiger Arbeitshypothesen für den jeweiligen OE-Fall ist sehr genau zu überlegen, welche Effekte mit der GG-Intervention erreicht werden möchten, was genau bezweckt werden sollte. Das ist zwar nichts Neues (vgl. Systemische Schleife), doch muss gerade bei GG-Interventionen, die insgesamt doch sehr aufwändig sind und auch ein gewisses Risikopotenzial in sich bergen, die Phase vor der GG und die Phase nach der GG als Teil der Intervention betrachtet werden. Eine GG-Intervention im OE-Prozess ist genau genommen nicht eine Intervention, sondern ein Interventionsset, das noch dazu in sinnvoller und adäquater Weise mit der Projektarchitektur verwoben sein muss. Im Rahmen dieser Arbeit vorgestellte Beispiele dafür sind der Fall FB-A (e. g. Etablierung internes OE-Netzwerk nach der Veranstaltung), der Fall FB-B (vor der Veranstaltung die Durchführung der ‚Learning-Journeys‘ und nach den GG e. g. die laufende Klärung noch offener und emergierender Fragen mit Hilfe der ‚Klarheitsampel‘) oder im Fall FB-G die Durchführung einer Open-Space-Konferenz als Vorbereitung für die Planungskonferenz im neuen Design mit dem Ziel, die Mitarbeiter die Open-Space-Elemente im Rahmen einer echten Erfahrung aktiv erleben und reflektieren zu lassen.
- Im Vorfeld der Durchführung einer oder mehrerer GG-Interventionen in OE-Prozessen sollte im Rahmen des ‚systemischen Schleifenganges‘ auch eine Analyse und Diagnose durchgeführt werden, welche Führungs- und Organisationskultur im jeweiligen Kontext vorherrschend ist und welche Maßnahmen erforderlich sind, um eine möglichst hohe Passung zwischen dem GG-Design inkl. des Vorbereitungs- und Nachbearbeitungsprozesses sowie den spezifischen organisationskulturellen Gegebenheiten zu erreichen.

- Es sollte daher von vornherein eine gute Passung zwischen der bestehenden Organisations- und Veränderungskultur mit dem zugrunde liegenden OE-Verständnis des jeweiligen GG-Verfahrens und der dahinter liegenden Haltung geben. Um das herauszufinden, sollte mittels geeigneter Evaluierungsverfahren eine Einschätzung erfolgen, welche Organisations- und Veränderungskultur im jeweiligen System oder Subsystem vorherrscht. Dies sollte gemeinsam mit der zugehörigen Aufklärung des GG-Planungsteams bzw. der OE-Auftraggeber über Vorteile und Nachteile sowie Chancen und Risiken des geplanten Formates erfolgen, damit diese wissen, worauf sie sich einlassen. Diese erforderliche Transparenz trifft in großen Teilen der einschlägigen Fachliteratur und in der Praxis der Organisationsberatung auf das Bedürfnis von Beratern und anderen professionellen Akteuren in diesem Feld (e. g. Fachmagazine auf der Suche nach Erfolgsgeschichten), Aufträge zu akquirieren und erfolgreiche Referenzprojekte vorweisen zu können. Dieser Aspekt wird im Kapitel 13.7. ‚Kritisches Schlussresümee‘ nochmals aufgegriffen.
- So ist es im Vorfeld einer GG-Veranstaltung mitunter erforderlich herauszufinden, wie viele GG-Veranstaltungen bisher stattgefunden haben, wie viele Mitarbeiter aus welchen Organisationseinheiten bereits derartige Erfahrungen gesammelt haben und wie die Resonanz darauf war.
- Es sollte das Bewusstsein und das Commitment der relevanten Mitglieder und des Führungssystems der Organisation sowie weiterer relevanter Akteure vorhanden sein, im Anschluss an die GG-Intervention die entsprechenden Entwicklungen und Veränderungen in den betroffenen Organisationsdimensionen anzustreben und aktiv zu unterstützen (e. g. die Veränderung bzw. Anpassung von Führungs- und Entscheidungsstrukturen; die Logik der Aufbau- und Ablauforganisation/Innere Differenzierung; die bewusste Weiterentwicklung der Organisationskultur etc.).
- Für den Fall, dass (vorläufig) die unter (2) genannten Organisationsdimensionen nicht oder nur partiell verändert werden können oder wollen, erklären sich die Mitglieder des Führungssystems bereit, im Sinne eines Labors oder eines organisationalen Innovationssystems ein Parallelsystem zu etablieren (vgl. Schein 2003, 173 f.).

Wenn eine oder mehrere dieser Rahmenbedingungen als Voraussetzung für organisationalen Wandel nicht gegeben sind, werden sich die zahlreich genannten potenziellen Wirkungen von GG-Prozessen nicht oder nur in geringem Ausmaß, e.g. im Kontext subkultureller Organisationsinseln, einstellen oder möglicherweise sogar kontraproduktive Auswirkungen hervorrufen.

Welche primären, d.h. intendierten, Lerneffekte auf individueller und organisationaler Ebene können durch GG-Interventionen erzielt werden?

Die folgenden Ausführungen zu den primären – individuellen und organisationalen – Lerneffekten sind im empirischen Teil vorwiegend in den Subkapiteln ‚Wirkungen der eingesetzten GG-Interventionen‘ und ‚Gewinnen für die Zukunft‘ vollständig wiedergegeben.

FALLBEISPIEL INTERESSENSVERTRETUNG (LANDESORGANISATION) (FB-A)

Bei diesem Fall konnten viele Organisationsmitglieder gemeinsam erfahren, dass Problemanalysen und -lösungen in einem bereichsübergreifenden intensiven Dialog möglich sind. Die Organisation konnte es bewerkstelligen, im Nachklang des 1. Beraterforums die Strukturen etwas zu ‚verflüssigen‘, indem die relativ starren Hierarchiegrenzen aufgeweicht wurden. Auf diese Weise wurde der Boden dafür aufbereitet, diese Kompetenzen auch zukünftig im Regelalltag der Organisation zu nutzen. Somit konnte als Lerneffekt ein erster Impuls für die Weiterentwicklung der Führungskultur von einer eher hierarchisch direktiven Leitung zu einer mehr partizipativen Organisation verzeichnet werden. Es war zu beobachten, dass sich durch das offene und einladende Setting die Bereitschaft zur Partizipation erhöht hat und somit die intendierte Initiative ‚von unten‘ tatsächlich eingetroffen ist. Dies hatte wiederum zur Folge, dass auch im Regelalltag der Organisation mehr Initiative von Mitarbeitern gezeigt wurde als vor der Veranstaltung. Zudem konnte ein erhöhtes Engagement festgestellt werden, auch im Anschluss an das Beraterforum im Rahmen von Arbeitsgruppen an Problemlösungen aktiv mitzuwirken. Diese Entwicklung wurde möglich, weil Mitarbeiter ‚Führung‘ übernehmen konnten oder durften für Themen, wo sie vorher keine Führungsverantwortung hatten. Die gemeinsame GG-Erfahrung im Open-Space-Setting hat nicht nur Beiträge zur Verflüssigung der Strukturen geleistet im Sinne von mehr Durchlässigkeit der Hierarchiestufen, sondern auch für die verbesserte Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit anderen Abteilungen durch direkte Kommunikation und Vernetzung.

Die oberste Leitung (Präsidium, Präsident und Direktion), wurde für die aktuellen und zum Teil ‚brennenden‘ Anliegen vieler Mitarbeiter sensibilisiert. Es erfolgte eine Horizonterweiterung bezüglich operativer und zum Teil auch strategischer Themen. Bereichsleiter und Abteilungsleiter berichteten von ähnlichen Effekten.

FALLBEISPIEL OE SENIORENWOHNHAUS (FB-B)

Informationen aus erster Hand

Der wichtigste Effekt der GG-Interventionen war demnach die Vermittlung von Informationen aus erster Hand sowie die als motivierend erlebte Möglichkeit, sich mit Kollegen auszutauschen und Fragen stellen zu können. Besonders geschätzt wurde dabei, dass nicht nur die Inhalte und der Projektplan im Detail vorgestellt wurden, sondern dass sich der Auftraggeber und die Mitglieder des OE-Leitungsteams sowie des OE-Kernteam für engagiert und sich ausreichend Zeit genommen haben, auch die Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden vor den anstehenden Veränderungen ernst zu nehmen und entsprechende Maßnahmen gesetzt zu haben (z. B. Klarheitsampel; Mitgestaltungsmöglichkeiten; OE-Jour-fixe; Learning Journeys u. a. m.). Zudem gelang auch hier die Etablierung einer für diese Organisation neuen Form der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit in multiprofessionellen Arbeitsteams.

Die GG-Veranstaltungen stärkten das Vertrauen und das Wir-Gefühl

Die Stärkung eines Sicherheit gebenden Wir-Gefühls und die stetige Transformation von Unsicherheiten und Ängsten in zunehmend mehr Vertrauen in die federführend handelnden Personen, den Ablauf des Entwicklungsprozesses sowie auch die inhaltliche Dimension wurden von den Mitarbeitern im Rahmen von Evaluierungsgesprächen häufig als Ergebnisse des OE-Prozesses genannt. Dabei war eben nicht nur die kognitive Ebene der Wissenserweiterung durch Informationsgewinn wirksam, sondern

auch und vor allem die zunehmende Entstehung des mehr oder weniger kollektiven Gefühls, dass die Veränderungen und zukünftigen Herausforderungen gemeinsam zu schaffen sind. Die Erkenntnis im GG-Raum, dass man mit seinen Hoffnungen, Sorgen und Ängsten bezüglich der anstehenden Veränderungen nicht alleine ist, haben viele Organisationsmitglieder als emotionale Entlastung beschrieben. Die vielen Gespräche mit Führungskräften und Kolleginnen führten zu einer stärkeren Vernetzung und zu bereichsübergreifenden Kontakten, die im Regelalltag der Organisation in dieser Intensität nicht zustande gekommen wären. Die Transparenz über alle Phasen des Prozesses sowie die genaue Planung der zukünftigen Organisation inklusive der Übersiedlung in ein neues Haus schafften eine Atmosphäre des zunehmenden Vertrauens. Häufig wurde erwähnt, auch von der ansonsten eher kritischen Personalvertretung, dass dieses partizipative Vorgehen als besonders wertschätzend und respektvoll erlebt wurde.

Die Verknüpfung der GG-Veranstaltungen mit weiteren OE-Elementen

Als besonders wirksam hat sich das Instrument der Klarheitsampel herausgestellt. Alle relevanten Fragen oder Anliegen wurden mit diesem Instrument erfasst und im Verlauf des Prozesses über verschiedene Kanäle beantwortet und behandelt. Zudem wurden viele offene Fragen von den Mitarbeitenden selbst beantwortet bzw. dem OE-Kernteam als Vorschlag zur Entscheidung, in zahlreichen Fällen in Form von Varianten, vorgelegt.

Der Großgruppenprozess mit seinen vor- und nachgelagerten Aktivitäten als Übungsfeld für neue Formen der zukünftigen Zusammenarbeit.

Die enge Zusammenarbeit in multiprofessionellen Arbeitsgruppen sowie die Übernahme von wichtigen Koordinations- und Präsentationsaufgaben durch viele Mitarbeiter ohne formale Führungsfunktion (z. B. Delegierte, Arbeitspaketkoordinatoren) waren nicht nur für die eigentlichen Entwicklungsaufgaben im OE-Prozess wichtig, sondern sie stellten eine proaktive Investition in die Zukunft dar. Denn anders als im gewohnten Betrieb wird es im neuen Betreuungsmodell erforderlich sein, stärker multiprofessionell und zunehmend auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Diesbezüglich wird es eine Bewegung weg von rein hierarchischen Führungsstrukturen hin zu komplementären heterarchischen Strukturen geben, wo Aspekte des lateralen Führens wichtig werden. Dazu wurde im OE-Prozess mit GG-Elementen und der anschließenden Kooperation in funktionsübergreifenden Arbeitsgruppen ein konkreter Beitrag zur Einübung einer zukünftigen lateralen Führungspraxis geleistet, die in einer neuen Organisationsstruktur stattfinden wird, die eine funktionale Rückbindung der lateralen Führungsfunktionen mit den hierarchischen Strukturen ermöglicht (vgl. Kühl 2017 – Details dazu finden sich im Kapitel 3.3.3 ‚Führung und Steuerung im Spannungsfeld zwischen Hierarchie & Heterarchie‘). Konkret bedeutet das, dass die Teams im neuen Betreuungsmodell der Hausgemeinschaften nicht mehr von Abteilungs- oder Bereichsleitern gesteuert werden, sondern vor allem im operativen Tagesgeschäft auf selbstgesteuerte Teams gesetzt wird, unterstützt durch die neue Rolle des Hausgemeinschafts-Koordinators. Strategische und das Gesamthaus betreffende Themen werden weiterhin von einem Hausleiter und einer Pflegedienstleitung gesteuert. Diese Vorbereitung im ‚Trainingslager‘ Großgruppensetting (und der darauffolgenden Zusammenarbeit in gemischten Arbeitspaket-Teams) bot Möglichkeiten für ein wirksames Probehandeln für die veränderte Form der Zusammenarbeit im neuen Haus mit einer neuen Organisationsform und einem innovativen Betreuungsmodell.

Learning Journeys mit Katalysator-Funktion

Die Organisation und Durchführung der ‚Learning Journeys‘ zu bestehenden Hausgemeinschaften mit innovativen Betreuungsmodellen hatte eine zentrale Bedeutung für den positiven Verlauf des OE-Prozesses. Die in diesem Setting gemachten Erfahrungen hatten im metaphorischen Sinn die Wirkung eines Katalysators. Die Mitarbeiter konnten sich direkt vor Ort, im Rahmen von realen und sinnlichen Erfahrungen, ein konkretes Bild von den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Betreuungsmodelle in bereits bestehenden Hausgemeinschaften machen. Das erhöhte die Vorstellungskraft und somit auch die Akzeptanz des geplanten Betreuungsmodells im neuen Haus. Dadurch wurde der Entwicklungsprozess beschleunigt, denn die bei vielen Mitarbeitern vorhandene Skepsis wurde deutlich reduziert. Ein wichtiges Detail dabei waren die direkten persönlichen Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern der anderen Organisationen vor Ort. Gespräche mit den Delegierten der Learning-Journey-Gruppen ergaben, dass viele Mitarbeiter durch das sinnliche und direkte Erleben bestehender Hausgemeinschaften mit anderen Betreuungsmodellen eine Art ‚Leuchtturm-Erfahrung im Sinne eines ‚Sparkling Moments‘ machten (vgl. Methodenkapitel ‚Appreciative Inquiry‘), indem sie „endlich eine realistische Umsetzungsmöglichkeit und Machbarkeit“ (Zitat eines Mitarbeiters) sahen und erstmals das stimmige Gefühl dazu spürten, dass diese Veränderung in eine positive Richtung gehen und Vorteile für Bewohner, Angehörige und Mitarbeiter bringen kann. Übersetzt auf die Erfahrungen vieler Mitarbeiter des Seniorenwohnhauses bedeutet dies, dass die Rekonzeptualisierung der während der Learning-Journeys gemachten Erfahrungen im Sinne einer Übertragung dieser auf das zukünftige Betreuungsmodell gelang.

Sehr engagierte und an definierten Werten orientierte Führung

Im Vergleich mit anderen Entwicklungsprozessen war auffällig, dass sich der Hausleiter und die Pflegedienstleiterin überdurchschnittlich für und im OE-Prozess engagierten. Das Commitment war hoch und auch die Integrität im Hinblick auf vereinbarte Ziele und Maßnahmen. Die häufig geforderte Vorbildwirkung war in diesem Prozess tatsächlich gegeben. Das Leitungsteam war sehr um Transparenz und Verbindlichkeit bemüht. Gepaart mit vielen Begegnungen mit Mitarbeitern auf Augenhöhe stärkte das die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte und somit auch die Wirksamkeit des OE-Prozesses.

Die gemeinsame Schaffung eines attraktiven Zukunftsbildes durch Dialoge

Im Sinne der Kernthese des sozialen Konstruktivismus ist der Erfolg jeder Organisation davon abhängig, ob es ihren Mitgliedern gelingt, Sinn und Bedeutung wirkungsvoll auszuhandeln (vgl. Gergen 2009, 55). Oder, wie es Watkins & Mohr (2001) formulieren, erschaffen die Mitglieder einer Organisation im gemeinsamen bedeutenden Dialog ihre sinnstiftende Zukunft (vgl. Watkins, Mohr 2001, 25 f.).

Der wesentliche Effekt der eingesetzten GG-Veranstaltungen war auch hier die Schaffung eines Zukunftsbildes durch intensiv geführte Dialoge, an denen alle Mitglieder der Organisation gleichzeitig beteiligt waren. Die gemeinsam erlebten Erfahrungen im Rahmen der Learning Journeys zu bestehende Hausgemeinschaften mit unterschiedlichen Betreuungsmodellen und das gemeinsame Ringen und Entwickeln des eigenen maßgeschneiderten Ansatzes auf Basis dieser Inspirationen hat ein gemeinsames konkretes Bild von der neuen zukünftigen Organisation entstehen lassen zusammen mit dem Gefühl, diese Vision auch tatsächlich erreichen zu können.

Mehrere zeitlich kürzere GG-Veranstaltungen ermöglichten hilfreiche Lernschleifen

Die einem in etwa halbjährlichen Rhythmus entsprechende Aufeinanderfolge von kürzeren Großgruppeninterventionen hat sich dabei als überaus hilfreich herausgestellt. Ursprünglich war auf Basis der Ausgangshypothesen eigentlich ein klassisches Großgruppensetting mit einer Dauer von 1,5 Tagen geplant (z. B. RTSC-Konferenz oder Zukunftskonferenz). Da es der Organisation aus dienstplantechnischen Gründen nicht möglich war, alle Mitarbeiter für 1,5 Tage abzustellen und auch die finanziellen Mittel für dieses Vorhaben limitiert waren, lag es nahe, kürzere Einheiten zu planen und dafür möglichst alle Mitarbeiter direkt zu erreichen. Dieses Vorgehen hat sich als Glücksfall herausgestellt, weil es ein prozessorientiertes organisationales Lernen ermöglichte und das mehrfache Zusammenkommen zu einer bereichsübergreifenden Vernetzung geführt hat, die bis heute anhält.

Großgruppen und Prozesselemente als Experimentierfeld für das zukünftige Arbeitsmodell

Die oben dargestellte enge Verknüpfung der Großgruppenerfahrungen und -ergebnisse mit dem OE-Prozess und dem zukünftigen Regelalltag der Organisation hat dazu geführt, dass das gemeinsame bereichsübergreifende Arbeiten an der zukünftigen Organisation im neuen Haus in multiprofessionellen Teams schon im OE-Prozess fast schon zu einer Normalität wurde. Diese Lernkurve war gut nachzuvollziehen. Sie wird die zukünftigen Teams in den Hausgemeinschaften unterstützen, von Anfang an in der gewünschten neuen Form zusammen zu arbeiten.

FALLBEISPIEL OE MARKETINGORGANISATION (FB-C)

Neben der während einer GG-Intervention entstehenden Wirkungen (z. B. Lernen auf individueller Ebene; Perspektivenerweiterung und -verschränkung; Informationsweitergabe; gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion; Strategieentwicklung; Wissensgenerierung etc.) können auch darüber hinaus gehende Lerngewinne in der Organisation weiterwirken. Der vielleicht wichtigste Effekt der eingesetzten GG-Veranstaltungen im FB-C wurde durch die spezielle Form des Prozessauftaktes für Mitarbeiter im Rahmen des ‚Rats der Weisen‘ und des unmittelbar danach stattfindenden World Cafés erzielt, indem die Partizipation bereits mit der Organisationsdiagnose und der gemeinsamen Vorauswahl der relevanten Entwicklungsfelder schon zum Start des OE-Prozesses begann.

Ein unkonventioneller Auftakt mit einem überraschenden Lerneffekt

Der ‚Rat der Weisen‘ und das unmittelbar danach stattfindende World Café brachte nicht nur relevante Daten und Erkenntnisse zutage, sondern hatte auch vertrauensbildende Wirkung. Die per Zufallsprinzip zum ‚Rat der Weisen‘ eingeladenen Mitarbeiter waren über die Möglichkeit erfreut, aktiv als Repräsentanten der Kolleginnen und weiterer Stakeholder der Organisation teilhaben zu können. Sie wurden im Verlauf des OE-Prozesses zu wichtigen Meinungsbildnern für Kollegen und Führungskräfte. Diese Maßnahme stellte sich als vertrauensbildend heraus und wirkte auf die meisten Mitglieder dieses temporären Gremiums motivierend. Viele Mitarbeiter haben dies im Rahmen einer Zwischenevaluierung so bestätigt. Das unmittelbar danach stattfindende World Café im GG-Setting hatte auch den Charakter eines Sounding-Boards. Die offene und authentische Rückspiegelung der Ergebnisse aus dem Rat der Weisen-Workshop führte dazu, dass sich viele Mitglieder der Organisation in engagierter Weise zu wesentlichen Fragen der OE austauschten. Durch dieses mehrstufige Vorgehen wurde die Basis für die partizipative Weiterentwicklung der Organisation gelegt.

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit und vernetzte Aktivitäten

Das Beratungsdesign des OE-Prozesses wurde bewusst so gestaltet, dass es im Zuge der gemeinsamen Entwicklungsarbeit vermehrt zu bereichsübergreifender Zusammenarbeit kam. Dieses vernetzte Arbeiten stellte u. a. eine Vorbereitung für das verstärkt prozessorientierte und bereichsübergreifende Zusammenarbeiten im weiter entwickelten Regelalltag der Organisation nach Abschluss des OE-Prozesses dar. Konkret geschah dies vor allem in den interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppen bei der Bearbeitung der Arbeitspakete und in den interaktiv gestalteten GG-Veranstaltungen (World Café, Mitarbeitercafé NEU).

Kommunikationsgefäß ‚Mitarbeitercafé NEU‘

Das im Rahmen des OE-Prozesses neu aufgesetzte Kommunikationsgefäß ‚MA-Café NEU‘ wurde ebenso in den Regelalltag der Organisation übernommen. Dieses Instrument dient primär dem direkten Informations- und Kommunikationsbedürfnis vieler Mitarbeiter. Schriftliche Informationsquellen mit entsprechenden Strukturen gibt es genug in dieser Organisation (Newsletter, E-Mails, Intranet etc.). Jedoch gab es ein Defizit an direkten Dialog- und Vernetzungsmöglichkeiten. Die persönliche Erfahrung des direkten Austausches mit Kollegen und den Führungskräften fördert die Qualität der Beziehungen und das gegenseitige Verständnis für die anderen Abteilungen und Kollegen.

Hierarchie- und bereichsübergreifende Begegnungen

Die intensive und vernetzte Zusammenarbeit im Zuge des OE-Prozesses über Hierarchie- und Bereichsgrenzen hinweg ermöglichte systemintegrierende Begegnungen, dies gilt im Besonderen für die Kontakte und die Zusammenarbeit mit Führungskräften. Sowohl im Rahmen des World-Cafés als auch bei den Mitarbeitercafés im neuen Format sowie auch bei der bereichsübergreifenden Bearbeitung der zentralen Entwicklungsthemen kamen die Mitarbeiter in einer für die meisten neuen und ungewohnten Art in direkten Kontakt mit den Führungskräften und mit Kollegen, mit denen sie ansonsten im Regelalltag der Organisation nur oberflächlich und eher informell kommuniziert hatten. Diese Qualität der Zusammenarbeit im OE-Prozess hatte einen sicht- und spürbaren positiven Effekt auf die Kooperation im Regelalltag der Organisation sowie in und zwischen den OE-Arbeitsgruppen.

FALLBEISPIEL VERTRIEBSORGANISATION INDUSTRIEUNTERNEHMEN (FB-D)

Distributed Leadership versus formelle und informelle Machtstrukturen

Der neue Vertriebsvorstand ist angetreten, um die zukünftigen Aufgabenstellungen und Herausforderungen in einer zukünftig partizipativeren und kooperativeren Weise gemeinsam mit allen Mitgliedern der Vertriebsorganisation bewerkstelligen zu können. Eine seiner ersten für alle sicht- und erlebbaren Führungshandlungen war die Neuausrichtung der jährlichen Vertriebskonferenz. Der Wandel von einem klassischen Organisationskonferenz-Setting hin zu einer interaktiven Großgruppe mit der Möglichkeit zur aktiven Mitwirkung und Mitgestaltung in Form des neuen ‚Sales Meetings‘ stellte derart auch eine symbolische Führungshandlung dar. Das Redesign der Jahreskonferenz wurde als GG-Intervention konzipiert, die in ein umfassenderes Vorhaben eingebettet war. Dieses Vorhaben verfolgt die Zielsetzung, auch im Regelalltag der Organisation eine Öffnung der Führungsstrukturen herbei zu führen und eine stärkere Partizipation zu ermöglichen. Im Zuge dessen wurde auch der Name für die bisher als

Vertriebsorganisation bezeichnete Organisationseinheit auf Vertriebsnetzwerk geändert. Die kollektive Erfahrung im ‚Mikrokosmos‘ Großgruppe (SM) stellte somit auch ein Signal für die Weiterentwicklung der Strukturen und der Führungskultur im ‚Makrokosmos‘ der Regelorganisation dar.

Das Eintauchen in das Vertriebsnetzwerk als Wissensquelle

Nonaka & Takeuchi (2012) gehen von der Prämisse aus, das Wissen durch eine Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen generiert und erweitert wird. Dabei spielt die Externalisierung von Wissen eine zentrale Rolle. Es kommt nur ein Mal pro Jahr vor, dass alle für die Steuerung und Weiterentwicklung der Vertriebsorganisation relevanten Mitglieder zwei Tage lang gemeinsam an einem Ort sind und sich außerhalb des operativen Drucks des Tagesgeschäfts über relevante Themen austauschen können. Für den oben besprochenen Lernprozess der Externalisierung impliziten Wissens ist der persönliche Austausch zwischen den Akteuren unabdingbar. Eine dialogisch und partizipativ angelegte GG-Veranstaltung wie das neue SM bietet viele Gelegenheiten für derartige Dialoge.

FALLBEISPIEL K & L DENTALWERK (FB-E)

Vertrauensbildung durch inspirierende Teamerfahrungen

Wenn in Organisationen mehr Vertrauen entstehen sollen, dann sind inspirierende und gemeinsam mit anderen Menschen gemachte positive und inspirierende Erfahrungen unabdingbar. Das GG-Setting im Fallbeispiel FB-E ermöglichte eine derartige Erfahrung. Die Bedeutung dieser gemeinsamen Erlebnisse und des intensiven Dialogs in einer sozialen Gemeinschaft wird auch im sozialen Konstruktivismus als Erfolgsfaktor erwähnt. Zudem sind derartige Erlebnisse auf der symbolischen Ebene eine Vorbereitung auf die zukünftigen Veränderungen im Regelalltag und leisten somit einen Beitrag für die Koppelung zwischen psychischen und sozialen Systemen.

FALLBEISPIEL FREMDENVERKEHRSBETRIEBE DER STADT SALZBURG (FB-F)

Die Vorbereitung und Durchführung der analogen Darstellungen und die kreative und humorvolle Gestaltung des GG-Formats stellten einen Durchbruch für den weiteren Verlauf dieses Veränderungsvorhabens dar. Die Akzeptanz für die geplante Veränderung war deutlich höher als zuvor. Zudem wurde durch den GG-Prozess die Arbeitsbeziehung zwischen mir als Führungskraft und vielen Mitarbeitern deutlich verbessert.

Welche sekundären Lerngewinne¹ können Personen und Organisationen durch die Arbeit in und mit einer Großgruppe generieren?

Im Folgenden werden ausgewählte sekundäre Lerngewinne und ‚GG-Nebenwirkungen‘ aus eigenen Beratungsprojekten nochmals dargestellt bzw. konkrete Beispiele aus den vorliegenden OE-Praxisfällen der o. g. Forschungsfrage zugeordnet. Im Kapitel ‚Best-Lessons-Learned‘ erfolgt zudem eine prägnante Beschreibung von Situationen und Erfahrungen, bei denen die Quelle des Lerngewinns nicht

¹ Mit sekundärem Lerngewinn ist hier eine unerwartete, individuelle und/oder organisationale Lernerfahrung gemeint, auch eine ‚Nebenwirkung‘. Eine detaillierte Definition und Erläuterung erfolgt im entsprechenden Kapitel.

erfolgreiche OE-Prozesse sind, sondern das Scheitern und in GG-Prozessen erlebte Irritationen. Umgangssprachlich formuliert wird hier der eine oder andere ‚beraterische Bauchfleck‘ thematisiert und daraus entsprechende Lerngewinne abgeleitet.

FALLBEISPIEL INTERESSENSVERTRETUNG (LANDESORGANISATION) (FB-A)

Ein überraschendes Schlusswort mit irritierender Wirkung

Die Situation, dass der AK-Präsident gegen die Vereinbarung ein überlanges Schlusswort hält und dabei zum Teil sehr kritisch Ergebnisse des 1. Beraterforums kommentierte, ist im Rahmen der Darstellung des Fallbeispiels ausführlich dargestellt. Der Präsident ersuchte um Verständnis, dass von ihm vor einer richtungsweisenden Wahl nicht verlangt werden könne, das Budget für interne Ausgaben zu erhöhen: „Das kann ich machen, wenn wir das Geld am freien Markt verdienen, aber nicht wenn wir von den Beitragsleistungen unserer Mitglieder leben“. Hier wurde ein ‚natürliches Spannungsfeld‘ einer Interessensvertretung sichtbar, dass seine Ursache in den unterschiedlichen Leitdiffenzen der politischen Funktionäre (Politik machen) und den operativ tätigen Mitarbeitern der Beratungsbereiche hat (gute Beratungsdienstleistungen mit ausreichend Ressourcen durchführen). Szenen wie diese sind nicht unüblich in GG-Settings. Manchmal sind sie trotz guter Vorbereitung und diverser Briefings unvermeidbar. Spontane Ereignisse und authentische starke Emotionen lassen sich, so wie viele andere Aspekte ‚großgruppensdynamischer‘ Elemente auch, nicht vorhersagen und auch kaum steuern. Eigentlich sind sie so etwas wie ‚das Salz in der Suppe‘ (vgl. dazu ähnliche Erfahrungen, e. g. die These ‚Großgruppen mobilisieren Gefühle‘, von Königswieser 2002, 35 im Kapitel 6.3.11). Eine weitere Nebenwirkung des Verlaufs des 1. Beraterforums war, dass die anwesenden Führungskräfte inklusive der Direktion aufgrund des insgesamt gelungenen Auftaktes die Idee entwickelten, ein weiteres Forum auch für andere Berufsgruppe durchzuführen.

FALLBEISPIEL SENIORENWOHNHAUS (FB-B)

Gestaltung der Kommunikation mit dem Auftraggeber

Die Erfahrung aus anderen OE-Vorhaben hat gezeigt, dass es sich lohnt, der Gestaltung der Arbeitsbeziehung mit dem Auftraggeber eine besondere Beachtung zu schenken. In vorliegendem Fall bedeutete das, die Rahmenbedingungen und den Kontext zu berücksichtigen, in denen sich der Auftraggeber bewegte (Stadtpolitik, Sozialpolitik, Gesundheitspolitik, Magistrat Salzburg). Ein hilfreicher Nebeneffekt entstand durch die offene und direkte Kommunikation des Leitungsteams mit dem Auftraggeber. Diese stärkte das Vertrauen des Amtsleiters in die Führung und den OE-Prozess, was wiederum dazu führte, dass sich das Haus im Vergleich zu anderen Seniorenwohnhäusern der Stadt Salzburg relativ autonom entwickeln konnte. Dies galt vor allem für die Vorbereitungen des neuen Betreuungsmodells inklusive der Reorganisation von Strukturen und Arbeitsabläufen.

FALLBEISPIEL MARKETINGORGANISATION (FB-G)

Bei diesem Beispiel handelt es sich auch um die o. g. Organisation (FB-C). Allerdings bezieht sich die folgende Reflexion auf eine frühere Entwicklungsphase dieses Unternehmens (2006 bis 2008). Hier wird ein Spannungsfeld sichtbar, dass die Ursache in unterschiedlichen Führungsstilen und damit verbundenen Subkulturen hat. Das zeigt sich u. a. am Führungsverhalten der GF, dass offensichtlich nach

dem Open-Space-Planungsworkshop nicht genug Vertrauen in die Ergebnisse setzte und diese in Frage stellte oder Entscheidungen bzw. Vorentscheidungen korrigierte. Wenn vermieden werden möchte, dass Mitarbeiter das Gefühl entwickeln, es handle sich bei den offenen und partizipativ gestalteten Kommunikationsgefäßen ohnehin nur um Alibi-Aktionen, so ist im Vorfeld dieser Maßnahmen genau darauf zu achten, welche Entscheidungsregeln gelten bzw. wie aus der Sicht der Führungskräfte der Organisation die Ergebnisse der Planungskonferenz bewertet werden.

ENERGIEVERSORGER (FB-H)

Bei diesem Beispiel wird spürbar, dass es offensichtlich ein relativ stark ausgeprägtes Misstrauen vieler Mitarbeiter der Organisation gibt in Bezug auf die häufig als Inszenierung erlebten GG-Veranstaltungen. Die Interviewpartnerin hat den Eindruck, dass GG-Veranstaltungen bei einem guten Teil der Teilnehmenden nicht als Chance und Angebot zur aktiven Mitgestaltung gesehen werden, sondern als eine Art Manipulationsversuch oder auch eine Inszenierung, die vor allem den Führungskräften einen Nutzen stiftet, nicht jedoch den Mitarbeitern bzw. der Organisation. Hier bergen GG-Settings das Risiko, nicht als hilfreiches Werkzeug für die gemeinsame Weiterentwicklung verstanden zu werden und als ehrlich gemeinte Einladung zu echter Partizipation und Mitgestaltung, sondern als Alibi-Aktion mit einer versteckten Agenda. Führungskräfte wollen demnach eine GG-Veranstaltung als öffentliches Forum nutzen nach dem Motto: Jeder der teilgenommen hat, hat die relevanten Informationen erhalten und ich bin meiner Verantwortung als Führungskraft nachgekommen.

Wenn Mitarbeiter es nicht gewöhnt sind, im Rahmen von GG-Settings nach ihrer Meinung gefragt zu werden und während dessen sowie im Anschluss daran eingeladen werden, einen aktiven Beitrag zu leisten, kann das Skepsis und Misstrauen auslösen.

FALLBEISPIEL REGIONALBANK (FB-I)

Die Phase der Vorbereitung inklusive der Planung nachfolgender Maßnahmen und Aktivitäten ist bei GG-Interventionen häufig deutlich aufwändiger als die Veranstaltung selbst. Dabei geht es nicht nur um zahlreiche organisatorische und methodische Aspekte und Details, sondern vor allem um konzeptionelle Designüberlegungen bezüglich des Gesamtprozesses. Beim hier genannten Beispiel war eine ‚lesson learned‘, dass wir uns im Vorfeld der GG offensichtlich zu wenig Zeit und Raum gegeben haben, einen für die Kernzielsetzung dieses Vorhabens sehr relevanten Aspekt ausreichend vorzubereiten. Denn offensichtlich hatten die Mitglieder einer diesbezüglichen Arbeitsgruppe nach der GG ein unterschiedliches Verständnis und verschiedene Sichtweisen von den Themenfeldern, die bearbeitet werden sollten.

Das Learning besteht darin, dass diese in diesem Projekt wesentlichen Fragen schon im Vorfeld der GG-Veranstaltung besser geklärt hätte werden müssen. Die Klärung von ‚Givens‘ im Vorfeld der GG als derzeit nicht verhandelbare Rahmenbedingungen wäre hier sinnvoll gewesen, e. g. in einem ersten Schritt der genaue Abgleich der verschiedenen ‚Landkarten‘ zum Thema Entscheidungskompetenzen. Denn im Kern lag das Missverständnis offensichtlich darin, dass der Bankdirektor von fachlichen und bankenspezifischen Kompetenzregelungen sprach und andere Führungskräfte grundsätzlich über Entscheidungsprozesse und -regeln nachdachten. Ein Beispiel für eine alternative Variante ist das Vorgehen bei RTSC-Veranstaltungen, wo häufig im Vorfeld ein weit gediehener erster Entwurf einer Strategie oder von Leitlinien entwickelt wird, der dann in der GG ‚durchgerüttelt‘ wird und gemeinsam feingeschliffen oder adaptiert werden. Die Grundlinien bzw. Grundsatzentscheidungen stehen und sind nicht

mehr verhandelbar, es werden jedoch Hinweise, Feedbacks und Empfehlungen nach Möglichkeit berücksichtigt und eingearbeitet. (vgl. FB-A, FB-B, FB-C).

Meiner Erfahrung nach werden GG-Settings auch dahingehend zu optimistisch eingeschätzt, dass Mitarbeiter in der ‚Öffentlichkeit‘ des großen Plenums in der erforderlichen Offenheit und Deutlichkeit relevante Themen und Problembereiche ansprechen. Abhängig von der vorherrschenden Kultur, e. g. Vertrauenskultur oder ‚Angstkultur‘, haben viele Mitarbeiter Scheu oder Angst davor ihre Meinung zu sagen. Dieser Effekt wird deutlich verstärkt, wenn in hierarchisch geprägten Systemen Führungskräfte der obersten Hierarchieebenen anwesende sind (siehe FB-D, FB-H, FB-I).

GG-Veranstaltungen stellen in mehrerlei Hinsicht besondere Ereignisse dar. So entsteht durch die Anwesenheit von Vielen eine ‚Öffentlichkeit‘, wo durch den ‚Live-Charakter‘ getätigte Aussagen oder getätigte Vorentscheidungen von vielen beobachtet und sehr genau zur Kenntnis genommen werden (e. g. Gewichtungsverfahren, Abstimmungsverfahren, Präsentationen größerer Subgruppen etc.). Wenn bestimmte Entwicklungsthemen und Initiativen für Problemlösungen von einer größeren Gruppe getragen werden, steigt in dieser besonderen ‚Großgruppendynamik‘ der Druck auf Entscheidungsträger. Fraglich ist, ob unter diesem Druck und in dieser speziellen Dynamik entstandene Aussagen und eventuell getätigten Zusagen von den Entscheidern auch nach der Veranstaltung aufrechterhalten werden. Wenn Führungskräfte nach der GG etwas anderes sagen als in der GG, dann führt das zu Irritationen oder gar zu einem Vertrauensbruch. Es sollte sichergestellt sein, dass Commitments und Abstimmungsergebnisse aus der GG einen verbindlichen Charakter haben. Sollte das nicht gewährleistet werden können, dann sollte dieser Umstand auch transparent gemacht werden und nicht zu viel versprochen werden (vgl. FB-C, FB-G, FB-I).

FALLBEISPIEL FREMDENVERKEHRSBETRIEBE STADT SALZBURG (FB-F)

Die affektiv-intuitive Ebene war wichtiger als die intellektuell-kognitive

Als junge Führungskraft (31) habe ich völlig unterschätzt, welche Ängste und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern durch die von mir gezeichnete Zukunftsvision ausgelöst wurden (im Jahr 1998). Ich musste lernen, dass Veränderungen für die meisten Menschen mit Angst verbunden sind. Für Mitarbeiter bedeutet die Aufgabe von gut gelernten Verhaltensweisen das Verlassen der Komfortzone und den Aufbruch in eine noch unbekannte Lern- bzw. Veränderungszone. Im vorliegenden Fall konnten Ängste und Befürchtungen etwaiger Nachteile, die primär durch Vorurteile entstanden sind, durch ein geeignetes GG-Design gelindert werden und die Fokussierung der Aufmerksamkeit deutlich in Richtung der Vorteile und der zukünftigen Erleichterungen lenken.

Wie können Großgruppensettings als temporär Strukturen verflüssigende Lernräume mit den stabilisierenden Strukturen² sozialer Systeme gekoppelt werden? Wie genau müssen diese Lern- und Lösungsräume gestaltet werden, damit der Übergang von der ‚Ausnahmesituation Großgruppe‘ in den Regellalltag der Organisation gelingen kann?

² z. B. Organisationsdimensionen wie organisationale Normen; festgelegte Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen; starre Rollenbilder; innere Differenzierung etc.

Im Folgenden werden konkrete ‚Kopplungsbeispiele‘ aus dem Kontext der hier vorgestellten Fallbeispiele herausgegriffen. Details zu den hier vorgeschlagenen ‚Kopplungsmöglichkeiten‘ finden sich im Rahmen der Kommentierung der Forschungsfragen sowie im empirischen Teil.

FALLBEISPIEL INTERESSENSVERTRETUNG (FB-A)

Um das Ziel der nachhaltigen Wirkung des 1. Beraterinnenforums der AK Landesorganisation zu unterstützen, wurde in o. g. Sinn bereits parallel zur Vorbereitung der GG als flankierende Maßnahme die Einführung eines ‚Führungskreises Beratung‘ und eines internen OE-Netzwerkes geplant, die gemeinsam zukünftig die Funktion eines organisationalen Innovationssystems übernehmen sollten.

Führungskreis Beratung

Alle Führungskräfte des AK-Beratungsbereichs werden sich zukünftig ein Mal pro Quartal jeweils halbtägig treffen, um dort primär strategische und organisationale Themen zu reflektieren, zu beraten und zu entscheiden. Diese neue Struktur wurde zusätzlich zum 14-tägig stattfindenden Führungskräfte-Jour fixe eingeführt, wo in erster Linie operative Themen abgehandelt werden. Punktuell sollen zu diesen Workshops auch Mitglieder des Präsidiums und der Direktion und/oder auch Führungskräfte aus anderen Organisationsbereichen eingeladen werden (z. B. Entscheidungen, Informationen aus erster Hand etc.). Und natürlich auch die Themeninitiatoren und Mitarbeitende immer dann, wenn eines der Entwicklungsthemen aus dem Beraterforum auf der Agenda stand oder die Freiwilligenteams einen Input bzw. eine Entscheidung des Führungskreises benötigte. Für eine lernende Organisation ist es erforderlich, geeignete Räume der Selbstbeobachtung einzurichten, wo entsprechende Lern- und Feedbackschleifen stattfinden können. Der primäre Zweck dieses neuen Kommunikationsgefäßes für die Führungskräfte des Beratungsbereiches war und ist es, einen derartigen Lernraum neu zu installieren. Zudem sollte dort eine ‚institutionelle Kopplung‘ zwischen dem Beraterforum und der Regelorganisation erfolgen. Folgende Themen werden dort zukünftig reflektiert und bearbeitet: Die verbesserte abteilungsübergreifende Abstimmung; das wechselseitige voneinander Lernen; die Koordination und Steuerung relevanter Entwicklungsthemen, die im Anschluss an die Großgruppe ‚Beraterinnenforum‘ weiter bearbeitet und im Idealfall umgesetzt werden sollten sowie die proaktive Entwicklung strategischer Überlegungen auch im Hinblick auf das dynamische gesellschaftliche und politische Umfeld der AK. Weitere Zielsetzungen und mögliche Themen der zukünftigen Führungskreis-Workshops sind die verbesserte wechselseitige Information zwischen den Fachbereichen, die bessere Koordination vor allem bei Schnittstellen-Thematiken, das Controlling gemeinsamer Projekte (Von der Zielsetzung zur Umsetzungskontrolle von Maßnahmen), ein Erfahrungsaustausch zu Führungsfragen und fachlichen Themen sowie die allgemeine kollegiale Beratung und Reflexion (Reflexion; Problemlösungen; Produktentwicklung; Umfeldanalysen).

Ein halbes Jahr nach der Etablierung des Führungskreises Beratung erfolgte eine erste Zwischenevaluierung dieser neuen Form der abteilungs- und themenübergreifenden Zusammenarbeit. Die angestrebten Auswirkungen dieser Maßnahme sind eine deutlich intensivierte und verbesserte Kooperation der Abteilungen im Beratungsbereich, eine höhere Durchlässigkeit von Know-how und sonstigen Ressourcen, eine gesteigerte Partizipation durch die direkte Einbeziehung/Einladung betroffener Mitarbeiter sowie die gegenseitige Unterstützung bei der Erreichung der Ziele (z. B. Erhöhung der Beratungsqualität bei gleichzeitiger Optimierung der Rahmenbedingungen).

Etablierung eines netzwerkartigen Entwicklungssystems (Innovationssystem)

Bei der IV-Landesorganisation handelt es sich um eine hierarchisch organisierte Organisation. Projekt-orientiertes Zusammenarbeiten oder gar netzwerkartige Strukturen waren dort im Jahr 2014 noch wenig bis gar nicht ausgeprägt. Nach der GG-Veranstaltung wurde in der AK-LO eine Art Parallelstruktur im Beratungsbereich eingeführt. Dieses organisationale Lernsystem bildete ein verbindendes Element zwischen den hierarchischen Führungsfunktionen und den Freiwilligengruppen, die nach dem Beraterforum in teilweise unterschiedlicher Zusammensetzung ihre Arbeit fortsetzten. Und auch die Integration hin zu den bestehenden Abteilungen und Arbeitsteams musste mitgedacht werden. Ziel war es, eine möglichst gute und funktionierende Vernetzung der verschiedenen Funktionsgruppen und Beratungsteams auf vertikaler, horizontaler und lateraler Ebene zu erreichen. So sollte ein internes Netzwerk entstehen, das die verschiedenen Organisationsebenen ohne größere Reibungsverluste und Ressourcenkonflikte effektiv koordiniert. Diese Gestaltungsaufgabe wurde vom OE-Team übernommen, das sich auch über das Beraterforum hinaus für diese wichtige Aufgabenstellung zur Verfügung stellte (Leiter Finanz- und Personalwesen und gleichzeitig Direktor-Stellvertreter; Referatsleiterin Personal und OE; Personalreferentin; Bereichsleiter Beratungsbereich; Betriebsrat). An dieser Stelle sei auch auf die Ausführungen die Themenkomplexe ‚Laterales Führen‘ und ‚flexiblere Steuerungsformen‘ verwiesen (siehe Kapitel 3.4.3).

Die Etablierung dieses netzwerkartigen Entwicklungs- und Innovationssystems bestehend aus den Elementen OE-Team, Führungskreis und Themengruppen hat sich bewährt.

- Die im Beraterforum aufgegriffenen Themen konnten in einer für die Organisation kulturell anschlussfähigen Bearbeitungsstruktur weiterentwickelt werden.
- Das entschlossene und zeitnahe Agieren der Führungskräfte und des OE-Teams hatten eine motivierende Wirkung auf die Themengruppen. Es wurde rasch deutlich, dass das Beraterforum keine Eintagsfliege war, sondern es tatsächlich die Unterstützung der Organisation für eine Realisierung vieler (wenn auch nicht aller) Anregungen und Initiativen gab.
- Die Führungskräfte des Beratungsbereiches konnten im neu etablierten Führungskreis näher zueinander finden, voneinander Lernen und Ressourcen teilen. Neu war auch die Möglichkeit für Mitarbeiter, wichtige Anliegen direkt mit den Mitgliedern des Führungskreises zu bearbeiten.
- Es wurden neue Räume der Selbstbeobachtung geschaffen, die es erlaubten, außerhalb des operativen Tagesgeschäfts Reflexionen auf der Metaebene durchzuführen und diverse Lernschleifen zu ziehen.
- Die ersten Führungskreis Meetings im neuen Format waren anfangs für die Führungskräfte der Fachabteilungen in dieser Form eher ungewohnt, weil das gelernte Muster die intensive Beschäftigung mit operativen Themenstellungen war. Die vorwiegende Auseinandersetzung mit strategischen und organisationalen Fragestellungen war ebenso neu wie die direkte Einbindung der Mitarbeitenden in abteilungsübergreifende Themen. Die Führungskräfte waren es bis dahin gewohnt, Entscheidungen für die eigene Fachberatungs-Abteilung selbst zu treffen und darüber hinaus gehende Fragen direkt mit dem Bereichsleiter zu reflektieren bzw. Entscheidungen von diesem treffen zu lassen oder sie mit ihm gemeinsam zu treffen. Die Partizipation und die Mitgestaltungsmöglichkeit von Mitarbeitern stellten für einige Führungskräfte eine Herausforderung dar. Nach den ersten beiden Treffen im neuen Format erfolgte eine Zwischenevaluierung. Es stellte sich heraus, dass dieses Vorgehen zwar anfangs fremd und ungewohnt war, sich jedoch bewährt hatte. Die ersten Erfolge bei der Umsetzung

von Initiativen der Mitarbeiter sowie die gegenseitige Unterstützung über die Abteilungsgrenzen hinweg überzeugte auch (weitgehend) die Skeptiker.

Fortsetzung der Themenworkshops aus dem Beraterforum in Freiwilligengruppen

Die Impulse aus dem Beraterinnenforum wurden wie vorgesehen nach der Veranstaltung aufgegriffen und mit Unterstützung der oben genannten Strukturen weiterentwickelt. Bereits einige Tage nach der GG-Veranstaltung haben sich die Initiatoren der am Beraterforum behandelten Themen gemeinsam mit dem internen OE-Team erstmals zu einer Nachbearbeitung getroffen und sich einen Überblick verschafft, welche Themen wie und in welcher Reihenfolge bearbeitet werden und welche Lösungsansätze wie und wann umgesetzt werden könnten. Die einzelnen Entwicklungsfelder und Lösungsideen wurden in den nächsten Wochen und Monaten systematisch ausgewertet, weiterentwickelt und umgesetzt.

Der vereinbarte 2-Jahres-Rhythmus sollte nicht dazu führen, dass Verbesserungsvorschläge und Lösungsideen von Mitarbeitern oder auch Führungskräften zwei Jahre darauf warten müssen, bis sie im Rahmen des nächsten Beraterforums bearbeitet werden können. Vielmehr sollten die neu entstehenden Herausforderungen und Problemlagen zunehmend im Regelalltag der Organisation und maßgeblich unterstützt durch die zusätzlich etablierten Strukturen und Kommunikationsgefäße bewältigt werden (strategischer Führungskreis; internes OE-Netzwerk = AK-Innovationssystem). Auf diese Weise sollte sich auch die Führungsleistung weiterentwickeln (weg von zu viel inhaltlicher Arbeit und operativer Fülle hin zu echter Mitarbeiterführung und mehr strategischen Inhalten) und auch eine Verflüssigung der doch recht verfestigten hierarchischen Strukturen ermöglicht werden.

FALLBEISPIEL OE SENIORENWOHNHAUS (FB-B)

Als besonders wirksame ‚Kopplungsmöglichkeit‘ hat sich das Instrument der Klarheitsampel herausgestellt. Alle relevanten (noch offenen) Fragen oder Anliegen wurden mit diesem Instrument erfasst und über verschiedene Kanäle beantwortet und behandelt. Zudem wurden viele offene Fragen von den Mitarbeitenden selbst beantwortet bzw. dem OE-Kernteam als Vorschlag zur Entscheidung, in zahlreichen Fällen in Form von Varianten, vorgelegt. Dieses Instrument eignet sich zudem auch dafür, es ebenso im Regelalltag der Organisation weiter zu verwenden.

Der GG-Prozess mit seinen vor- und nachgelagerten Aktivitäten als Übungsfeld für neue Formen der zukünftigen Zusammenarbeit

Die enge Zusammenarbeit in multiprofessionellen Arbeitsgruppen sowie die Übernahme von wichtigen Koordinations- und Präsentationsaufgaben durch viele Mitarbeiter ohne formale Führungsfunktion (z. B. Delegierte, Arbeitspaketkoordinatoren) waren nicht nur von hoher Bedeutung für die eigentlichen Entwicklungsaufgaben im OE-Prozess, sondern sie stellten eine proaktive Investition in die Zukunft dar. Denn anders als im gewohnten Betrieb wird es im neuen Betreuungsmodell erforderlich sein, stärker multiprofessionell und zunehmend auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten (Details dazu siehe oben).

Die in diesem Prozess vorgenommene enge Verknüpfung der GG-Erfahrungen und -ergebnisse mit dem OE-Prozess und dem zukünftigen Regelalltag der Organisation hat dazu geführt, dass das gemeinsame bereichsübergreifende Arbeiten in der zukünftigen Organisation im neuen Haus in multiprofessionellen Teams schon im OE-Prozess fast schon zu einer Normalität wurde. Diese Lernkurve war gut

nachzuvollziehen. Sie wird die zukünftigen Teams in den Hausgemeinschaften unterstützen, von Anfang an in der gewünschten neuen Form zusammen zu arbeiten.

FALLBEISPIEL OE MARKETINGORGANISATION (TMO) (FB-C)

Der Gestaltung eines geeigneten Transferraumes von der GG-Intervention zu den weiterführenden Elementen des OE-Prozesses sowie in den Regelalltag der Organisation wurde hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Ziel war es, den Schwung aus der ersten GG-Veranstaltung für die weitere Themenbearbeitung in Projekt- und Arbeitsgruppen zu nutzen (zahlreiche Details vgl. Tabelle ‚Elemente des Transferraums im FB-C‘).

Weitere Nutzung von OE-Kommunikationsgefäßen auch im organisationalen Alltag

Da es einige Schnitt- bzw. Nahtstellen zwischen den Aufgabenstellungen der Arbeitsgruppen gab, war eine entsprechende inhaltliche Abstimmung und Koordination der Arbeitsgruppen notwendig. Diese Abstimmung erfolgte einerseits im Rahmen eigener AP-Koordinationsmeetings, andererseits direkt in den Steuergruppenmeetings. Zusätzlich zu den Workshops bzw. Arbeitsmeetings der Arbeitspakete-Teams wurden die im Folgenden genannten OE-Elemente eingesetzt, diese wurden oben schon ausführlicher beschrieben. Von den im empirischen Teil im Detail dargestellten Kommunikationsgefäßen und Elementen der Vorhabensorganisation werden folgende nach Abschluss des OE-Prozesses auch im Regelalltag der Organisation genutzt.

- Evaluierung/Metareflexion außerhalb des Unternehmens zu strategischen Themen ohne operative Agenda.
- MA-Infoveranstaltungen im Rahmen der neu designten MA-Cafés (mit allen Mitarbeitern). Dieses Instrument dient primär dem direkten Informations- und Kommunikationsbedürfnis vieler Mitarbeiter. Schriftliche Informationsquellen mit entsprechenden Strukturen gibt es genug in dieser Organisation (Newsletter, E-Mails, Intranet etc). Jedoch gab es bisher ein Defizit an direkten Dialog- und Vernetzungsmöglichkeiten. Die sinnliche Erfahrung des direkten Austausches mit Kollegen und den Führungskräften fördert die Qualität der Beziehungen und das gegenseitige Verständnis für die anderen Abteilungen und Kollegen.
- Freitags-Meeting ‚Office Club‘ – informeller Austausch über neue Ideen (‚Cappuccino-Innovation‘) jeden Freitag im neu gebauten ‚Freiraum‘, einem modernen und multifunktional angelegten Sitzungsraum.

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit und vernetzte Aktivitäten

Das auf der Basis der Ausgangshypothesen entwickelte Grunddesign des OE-Prozesses wurde bewusst so ausgestaltet, dass es im Zuge der gemeinsamen Entwicklungsarbeit vermehrt zu bereichsübergreifender Zusammenarbeit kam. Dieses vernetzte Arbeiten stellte u. a. eine Vorbereitung für das zu verstärkende prozessorientierte und bereichsübergreifende Zusammenarbeiten im weiter entwickelten Regelalltag der Organisation nach Abschluss des OE-Prozesses dar. Konkret geschah dies vor allem in den interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppen und in den interaktiv gestalteten Großgruppenveranstaltungen (World Café, Mitarbeitercafé NEU).

Mehr Hierarchie- und bereichsübergreifende Begegnungen auch im organisationalen Alltag

Die interaktiven Formen der Zusammenarbeit im OE-Prozess hatte einen sicht- und spürbaren Effekt auf die Kooperation und bereichsübergreifende Vernetzung in und zwischen den OE-Arbeitsgruppen sowie auch im neuen Regelalltag der Organisation.

FALLBEISPIEL VERTRIEBSORGANISATION INDUSTRIEUNTERNEHMEN (FB-D)

Es kommt nur einmal pro Jahr vor, dass alle für die Steuerung und Weiterentwicklung der Vertriebsorganisation relevanten Mitglieder für 2 Tage lang gemeinsam an einem Ort sind und sich außerhalb des operativen Drucks des Tagesgeschäfts über relevante Themen austauschen können. Für den oben besprochenen Lernprozess der Externalisierung impliziten Wissens ist der persönliche Austausch zwischen den Akteuren unabdingbar. Eine dialogisch und partizipativ angelegte GG-Veranstaltung wie das neue SM bieten viele Gelegenheiten für derartige Dialoge. Einige Initiativen aus den Open-Space-Workshops dienten der weiteren Generierung und Vernetzung des Wissens. So wurde die Idee der Neukonzeption einer internationalen Sales-Academy aufgegriffen und systematisch umgesetzt. Neben der Kompetenzerweiterung hat die Academy bzw. ein bereichsübergreifendes Team auch die Aufgabe, in enger Abstimmung mit dem Vertriebsnetzwerk zukünftige Kompetenzprofile für neue Mitarbeiter im Vertriebsbereich vorzuschlagen. Der neue Vertriebsvorstand kündigte in der GG-Veranstaltung an, dass das bestehende Gremium ‚strategische Vertriebssteuerung‘ unter seiner Leitung alle relevanten Themen, die im Rahmen der Open-Space-Workshops aufgegriffen und bearbeitet wurden, als follow up-Initiative ‚monitoren‘ werde. Zudem können von Fall zu Fall direkt mit den Themeninitiatoren bzw. den sich bildenden Subteams etwaige Ressourcen dafür ausverhandelt werden. Durch dieses Vorgehen wird das durch das neue Format gestärkte Vertriebsnetzwerk zum Beispiel einer gelungenen und kulturbildenden Kopplung von Initiativen aus der GG mit dem Regelalltag der Organisation, ohne dabei zusätzliche Strukturen zu etablieren.

FALLBEISPIEL K & L DENTALWERK (FB-E)

Bei diesem Fallbeispiel ist es offenbar gelungen, durch eine vorgelagerte kreative GG-Intervention Vertrauen und Zuversicht aufzubauen sowie gleichzeitig bei den Betroffenen Verständnis für den notwendigen strategischen Wandel zu erreichen. Wenn in Organisationen Bindung und Vertrauen entstehen sollen, dann ist die sinnliche Erfahrung gemeinsam mit anderen Menschen unabdingbar. Die Bedeutung der gemeinsamen Erfahrung und des intensiven Austauschs in einer sozialen Gemeinschaft wird auch im sozialen Konstruktivismus als herausragend betont.

FALLBEISPIEL SALZBURGER FREMDENVERKEHRSBETRIEBE (FB-F)

Die affektiv-intuitive Ebene war wichtiger als die intellektuell-kognitive

Ähnlich wie beim Fallbeispiel FB-E leistete die GG-Intervention mit analogen und kreativen Designelementen einen effektiven Beitrag, um das Verständnis und die Akzeptanz für die notwendige Organisationstransformation deutlich zu erhöhen. In diesem Fall fand die Kopplung der GG-Erfahrung mit dem Regelalltag der Organisation einerseits über das erweiterte Bewusstsein und die erhöhte Akzeptanz für die Veränderungen statt und andererseits durch die Einrichtung von Probearbeitsplätzen in einem Teilbereich der Organisation, wo das zuvor auf der ‚Bühne‘ auf spielerische Art dargestellte neue

Arbeitssetting in der Organisation im Sinne einer Testphase ausprobiert werden konnte. Dieser Übergang wurde als fließend erlebt und war für die darauffolgende Umsetzung hilfreich.

Welche Probleme und Risiken können für und in Organisationen durch die Arbeit mit großen Gruppen entstehen? Welche dieser Aspekte der Arbeit mit großen Gruppen im Rahmen von OE-Prozessen wurden bisher tendenziell ausgeblendet?

Die nun folgenden Ausführungen zu Risiken und Problemstellungen, die durch die Arbeit mit großen Gruppen in und für Organisationen entstehen können, bestätigen zum Teil auch Ausführungen, die auch schon in den Kapiteln ‚Kritische Reflexion des Open-Space-Verfahrens‘ und ‚Grenzen & Risiken von GG-Interventionen im Kontext der OE‘ diskutiert werden. Im Sinne des qualitativen Forschungsansatzes stehen bei den nachfolgenden Reflexionen jedoch Probleme und Risiken im Vordergrund, die sich im Rahmen der vorliegenden eigenen OE-Praxis-Fallbeispiele gezeigt haben.

GG als potenzielles Manipulationsinstrument

Je größer die GG ist, desto mehr ‚verschwindet‘ der Einzelne in der relativ anonymen Menge. Dem wird zwar durch viel Kleingruppenarbeit in Max-Mix-Gruppen, das eigenverantwortliche Mitwirken in Sub-Workshops oder das Abholen individueller Perspektiven und Beiträge über Delegierte entgegnet, doch nimmt der Partizipationsgrad in sehr großen Gruppen ab etwa 100 und deutlich mehr Personen deutlich ab. Diese Konstellation birgt das Risiko in sich, dass GG-Veranstaltungen als ‚Feigenblatt‘ verwendet werden, um Veränderungen bzw. Entscheidungen in bestimmten Gremien zu legitimieren, es wären ja ohnehin sehr viele Mitarbeiter direkt eingebunden gewesen (vgl. FB-H).

Was tun, wenn sich Führungskräfte und andere Proponenten nicht an Briefings halten?

Die bei der Beschreibung des Fallbeispiels FB-A ausführlich dargestellte Situation mit dem ungeplanten und für ein Schlusswort ungewöhnlich langen Statement des Präsidenten am Ende des 1. Beraterinnenforums hat zahlreiche Irritationen ausgelöst. Für viele Mitarbeiter waren die Botschaften des Präsidenten kontraproduktiv und hatten eine demotivierende Wirkung, vor allem bezüglich der Anmerkungen zu Anregungen und Lösungsideen der Themengruppen rund um das Thema Personalstand und Ressourcenerweiterung. Es entstand der Eindruck, dass das Führungsteam nicht ausreichend abgestimmt war. Andere Teilnehmer wiederum meinten, der Präsident hat einfach die ungeschminkte Wahrheit ausgesprochen und das Gute daran sei die desillusionierende Wirkung dieser Aussagen. Mitarbeiter der AK müssten sich immer bewusst sein, dass sie sich in einem hoch politischen Feld bewegen. Ein Präsident ist politisch aktiv und hat relativ kurz vor den Wahlen dafür zu sorgen, dass die Organisation keine zusätzlichen Angriffsflächen schafft (vgl. die Ausführungen zu unterschiedlichen Leitdifferenzen). Derartige Situation sind nur bedingt zu vermeiden. Sie sind Ausdruck lebendiger ‚live-Prozesse‘ in realen Entwicklungsräumen. Dieses Statement war in dieser Form und zu diesem Zeitpunkt zwar nicht geplant, aber für den Entwicklungsprozess dennoch hilfreich, weil es für Klarheit gesorgt und einen Verhandlungsprozess in Gang gesetzt hat (FB-A).

Betroffene bleiben nach GG-Veranstaltungen manchmal irritiert alleine zurück

Neben den genannten Vorteilen, die durch ein prozessorientiertes Vorgehen mit einigen kürzeren GG-Interventionen entstehen können, ergibt sich dadurch auch ein Nachteil. Bedingt durch den knappen Zeitrahmen ist es bis zum Ende der Veranstaltung nicht möglich, alle offenen bzw. in diesem intensiven sozialen Prozess emergierenden Fragen zu beantworten oder auch auf persönliche Irritationen von Mitarbeitern ‚live‘ in empathischer und adäquater Weise zu reagieren. Einige Teilnehmende bleiben mit ihren Fragen und Gefühlen alleine, was zu Verunsicherung führen kann. Im GG-Prozess für das Seniorenwohnhaus wurde durch den flankierenden Einsatz zahlreicher Instrumente und Kommunikationsgefäße versucht, diese Irritationen abzufedern und etwaige negative Effekte zu minimieren (e. g. Klarheitsampel, OE-Jour-fixe an Stehtischen, Mitwirkungsmöglichkeiten in Arbeitsgruppen etc – vgl. FB-B).

Als ergebnisoffen angekündigte Prozesse werden anders realisiert

Ungefähr in der Mitte der Ausarbeitung definierter Arbeitspakete durch Freiwilligengruppen entstand in diesem Prozess bei einigen Arbeitsgruppen-Mitgliedern der Eindruck, dass die Leitung die Ergebnisse der AP-Subteams zum Teil nicht akzeptieren möchte, weil sie entsprechende Entscheidungen ohnehin schon getroffen hätte. Diese Phase war für den weiteren Verlauf und die Akzeptanz des überwiegend partizipativ angelegten Entwicklungsprozesses erfolgskritisch. Ich habe dem Leitungsteam und dem Auftraggeber empfohlen, im Rahmen eines direkten offenen Dialoges mit Vertretern der verschiedenen Arbeitsgruppen diese Frage direkt zu klären. Es stellte sich heraus, dass es sich besonders bei einer Mitarbeiterin, einer Bereichsleiterin im Pflegebereich, um ein Missverständnis gehandelt hat. Ihr war nicht bewusst, dass es sich bei den Ergebnissen der Arbeitsgruppe um Vorschläge handelt, die erst noch im AP-Koordinationsteam diskutiert und anschließend von der Leitung frei gegeben werden mussten. Offensichtlich ist die Mitarbeiterin davon ausgegangen, dass die Arbeitspaketgruppen auch entscheiden könnten. Durch die gemeinsame Reflexion und den offenen Dialog wurde deutlich, dass in den anderen Arbeitsgruppen dieser Eindruck nicht entstanden ist. Ganz im Gegenteil wurden die ersten Rückmeldungen seitens der Leitung auf die Zwischenergebnisse der Subteams als klärend, unterstützend und motivierend erlebt (vgl. FB-B). OE-Verantwortliche und Führungskräfte setzen ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel, wenn sie Mitarbeiter nur scheinbar zur Mitgestaltung einladen. Das ist in jedem Entwicklungsprozess zu vermeiden, doch in besonderem Maße auf der ‚öffentlichen Bühne‘ von GG-Settings, weil die große Zahl an Teilnehmenden Zeugen etwaiger Versprechungen sind und der Vertrauensbruch hier umso größer wäre.

Wenn die vorherrschende Führungskultur (noch) nicht zu den Prozessergebnissen passt

Im Fallbeispiel FB-C zeigte sich im Verlauf des OE-Prozesses und im Anschluss an die GG-Intervention, dass die Geschäftsführung zwar deutlich den großen Wunsch der Mitarbeiter nach erweiterten Handlungsspielräumen und kürzeren Entscheidungswegen wahrgenommen hat und diese Anliegen auch bei der Ausarbeitung der zukünftigen Strategien und Strukturen Berücksichtigung fanden (e. g. in der Reduktion einer Bereichsebene und der Stärkung der Teamstrukturen), nach der erfolgten Einführung der neuen Aufbauorganisation mit neu definierten Spielregeln der Zusammenarbeit erfolgte jedoch häufig der Rückfall in das alte Führungsmuster der Kontrolle. Beispiele für dieses Verhaltensmuster des Geschäftsführers wurden oben zahlreich genannt (Fallbeschreibung FB-C). Bei vielen Mitarbeitern werden diese Interventionen seitens der Geschäftsführung als Misstrauen und übermäßiger Kontrollversuch

erlebt. Die Geschäftsführung war und ist zwar offen für partizipativ gestaltete Entwicklungsprozesse und fördert diese aktiv. Der Führungsstil des Geschäftsführers ist auch dadurch gekennzeichnet, dass er bei für ihn wichtigen Themen direktiv vorgeht gepaart mit einem zum Teil als sehr dominant und ungeduldig empfundenen Auftreten. Dieser Widerspruch zwischen der partizipativen und der direktiven Haltung führt regelmäßig zu Spannungen im OE-Prozess und naturgemäß auch im Regelalltag der Organisation. Es ist (noch) nicht in ausreichendem Ausmaß gelungen, diesen Widerspruch konstruktiv zu bearbeiten bzw. zu thematisieren. Mitarbeiter und Führungskräfte sollte es mittels einer weiterentwickelten Konfliktkompetenz gelingen, ihren Standpunkt in direkten Dialogen mit dem Geschäftsführer zu vertreten. Das ist besonders dann wichtig, wenn eine Organisation sich für partizipative Prozesse und partizipativ gestaltete GG-Verfahren entscheidet und im Anschluss daran das eigenverantwortliche Handeln mit erweiterten Handlungsspielräumen verstärken möchte. Die Organisation ist nach wie vor dabei, dieses grundlegende Spannungsfeld zu bearbeiten im Sinne der Reflexion der unterschiedlichen Subkulturen und der Einübung neuer Verhaltensweisen auch im Bereich der Führung. Bei derartigen Themen kommen GG-Formate an ihre Grenzen. Dafür braucht es andere bzw. zusätzliche Settings wie z. B. Reflexions- und Feedbackschleifen in Räumen der Selbstbeobachtung – frei von operativen Themen – und die eingehende Reflexion der grundlegenden Frage, ob bestehende kulturprägende Rahmenbedingungen angepasst und verändert werden sollen/wollen (wie z. B. Entscheidungsverfahren und -richtlinien). Und vor allem das Bewusstsein und die Bereitschaft der beteiligten Führungskräfte, die bestehende Führungskultur zu reflektieren und ggfs. ihren Führungsstil an die Prozessergebnisse und die damit verbundenen zukünftigen Erfordernisse anzupassen oder im Rahmen ihrer Möglichkeiten zumindest zu aktualisieren (vgl. FB-C).

Ein GG-Setting erreicht bei weitem nicht alle Mitglieder einer Organisation

Nicht jeder Mitarbeiter ist begeistert von partizipativen Prozessen und über Zusammenkünfte in GG-Settings. Somit können auch nicht alle betroffenen Mitarbeiter erreicht werden, selbst dann nicht, wenn diese anwesend sind. Um eher skeptische Mitarbeiter nach dem Prozessauftritt im Großgruppen-setting zu erreichen und aktiv zur Beteiligung anzuregen wurde im Fall FB-C vereinbart, dass alle Führungskräfte und Arbeitspaketkoordinatoren bewusst ihre Rolle als ‚Change-Agents‘ oder Botschafter der Veränderung wahrnehmen. Diese Kommunikation erfolgte sowohl informell (z. B. im Rahmen der Kaffeepause in der neuen Lounge) oder unter vier Augen. Skeptische Mitarbeiter sollten nicht überredet oder mit ‚argumentativer Gewalt‘ überzeugt werden, sondern man wollte ihnen das Gefühl vermitteln, dass sie sachlich und fair auf direktem Wege einbezogen werden und auf dem Laufenden gehalten werden. Und das weiterhin Wahlmöglichkeiten bestehen im Hinblick auf direkte Beteiligungsformen, falls dies gewünscht wird (z. B. die partielle Mitarbeit in Arbeitsgruppen bzw. Subgruppen). Gut gemachte GG-Veranstaltungen können Widerstand gegen Veränderungen deutlich reduzieren und vielleicht sogar relativieren oder zum Teil auflösen. Die andere Seite der Medaille ist, dass GG-Settings diesen Widerstand oder negative Einstellungen auch verstärken oder erzeugen können (vgl. FB-C, FB-H). Inspiriert von Max Schupbach³ (2018) und seinen Überlegungen im Themenfeld ‚deep democracy‘ ist es auch in partizipativ angelegten OE- & GG-Prozessen bedeutsam, besonders mit Mitgliedern an den so genannten ‚Rändern‘ sozialer Gesellschaften und Gruppen den tieferen Dialog zu suchen (hier z.B. Mitarbeiter mit ‚Widerständen‘; Skeptiker; besonders emotionale Personen etc.). Umso wichtiger ist es, die

³ Max Schupbach: Deep Democracy Institute: <https://www.deepdemocracyinstitute.org> (Zugriff am 29.9.2018)

Kommunikation im GG-Raum sowie bei den vor- und nachgelagerten Prozessen transparent zu gestalten und bei den Teilnehmenden das Gefühl einer echten Mitwirkungsmöglichkeit auszulösen und nicht das negative Gefühl, das bei verdeckten Manipulationen entstehen kann (vgl. FB-H).

Wenn GG-Settings als Theater erlebt werden, das mit der MA-Realität nichts zu tun hat

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass der Aufwand viele Teilnehmende irritieren kann, denn das Vorurteil kann dann lauten: „Wer inhaltlich nichts zu bieten hat, muss so etwas mit Pomp machen“. Die Mitarbeiter denken dann, dass zu wenig Informationen vorhanden sind und das deshalb so aufwendig verpackt werden muss. Zitat eines Teilnehmenden: „Dafür hätte man keine aufwändige GG-Veranstaltung durchführen müssen, für diese Informationen hätte eigentlich auch ein Mail gereicht“. Es kann sein, dass Teilnehmer ein relativ aufwändiges GG-Design gar nicht schätzen, sondern dass sie eher negativ beeindruckt sind von dem vielen „Schnickschnack“ und sich denken, „da soll ich jetzt eine Idee aufschreiben und auf eine Wäscheleine hängen, doch die Strategie ist ohnehin schon vom Vorstand abgesegnet. Da fühlen sich viele Mitarbeiter entmündigt. Sie entwickeln dann das Gefühl, dass die Inszenierung zu spielerisch ist und zu übertrieben wirkt, „dass es Theater ist, welches in keinsten Weise ihren Alltag abbildet (...), dass es nur ein schicker Trend ist, ohne dabei die Wirksamkeit zu hinterfragen“ (vgl. FB-H).

Zu wenig Zeit und Raum für Lernschleifen in Räumen der Selbstbeobachtung

Für Berater und Führungskräfte mit einem systemischen Prozessverständnis ist es wichtig, ausreichend Ressourcen für Lernschleifen einzuplanen und verbindliche Räume der Selbstbeobachtung zu etablieren. Der Lerngewinn aus dem FB-C ergibt sich durch die Erkenntnis, diesen Lern- und Transferräumen inklusive notwendiger systemischer ‚Schleifengänge‘ noch mehr Gewicht zu geben bzw. diesen bei den Auftraggebern zu verleihen. Diese systemischen Interventionsformen sind ebenso wichtig – falls nicht wichtiger – wie die inhaltliche Themenbearbeitung oder die Begleitung von Projekt- und Arbeitsgruppen. Konkret bedeutet das, Räume der Selbstbeobachtung für Zwischenevaluierungen und Feedbackschleifen gleich zu Beginn des Prozesses fix zu etablieren und im Prozessverlauf zu institutionalisieren, sie also von Anfang an fest in der Projektarchitektur zu verankern (vgl. FB-C). Ein Risiko von GG-Interventionen ergibt sich demnach dadurch, dass diese im OE-Prozess relativ viele Ressourcen benötigen und möglicherweise andere Interventionen verunmöglichen. Umso wichtiger ist im Rahmen der Entwicklung des Beratungsdesigns der achtsame Blick darauf, ob besonders bei aufwändigen GG-Interventionen das Verhältnis zwischen eingesetzten Mitteln und dem erwarteten ‚Ertrag‘ sozial und wirtschaftlich sinnvoll ist (vgl. FB-C, FB-G, FB-H).

Wenn GG-Veranstaltungen als Alibi-Inszenierungen erlebt werden

Häufig kommt Mitarbeitern während oder nach GG-Veranstaltungen der Gedanke, „dass wir zwar zusammenkommen und etwas erzählt bekommen, doch im Hintergrund machen sie ohnehin das, was sie wollen“. So wollen z.B. Führungskräfte eine GG-Veranstaltung als öffentliches Forum nutzen nach dem Motto: „Jeder der teilgenommen hat, hat die relevanten Informationen erhalten und ich bin meiner Verantwortung als Führungskraft nachgekommen“. Hier steckt die Befürchtung dahinter, dass das als Instrument zur Beruhigung der Menschen und der Legitimation der Führung dient, nach dem Motto, das haben wir euch ja schon erzählt. Nur weil wir eine Strategiekonferenz haben, muss das heißen, dass wir auch eine Strategie haben (vgl. FB-H).

Wenn die gut gemeinte Einladung zur Mitgestaltung Skepsis und Widerstand auslöst

Ein weiteres Learning im Rahmen dieses Falles war die Reaktion einiger Mitarbeiter aus der operativen Schicht eines Heizkraftwerkes. Das folgende exemplarisch ausgewählte und sinngemäß wiedergegebene Zitat veranschaulicht eine aufgetretene Skepsis: „Warum werden wir auf einmal um unsere Meinung und Ideen gefragt? Das haben sie ja früher auch nicht gemacht. Ich bin ein einfacher Mitarbeiter und mache das, was die Chefs vorgeben. Die Führungskräfte sollen das ausarbeiten und entscheiden, wir müssen es ja so oder so umsetzen“. Wenn Mitarbeiter es nicht gewohnt sind, im Rahmen von GG-Settings nach ihrer Meinung gefragt zu werden und während dessen sowie im Anschluss daran eingeladen werden, einen aktiven Beitrag zu leisten, dann kann das auch Skepsis und Misstrauen auslösen (vgl. FB-H).

Wenn die ‚Angstkultur‘ offene Dialoge im GG-Raum unterdrückt

Im GG-Setting bleibt die Hierarchie bestehen, auch wenn Haltungen und Spielregeln für die Dauer einer GG-Veranstaltung einen annähernd hierachiefreien Raum ermöglichen möchten. „Es gibt immer den nächsten Montag und ich muss fürchterlich aufpassen, was ich sage“, so ein Teilnehmer. Wenn in einer Großgruppe auch Vertreter des Top-Managements anwesend sind und die Unternehmenskultur nicht durch eine vertrauensvolle Atmosphäre, die zur offenen Meinungsäußerung einlädt und auffordert, geprägt ist, werden sich viele Mitarbeiter und Führungskräfte der ‚unteren Ränge‘ davor hüten, ihre offene und vielleicht kritische Meinung zu äußern. Dazu der OE-Projektleiter:

„Ich glaube auch eines, nämlich dass zu Beginn dieser Veranstaltung die Bereitschaft der Mitarbeiter noch relativ gering ist, etwas aufzuzeigen – die trauen sich noch nicht. Da passt das Beispiel mit dem Tierarzt und der Katze: wenn man mit der Katze zum Tierarzt kommt, dann ist sie so verschreckt, dass der Tierarzt sagt, in den ersten paar Minuten kann ich mit der Katze alles tun, was ich will. Je vertrauter die Umgebung dann ist, desto unruhiger wird die Katze und sie beginnt sich zu wehren – mit der Gruppe ist das wahrscheinlich ähnlich. Die kommen herein, dann gibt es ein erstes Abtasten, dann gibt es den Moderator, dann warte ich mal ab und halte mich ruhig. Je länger die Gruppe aber zusammen ist, desto eingeschwießter wird sie, desto besser wird die Zusammenarbeit, desto höher wird die Bereitschaft, Dinge aufzuzeigen, was ich mir im normalen Alltag nicht trauen würde. Es dauert einfach eine gewisse Zeit, bis sich die Zurückhaltung auflösen kann. Deswegen glaube ich, dass man erst nach einem halben Tag bis zu einem Tag richtig zu arbeiten beginnen kann. Eine längere Zusammenarbeit (im GG-Setting, Anm. d. V.) ist sicherlich förderlich für die Ergebnisse. Nicht nur deswegen, weil man produktiver ist und weil man mehr Zeit hat zum Arbeiten, sondern auch deshalb, weil die Mitarbeiter sich mehr zu sagen trauen“.

Die sich durch diese Einschätzung ergebende Hypothese lautet, dass die deutlich längere Dauer einer GG-Veranstaltung zu einer Atmosphäre größeren Vertrauens und zu einer schrittweisen Öffnung der Gruppe für ehrliche und tief gehende Dialoge führen kann.

A N H A N G – B

Ergänzende Materialien und erläuternde Details zu den im empirischen Teil vorgestellten eigenen OE-Fallbeispielen

Kürzel	Organisation	Ergänzendes Material
FB-A	Interessensvertretung (Landesorganisation)	▪ Kommentierter Regieplan mit genauen Erläuterungen zum Ablauf und den einzelnen Sequenzen/Phasen des 1. Berater/innenforums der Landes-IV. ▪ Überblick über den Status der Projekte/Arbeitsgruppen-Initiativen im Mai des Jahres 2013 (etwas mehr als ein halbes Jahr nach dem 1. Beraterforum).
FB-B	Städtisches Seniorenwohnhaus	▪ Fragen der Besuchergruppen an Vertreter verschiedener Berufsgruppen bei Seniorenwohnhäusern, die bereits neue Betreuungsmodelle eingeführt haben. ▪ Klarheitsampel: Weitere Fragen & Antworten
FB-D	Vertriebsnetzwerk Industrieunternehmen	▪ Einladung zum 1. Sales Meeting (neuer Name im neuen Format) für das Vertriebsnetzwerk eines Industrieunternehmens. ▪ Regieplan NEU 1. Sales Meeting (2 Tage)

Tab. 2: Übersichtstabelle ergänzende Materialien zu Fallbeispielen

Nr.	Zeit	Kurzbeschreibung des Designelements / Erläuterung / Reflexion
1	08.00	Ankommen, Check-in und ‚get together‘ bei Kaffee und zweitem Frühstück
2	08.30	Begrüßung / kurze Einführung in die Veranstaltung / Impulsworte
		Zweck und Zielsetzung: Orientierung geben und Klarheit über die Rahmenbedingungen schaffen; TN aktivieren; erster Hinweis zur Möglichkeit, die Organisation und den eigenen Arbeitsplatz aktiv mitgestalten zu können; Ausblick auf Folgemaßnahmen und das Ziel der nachhaltigen Wirkung sowie erste Bewusstmachung des Fokusthemas / Einstimmung auf das Thema mit der Botschaft: Den Führungskräften der AK inklusive des Top-Management und dem Präsidenten ist es ein besonderes Anliegen, das das Beraterforum gemeinsam für eine wirksame und spürbare Weiterentwicklung im Sinne der bisher definierten Zielsetzungen genutzt wird. Durchführung: Zuerst stellte der Bereichsleiter des AK-Beratungsbereiches die Ziele des 1. AK-Beraterforums vor (Details siehe oben). Danach gab die Projektleiterin (Referatsleiterin Personal und OE) einen ersten Hinweis auf Umsetzungsunterstützung und das Ziel der nachhaltigen Wirkung des 1. AK-Forums. Es folgte ein Statement des Direktors und des Direktor-Stellvertreters (Auftraggeber) zu den Unterstützungsleistungen und den derzeit nicht verhandelbaren Rahmenbedingungen: a) Finanzielle Ressourcen stehen gemäß des bestehenden Budgetrahmens zur Verfügung b) Personalressourcen im Rahmen der bestehenden Personalrichtlinie c) Auf Wunsch und bei Bedarf wird die weiterführende Themenbearbeitung in einer dafür geschaffenen Struktur unterstützt d) Als flankierende Maßnahme wird ein neuer ‚Führungskreis Beratung‘ eingeführt. Nähere Informationen dazu erfolgten am Ende der Veranstaltung sowie e) Im Sinne der intendierten nachhaltigen Wirkung werden beginnend mit dem heutigen 1. Beraterinnenforum im 2-Jahres-

		Rhythmus durchgeführt. Erfahrungen und Beobachtungen (Berater, OE-Team-Mitglieder, TN-Feedbacks): Viele TN waren überrascht, dass auch alle Führungskräfte der Organisation anwesende waren (mit Ausnahme des Präsidenten, der aus terminlichen Gründen erst gegen Ende der Veranstaltung dazu kommen konnte) und es über die Veranstaltung hinaus Planungen und Vorbereitungen für die Weiterverfolgung der Erkenntnisse und Ergebnisse gab. Einige Kollegen blieben skeptisch, weil sie teils durch lange Zugehörigkeit zur Organisation die Erfahrung machten, dass viele Ideen nach einem Workshop doch wieder nicht umgesetzt würden (Zitat: „Viel heiße Luft, wo am Ende doch wieder nichts dabei herauskommt und die Ideen und Konzepte in den Schubladen verstauben“).
3	08.45	Einstiegsübung und Reflexion mit Puzzleteilen
		Zweck und Ziel: Die Teilnehmerinnen sollten schon im Vorfeld der Veranstaltung im Hinblick auf das Fokusthema des 1. Beraterforums sensibilisiert werden. Zudem sollte diese Übung als eine Art ‚Icebreaker‘ dienen und vor allem zu einem ersten Austausch mit Kollegen aus anderen Organisationsbereichen, zu einer thematischen Hinführung zum Thema und zu einer Bewusstmachung von Anliegen, Wünschen und Ziele für das Beraterforum führen. Durchführung: Gemeinsam mit der Einladung wurde jeweils ein Puzzleteil eines zum Fokusthema „Motiviert beraten – gesund bleiben“ passenden Bildes versendet mit der Bitte, dieses zum Beraterforum mitzubringen. Nach den impuls- und richtunggebenden Eröffnungsworten wurden in einem zweiten Schritt die TN gebeten, sich die Kollegen zu suchen, die das fehlende Puzzleteil haben. Auf diese Art bildeten sich Kleingruppen zu jeweils 3 Personen, die die Aufgabe erhielten, unter Bezugnahme auf das zusammengefügte Bild gemeinsam folgende Reflexionsfragen zu besprechen: a) Was löst dieses Bild vor dem Hintergrund des Fokusthemas des 1. Beraterinnenforums bei uns aus? b) Mit welchen Wünschen, Zielen und Hoffnungen bin ich heute zum Beraterforum gekommen? Abschließend holte ich einige Blitzlichter zu dieser Einstiegsreflexion ab, diese wurden mittels Mikrofon im Plenum geteilt. Erfahrungen und Beobachtungen (Berater, OE-Team-Mitglieder, TN-Feedbacks): Der gewünschte Effekt ist größtenteils eingetreten. Die TN kamen mit Kollegen aus anderen Beratungsbereichen und Berufsgruppen in Kontakt, es war ein reger Austausch zu beobachten und eine Fokussierung auf Ziele und Anliegen der TN. Die Stimmung war gut, die Icebreaker-Funktion führte zu einer deutlich aufgelockerten Atmosphäre.
4	09.15	Anmoderation der Open-Space-Konferenz
		Zweck und Ziel: Vorstellung der Methode Open Space Technology und ihrer speziellen Spielregeln sowie die Öffnung des Raumes für die Möglichkeit, in Kürze in die Mitte des Kreises zu kommen und ein Anliegen für die Bearbeitung in einem oder mehreren Workshops zu nennen, das ihnen besonders am Herzen liegt oder unter den Nägeln brennt. Durchführung: Details zur Anmoderation einer Open Space-Konferenz finden sich im Theorie-Teil dieser Arbeit (Vorstellung der Open Space-Prinzipien; die Erläuterung der möglichen Rollen von Teilnehmern in der Konferenz wie Hummel, Schmetterling, Themenbringer; Raum- und Zeitstruktur inklusive spezifischer Spielregeln; Marktplatz-Funktion etc.). Sehr wichtig in dieser Phase ist der nochmalige Hinweis auf das Fokusthema ‚Motiviert beraten – gesund bleiben - Möglichkeiten und Grenzen?!‘ und die Ermutigung der Teilnehmer, in Kürze in die Mitte des Kreises zu kommen und ein Thema zu nennen. Letztlich wurde der Raum für die Themensammlung geöffnet.
5	09.30	Themensammlung – TN stellen ihre Themen und Anliegen vor
		Zweck und Ziel: Die inhaltliche Agenda wird direkt durch die Teilnehmer erstellt. Durchführung: Teilnehmer kommen eigeninitiativ in die Mitte des Kreises, stellen ihr Thema bzw. ihr Anliegen vor und wählen Raum und Zeit für die Bearbeitung. Erfahrungen und Beobachtungen (Berater, OE-Team-Mitglieder, TN-Feedbacks): Diese Phase einer Open Space-Konferenz ist immer besonders spannend, so war es auch hier. Die meisten Teilnehmer hatten noch keine Erfahrung mit dieser ungewohnten und sehr offenen Form des Austauschs. Neben den Hoffnungen sind auch Unsicherheiten und Ängste im Raum wie: Was werden meine Kollegen und Vorgesetzten über mich denken? Was ist, wenn ich etwas Falsches sage? Was passiert, wenn sich außer mir kein Kollege für mein Thema interessiert? Es dauerte nicht lange, bis die ersten TN ihre Themen vorstellten. In relativ kurzer Zeit wurden 9 Themen bzw. Anliegen eingebracht.
6	10.15	Eröffnung des Marktplatzes
		Zweck und Ziel: Auf dem Marktplatz verschaffen sich die TN nochmals einen Überblick über die Themen. Durchführung: Alle Teilnehmer versammeln sich vor dem Marktplatz. In Absprache mit Themenbringern konnten WS-Zeiten und Räume verhandelt oder auch Themenzusammenlegungen

		durchgeführt werden, falls Themen inhaltlich nahe beisammen lagen. Zur Orientierung der Themeninitiatoren konnten sich TN namentlich in die Workshop-Plakate eintragen. Erfahrungen und Beobachtungen (Berater, OE-Team-Mitglieder, TN-Feedbacks): Wenig überraschend trugen sich zu Beginn viele Mitarbeiter einigen ‚heißen‘ Themen ein (Personalmangel bei Urlaub, Krankenstand und Auszeiten sowie Zeitvorgaben bei den Beratungen). Da sich nicht alle TN eintragen, ist diese Aussage nur bedingt als Themengewichtung einzuschätzen. Es zeigte sich jedoch ein klarer Trend, welche Themen vielen Mitarbeitern am Herzen liegen und wo die Energie für Entwicklung und Veränderung liegt. Während sich die TN auf dem Marktplatz tummeln und sich ihre Themen für die erste WS-Runde auswählen, kam eine Abteilungsleiterin eines Beratungsbereiches sichtlich aufgeregt auf mich zu. Es beschäftigte sie die Frage, warum Mitarbeiter über Themen und Führungsaufgaben nachdenken und offen diskutieren. Das sei doch Aufgabe der Führungskräfte und nicht der Mitarbeiter. Sie versuchte schon während des Marktplatzes, bei einem Workshop das Zepter in die Hand zu nehmen. Als Moderator musste ich sie darauf hinweisen, dass es im Rahmen von Open Space Workshops geplant und gewünscht sei, dass TN ihre Anliegen offen einbringen und auch Mitarbeiter Initiative ergreifen. Ich ersuchte sie, die Diskussion und auch die Führungsfrage direkt im Workshop zu klären und die Rolle der Themeninitiatorin zu akzeptieren. Darauf konnte sich die Führungskraft dann gut einlassen. Diese Situation bringt symbolischen einen Aspekt der Führungskultur der Organisation ans Tageslicht, der gemäß einiger Ausgangshypothesen stellvertretend für die Wahrnehmung vieler Mitarbeiter stand, dass das mittlere Management unter sich bleibt und sich die Themen ausmache, wohingegen die Mitarbeiter zu wenig in die Kommunikation und Entscheidungsprozesse mit einbezogen würden.
7	10.45	Open-Space-Themenworkshops Runde 1
		Zweck und Ziel: In den weitgehend selbstgesteuert ablaufenden Parallelworkshops wurden die eingebrachten Themen analysiert, diskutiert und in den meisten Fällen lösungsorientiert bearbeitet. Durchführung: Für die Themenbearbeitung standen 6 Workshopräume zur Verfügung. Den Open Space-Spielregeln entsprechend weiß man nie genau, wer kommen wird und wie viele Teilnehmer. Anders als bei einem Kongress, wo sich TN üblicherweise fix in Workshops eintragen müssen, kann diese Wahl im Open Space-Raum spontan getroffen und auch während des Prozesses verändert werden (Gesetz der Mobilität; Wahlmöglichkeit durch die Rollen ‚Hummel‘ oder ‚Schmetterling‘ (Details dazu finden sich im Theorieteil). In der ersten Workshoprunde wurden die Themen ‚Umgang mit neuen Medien in der Beratung – jugendgerechte Beratung‘; Qualifizierungsangebote für Berater – was wäre die optimale Unterstützung?‘; ‚Umgang mit negativer Kritik trotz vollen Einsatzes unter Ausschöpfung aller Möglichkeiten‘; Personalmangel bei Urlauben, Krankenständen und Auszeiten‘ sowie das Thema ‚Time for Action – knappe Zeitvorgaben bei Beratungen (Hamsterrad-Gefühl)‘ bearbeitet. In der zweiten Workshoprunde am frühen Nachmittag wurden die Themen ‚Die eigenen Grenzen akzeptieren‘; ‚Lernen mit Aggressivität etc. umzugehen‘; ‚Freude an der Beratung erhalten‘ und ‚Zeitqualität – Wert des Menschen‘ reflektiert. Beide WS-Runden dauerten je 75 Minuten. Erfahrungen und Beobachtungen (Berater, OE-Team-Mitglieder, TN-Feedbacks): In den Workshops wurde intensiv diskutiert, analysiert und nach Ideen für mögliche Lösungen bzw. Verbesserungen gerungen. Die Gruppen waren größtenteils abteilungsübergreifend besetzt, somit kam es wie erhofft zu einem regen Austausch zwischen den Fachabteilungen des Beratungsbereiches. Die meisten TN entschieden sich, als, in der gewählten Rolle als ‚Hummel‘ die ganze WS-Zeit im gewählten WS zu verbringen. Einige wenige nutzten die Möglichkeit zum Wechsel der Gruppen bzw. nahmen die Rolle als ‚Schmetterling‘ ein, die nicht in WS mitarbeitet, sondern selbst gewählt die Zeit im Beraterforum anderwärtig nutzt (z. B. für Einzelgespräche oder eine verlängerte Pause im Garten). Ungefähr die Hälfte der Anliegen betraf die individuelle Ebene (eigene Ressourcen/Fähigkeiten/Selbstmanagement-Kompetenzen etc. wie z. B. der Umgang mit negativer Kritik oder die Freude an der Beratung erhalten). Einigen Themen betreffen sowohl die individuelle als auch die organisationale Ebene (z. B. Umgang mit aggressiven Kunden; Umgang mit negativer Kritik von Kunden). Und einige Themen betreffen primär die Organisation bzw. müssten dort die Rahmenbedingungen geschaffen bzw. verbessert werden (z. B. Richtlinie für den Umgang mit sozialen Medien; Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote aus dem HR-Bereich; Beraterinnen- und Sekretärinnen-Pool). Eine detailliertere Analyse und Reflexion der eingebrachten Themen ist später Gegenstand der abschließenden Kapitel dieser Fallbeschreibung.
	12.00	Mittagspause (Buffet, Imbiss)
8	12.45	Open-Space-Themenworkshops Runde 2: Beschreibung wie oben WS-Runde 1

9	14.00	Anmoderation der Phase der Vorbereitung der Präsentationen
		Zweck und Ziel: Die TN wurden eingeladen, sich bei der nun folgenden Themenvertiefung und Vorbereitung einer Ergebnispräsentation für das WS-Thema zu entscheiden, das ihnen am wichtigsten ist und dann in den Thementeams Präsentationen vorzubereiten. Diese konnten eher klassisch mittels Beamer oder Flipchart erfolgen oder gerne auch in Form analoger Darstellungen (Sketch, Theaterstück, Pantomime, Zeichnungen/Bilder etc.).
10	14.05	Vertiefungs- und Vorbereitungszeit durch TN in den Themengruppen
11	14.40	Präsentationen WS-Ergebnisse im Plenum mit anschließendem kurzem Dialog
		Zweck und Ziel: Alle TN lernen die Essenz aller WS-Ergebnisse kennen. Analoge Elemente sollten dabei unterstützen, die Präsentation lebendig und falls gewünscht und hilfreich auch emotionalisierend zu vermitteln (ein Bild sagt mehr als 1000 Worte). Durchführung: Die meisten Gruppen entschieden sich bei den Präsentationen für eine Kombination aus analoger Darstellung (Sketch, Zeichnungen) und einer Präsentation mittels Flipchart. Nach jeder Präsentation erfolgte eine kurze Klärung von Verständnisfragen. Dieser Präsentations- und Klärungsprozess war wichtig, damit der daran anschließende Prozess der Themengewichtung in sinnvoller Weise stattfinden konnte.
12	15.40	Themengewichtung
		Zweck und Ziel: Ein vom Leitungsteam definiertes Ziel war es, im Rahmen der weiteren Themenbearbeitung auf die Entwicklungsfelder besondere Aufmerksamkeit zu richten, die besonders vielen Mitgliedern des Beratungsbereiches ein Anliegen sind. Neben den qualitativen ‚live-Beobachtungen‘ während der Veranstaltung (z.B. Größe und Intensität der Arbeitsgruppen; die Art und Weise der Präsentationen) wurde deshalb gegen Ende des Beraterforums eine Themengewichtung vorgenommen, um auch das quantitative Ausmaß in etwa einschätzen zu können. Durchführung: Jeder Teilnehmende erhielt 6 Klebepunkte, die wie folgt zu vergeben waren. Drei Punkte für das nach eigener Einschätzung wichtigste Entwicklungsfeld, zwei Punkte für das zweitwichtigste und einen Punkt für das dritt wichtigste. Die Punktevergabe hatte in dieser 3-2-1 Logik zu erfolgen. Da einige Teilnehmer am späteren Nachmittag das Beraterforum vorzeitig verlassen mussten, waren zu diesem Zeitpunkt noch 67 Personen anwesend und somit insgesamt 402 Punkte zu vergeben. Ergebnis: Drei Themen erhielten etwa die Hälfte aller Gewichtungspunkte. Die Themen ‚Zeit for Action/ Hamsterrad‘ (94 Punkte) und ‚Zeit/Qualität – Wert des Menschen‘ (79 Punkte) erhielten mit Abstand die meisten Punkte. Die beiden Themen sind zwar inhaltlich verwandt, unterscheiden sich jedoch in einigen relevanten Punkten (Fokus Unternehmenskultur; Fokus Regeln und Arbeitsabläufe). Die Direktion wies in einem den Gewichtungsprozess abschließenden kurzen Dialog darauf hin, dass alle Themen bei der weiteren Bearbeitung im Anschluss an das Beraterforum weiterbearbeitet würden, jedoch in unterschiedlicher Form und Intensität. Dem Verlauf des Beraterinnenforums und dem Gewichtungsergebnis entsprechend würden die Top 3 Themen in den nächsten Wochen mit einer besonderen Aufmerksamkeit weiterverfolgt.
13	16.00	Ausblick und Hinweise auf Follow-up-Aktivitäten und Unterstützungsleistungen sowie zusätzliche Bearbeitungsstrukturen und Kommunikationsgefäße (z. B. Führungskreis). Dieser Prozess und die Instrumente werden im Folgekapitel beschrieben.
14	16.15	Blitzlicht-Schlussrunde (eine Reflexion erfolgt im Kapitel Wirkungen)
15	16.30	Ende des offiziellen Teils des ersten AK-Landesorganisation-Beraterinnenforums
16	16.35	Informeller Ausklang: Chill-out bei Musik und Brötchen

THEMA	Gewichtung	RANG
Umgang mit neuen Medien	100	V
Qualifizierungsangebote	27	VI
Umgang mit negativer Kritik	100	IX
Personalmangel/Poollösung	150	III
'Zeit for Action' (Hamsterrad)	94	I
Die eigenen Grenzen akzeptieren	127	VI
Lernen mit Aggressivität etc. umzusetzen	127	VI
Freude in der Beratung erhalten	127	IV
Zeit/Qualität => Wert des Menschen	79	II

Tab. 3: Kommentierter Regieplan 1. Beraterforum (Fallbeispiel Interessensvertretung)

Überblickstabelle Interessensvertretung (Status der im Beraterforum initiierten Initiativen per Juni 2013).

Nr.	Thema	Ideen & Anregungen 1. Beraterforum	Status Quo	in %
1	Hamsterrad	Hinweis Telefonband, ausführliche Beratungen bitte persönlich mit Termin	erledigt	100%
		Reduktion des Abenddienstes in der Rechtsberatung	Teilerfolg durch Verschiebung Mobbingberatung	25%
		Kunde, Werkzeug, Selbstinitiative	erledigt (Musterformulare; Notizblock)	100%
		spezifische Fachberatungen	teilw. erledigt	10%
		Statistik vereinfachen	erledigt	100%
		Beratungsfreier Nachmittag	tlw. erledigt	50%
2	Poollösung	Aufbau einer Datenbank zur schnellen Rekrutierung bei MA-Ausfällen bzw. bei einem Bedarf an Trainees	tlw. Erledigung	60%
		Aufbau von Allrounderinnen zur Kapazitätssicherung	offen	10%
		Kinderbetreuung während der Sommermonate	erledigt	100%
3.	Umgang mit neuen Medien	Einführung eines E-Mailformulars mit Pflichtfeldern für alle Beratungsabteilungen	tlw. erledigt	50%
		Umgang mit Twitter, Facebook & Co -dienstrechtlich Regelung und Schulungen	tlw. erledigt (Social Media Guidelines - Leitungsteam)	70%
4.	Qualifizierung zur Erhaltung der ‚Freude in der Beratung‘	Arbeitsplatzcoaching am Beginn der Beratungstätigkeit	erledigt	100%
		Diversity Management	erledigt	100%
		Entwicklung von Leitsätzen und Richtlinien für die AK (Grenzen der Beratung definieren)	erledigt	100%

		Beschwerdemanagement im OHB - Rückhalt durch die Führungskraft im Konfliktfall	tlw. Erledigt	75%
		Mehr fachliche Grundausbildung für Erstkontakter	erledigt	100%
		Vermittlungskompetenz	offen	10%
5.	Sicherheit für Beratende	Das Thema wurde auch bei den Arbeitsgruppen ‚Hamsterrad und ‚Freude in der Beratung erhalten‘ integriert.	erledigt (Einstellung eines Sicherheitsexperten; zusätzlich wurde eine Notruftaste installiert	100%

Tab. 4: Übersicht Umsetzungsgrad der Initiativen aus dem 1. AK-Beraterforum

Ausblick 2013 – 2015

Von den o. g. Initiativen wurden einige über das Jahr 2013 hinaus weiterentwickelt wie zum Beispiel das Schwerpunktprojekt

Fragen für die Besuchergruppe ‚Alltagsbetreuer‘ an Alltagsbetreuer in bestehenden Häusern

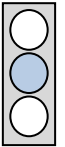
Nr.	Frage
1	Welche Vorgaben gibt es bezüglich der Hygiene in der Hausgemeinschaftsküche?
2	Welche Schulungen hat es für die Alltagsbegleiter gegeben in Bezug auf den Umgang mit Menschen, welche an einer Demenz erkrankt sind?
3	Welche Dokumentationen müssen Alltagsbegleiter/innen durchführen und mit welchem System wird dokumentiert?
4	Gibt es eine Menüwahl für Bewohner/innen?
5	Gibt es einen Speiseplan für das gesamte Haus oder wird individuell pro Hausgemeinschaft geplant und gekocht.
6	Wie wird mit Unverträglichkeiten umgegangen (Gluten, Lactose, Fructose ...)
7	Gibt es einen Kochkurs für Alltagsbegleiter/innen?
8	Wie laufen Lebensmittelbestellungen ab?
9	Welche Problemstellungen sind im Bereich Alltagsbegleitung aufgetreten, auf was sollte beim Start besonders Rücksicht genommen werden?
10	Welche Gegenstände sind wichtig oder wünschenswert bei der Ausstattung der Hausgemeinschaftsküchen?
11	Gibt es ein Rezeptbuch für Alltagsbegleiter/innen?
12	Wer kontrolliert die angelieferten Waren (Lieferschein, Rechnung usw.)
13	Was gibt es aus ihrer Sicht noch Wichtiges zu beachten?

Fragen für die Besuchergruppe ‚Pflege‘ an Pflegekräfte in bestehenden Häusern

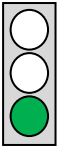
Nr.	Frage
1	Steht am Nachmittag und Abend genügend Zeit für die Bewohner/innen zur Verfügung?
2	„Die Pflege soll in der Hausgemeinschaft in den in den Hintergrund treten“, wie ist die Zusammenarbeit zwischen Alltagsbegleitung und Pflege speziell bei Bewohner/innen mit höherem Pflegeaufwand?
3	Wie erfolgt die Betreuung von Bewohner/innen, welche an einer Demenz erkrankt sind? Gibt es eine eigene Hausgemeinschaft dafür?
4	Sind die Diplomkräfte noch bei der täglichen Pflege mit dabei? Zum Beispiel auch für Spaziergänge?
5	Welche Abgrenzung zwischen Diplompersonal und Pflegehilfe (Pflegeassistenten) gibt es? Sind diese 2 Gruppen in einem Team, oder gibt es eigenes Diplom Team im Haus?
6	Wie umfangreich ist die Dokumentation?
7	Welche Aufgaben haben Diplom Pfleger/Schwester?
8	Wie wird mit Bewohner/innen umgegangen, welche an einer psychiatrischen Diagnose erkrankt sind (gibt es einen eigenen Bereich)? Wie viel mehr an Zeit braucht das? Kommen andere Bewohner/innen zu kurz?
11	Wie wird ein steigender Pflegebedarf erkannt und wie wird darauf reagiert?
12	Wie funktioniert die medizinische Betreuung?
13	Welche Problemstellungen gibt es im Bereich Pflege?
14	Gibt es Standards, Richtlinien, Prozessleitfäden, Checklisten und Skalen für die Pflege (z. B. Wundversorgung, Ernährung, Sturz, Schmerz ...)?
15	Welches Pflegemodell wird angewendet (z. B. Böhm, Orem ...)?
16	Welches Pflegesystem wird angewendet (Funktionspflege, Bezugspflege, Gruppenpflege ...)?

Haben wir weiter ein Animationsteam im Haus?

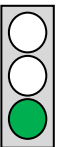
Die Animation ist derzeit aufgrund der knappen Personalsituation pausiert. Für das neue Haus gibt es derzeit noch keine fixen Lösungen, darüber werden wir gemeinsam nachdenken. Auch über mögliche Alternativen zum bisherigen Ansatz.

*Gibt es weiter die Dual-Pflege?*

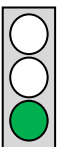
Die Dual-Pflege wird es weiter geben.

*Wie sieht die Personalplanung im neuen Haus aus?*

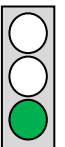
Für das neue Haus stehen 66 Planstellen zur Verfügung. Dies ist vergleichbar mit der derzeitigen Situation. Das Pflegepersonal wird auch im neuen Haus mit der bisherigen Personalberechnung berechnet. Von dieser Berechnung werden pro Hausgemeinschaft 0,4 Planstellen abgezogen, weil die Mitarbeiter/innen der Alltagsbegleitung angerechnet werden.

*Wie werden die Essenslieferung und die Menüplanung organisiert?*

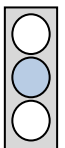
Ab der Eröffnung des neuen Hauses, werden die Alltagsbegleiter im Haus frisch kochen und es gibt daher keine externen Essenslieferungen mehr. Die Menüplanung erfolgt durch die Alltagsbegleiter/innen gemeinsam mit den Bewohner/innen in jeder Hausgemeinschaft.

*Wie wird die Aufteilung von Diplompersonal/Pflegeassistenten/Alltagsbegleiter aussehen?*

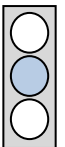
In den 66 Planstellen sind folgende Stellen vorgesehen: 20 Alltagsbegleiterstellen, 13 Diplomstellen, 21 Pflegeassistentenstellen. Die restlichen 12 Planstellen teilen sich auf folgende Bereiche auf: 2 Verwaltung, 2 Haustechnik, 5 Reinigung, 1 Ergotherapie, 1 Pflegedienstleitung, 1 Hausleitung.



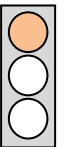
Die ganz konkrete Zuteilung der Planstellen wird im Rahmen des Arbeitspaketes Aufbauorganisation geklärt (Start im Juni 2018)

*Gibt es gemeinsame Ausflüge oder Gruppen für Bewohner/innen?*

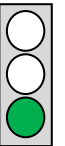
Im Arbeitspaket Betreuung gibt es zu dieser Frage konkrete Klärungen. Festgehalten wird, dass i. S. der Bedürfnisse der Bewohner/innen es selbstverständlich Angebote zur Unterhaltung geben wird. Offen ist noch, wer diese konkret betreut und wie viele und welche Angebote im neuen Haus geplant werden.

*Wer wird die Dienstpläne erstellen?*

Dieses Thema wird im Arbeitspaket Aufbauorganisation geklärt. Erarbeitungszeitraum ist ab Juni 2018.

*Wie werden die Arbeitsgruppen aussehen? Welche Personen werden mitarbeiten?*

Zu den Arbeitsgruppen können sich Mitarbeiter/innen selbständig und freiwillig melden. Eine Gelegenheit dazu wurde im Rahmen unserer GG-Veranstaltung gegeben. Die Namenlisten hängen jedoch noch in den Infoecken auf und dort kann man sich eintragen. Wenn Mitarbeiter/innen aus Sicht der OE-Leitung oder der Arbeitspaket-Koordinatoren spezielles Wissen haben und deshalb bei Arbeitsgruppen dabei sein sollten, werden diese in die Arbeitsgruppen eingeladen. Bei einem zeitnah stattfindenden Termin werden jene Mitarbeiter nähere Infos zu Arbeitsgruppen erhalten, welche sich dazu gemeldet haben. Jede Arbeitsgruppe wird einen Koordinator wählen. Die Koordinatoren erhalten entsprechende Schulungen. Die AP-Koordinatoren werden die Inhalte der Arbeitspakete, vor allem die Schnittstellen, gut abstimmen. In der Informationsecke neben dem Aushang der Klarheitsampel wurde ein Flipchart aufgestellt mit der Möglichkeit, weitere Fragen zu notieren (mit Namensnennung oder anonymisiert). Die Fragen werden anschließend in den Arbeitsgruppen zu den Arbeitspaketen diskutiert und die Antworten wieder hier veröffentlicht.



Einladung zum Sales Meeting 2014

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen!

Ich lade Sie sehr herzlich zum ersten Sales Meeting 2014 unseres Unternehmens am 17. und 18. November nach Musterstadt ein!

2014 ist ein unglaublich spannendes Jahr für unsere Sparte. Unser Effizienzsteigerungsprogramm XYZ läuft auf Hochtouren, die Sparte ist organisatorisch neu aufgestellt und viele Mitarbeiter sind spätestens seit 1. Oktober 2014 in neuen Rollen tätig.

Gleichzeitig kämpfen wir mit einem besonders schwierigen Marktumfeld. Ein ständiges Auf und Ab von Nachfrage und Preisen wird begleitet von einem sehr aktiven Wettbewerb. Sprich, vieles ist neu, wenig so wie in den vergangenen Jahren. Über diese Veränderungen und Herausforderungen wollen wir mit Ihnen diskutieren, passend zum Umfeld in einem neuen Set Up, mit neuem Titel und neuen Ansätzen.

Im Folgenden ein kurzer Ausblick auf die beiden Tage.

Montag, 17. November 2014 – Get-together: 13.00 Uhr / Start: 13.30 Uhr / Ende: ca. 18.30 Uhr (anschließend Abendessen) Es erwarten Sie informative und spannende Vorträge mit der Möglichkeit zu anschließendem Dialog und der Klärung wichtiger Fragen.

Dienstag, 18. November 2014 – Get-together: 08.00 Uhr / Start: 08.30 Uhr / Ende: ca. 16.30 Uhr Dieser Tag wird als offenes Forum gestaltet. Dafür nutzen wir heuer erstmals die besonderen Möglichkeiten der Methode „Open Space Technology“. Sie ist eine Veranstaltungsform des konstruktiven gemeinsamen Nachdenkens, Diskutierens und Entwickelns für eine Gemeinschaft. Konkret geht es dabei um das Erfinden von Ideen und Lösungen für Themen, auf die Einzelne nicht die ganze Antwort haben. Das Fokusthema 2014 lautet: **„Success 2020 – gemeinsam Kunden und Mitarbeiter begeistern“**. Der Erfolg einer Open-Space-Veranstaltung lebt von der Bereitschaft aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer, ihre Ideen und ihr Engagement selbstverantwortlich und mit Eigeninitiative einzubringen. Sie haben an diesem Tag die Möglichkeit, gemeinsam mit Gleichgesinnten des Vertriebsnetzwerkes der Division Themen einzubringen und weiterzuentwickeln, die Ihnen zum Fokusthema passend besonders am Herzen liegen oder unter den Nägeln brennen. Nutzen Sie diese Chance!

VORBEREITUNG

Ich darf Sie auffordern, sich im Vorfeld des Sales Meetings über die beiden folgenden Fragestellungen konkrete Gedanken zu machen und Ihre Ergebnisse in schriftlicher Form zur Veranstaltung mitzubringen:

1. Über welche beruflichen Erfolge konnten Sie sich im vergangenen Jahr freuen?
2. Was fordert Sie im beruflichen Umfeld am meisten heraus? Welche Fragen/Themen liegen Ihnen am Herzen? Gibt es eine brennende Frage?

Ich danke Ihnen im Voraus für Ihre Vorbereitung und Ihr Engagement und freue mich auf ein inspirierendes und zukunftsweisendes Sales Meeting 2014!

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Vertriebsvorstand

Fallbeispiel D – Industrieunternehmen: Regieplan Sales Meeting Tag 1 (17. November 2014)

Zeit	Inhalt	Methodik/Raumsetting	Personen (aktiv)
13.00 Uhr	Ankommen und ‚get together‘	Foyer Ankommen / Welcome-Drinks	Begrüßung ‚informell‘
13.30 Uhr	Gut beginnen... (Vorbereitung abholen) Impulsworte / Eröffnungsworte des neuen Vertriebsvorstandes	Kinobestuhlung im Hauptsaal Bühne Beleuchtung & Technik-Check	Moderator G. Znidar Vertriebsvorstand
14.00 Uhr	Kurze Einführung in die Veranstaltung – Überblick Agenda und Spielregeln	Agenda vorstellen für beide Tage mit dem Hinweis auf wichtige „Spielregeln“ und die Boxen für schriftliche Fragen für den späteren Führungsdialog	Moderator
14.10 Uhr	Impulsvortrag Bereichsleiter Vertriebssteuerung und Qualitätsmanager: „Daily Challenges“	Kinobestuhlung im Hauptsaal Bühne Beleuchtung & Technik-Check	Bereichsleiter Vertriebssteuerung und Qualitätsmanager
14.45 Uhr	Impulsvortrag Technik „Klartext“	Kinobestuhlung im Hauptsaal Bühne Beleuchtung & Technik-Check	Bereichsleiter Technik
15.15 Uhr	Pause: Erholung & Vernetzung	Pausenfoyer Nochmaliger Hinweis auf Fragenbox	Moderator
15.45 Uhr	„Open Staff“: Simulation eines Dialoges einiger Führungskräfte mit einem neuen Mitarbeiter. Dabei werden einige im Vorfeld gesammelte brennenden Fragen von Mitarbeitern & Teilnehmern thematisiert und beantwortet.	Auf der Bühne findet ein Interview statt im Stile einer „Repräsentation der Wirklichkeit“ (professionelles Rollenspiel): Ein neuer Mitarbeiter führt ein Gespräch zu relevanten Vertriebsthemen und brennenden Fragen (z.B. Segmentstrategien; Preispolitik etc.)	Leitung Vertriebssteuerung 1 BU Leiter (GF) evtl. ein Verkaufsleiter mit Segmentverantwortung
16.15 Uhr	Keynote-Referat des Vorstandsvorsitzenden : „Erfahrungen aus anderen Divisionen & Erwartungen an das Vertriebsnetzwerk der Division“.	Kinobestuhlung im Hauptsaal Bühne Beleuchtung & Technik-Check	Vorstandsvorsitzender
17.00	Pause: Erholung & Vernetzung sowie Umbau von Kinobestuhlung auf Sesselkreis	Pausenfoyer Nochmaliger Hinweis auf Boxen für schriftliche Fragen	Moderator G. Znidar Alle: Umbau auf Sesselkreis vor der Pause!
17.30	„Hot Spot Dialog“ im Zentrum des Sesselkreises (Centerstage)	Im Zentrum des Kreises sitzen alle Referenten auf Barhockern rund um Stehtische. Die Teilnehmer sind in 4 Kreisen rund um die Centerstage positioniert. Der Moderator stellt ausgewählte Fragen aus den Frageboxen sowie mittels E-Mails und SMS gestellte live-Fragen aus dem Publikum (anonymisiert oder mit Namensnennung – die Teilnehmer konnten das kennzeichnen).	Moderator G. Znidar Gesamtvorstand (4 Pers) Bereichsleiter Vertriebssteuerung Business-Unit-Leiter Führungskräfte Technik
18.30 Uhr	Gemeinsames Abendessen	Informeller Ausklang im Foyer	Alle

Regieplan Tag 2 (18. November 2014)

Zeit	Inhalt	Methodik/Raum	Personen (aktiv)
08.00 Uhr	Ankommen & get together	Frühstücksgetränke	Catering
08.30 Uhr	Anmoderation zur Themen-Nennung; Auftakt Sales Meeting im neuen Format „Open Forum“ (Methode Open Space Technology), Nochmaliger Hinweis auf Agenda und Spielregeln; Hinweis auf Raumpläne.	Sesselkreis für 300 Personen 20 Stühle in Reserve am Rand	Moderator G. Znidar
09.00 Uhr	Themensammlung gemäß Veranstaltungsmotto (=Fokusthema): „Success 2020 im Vertrieb: Gemeinsam Kunden & Mitarbeiter begeistern!“	Aus dem Sesselkreis an die Pinnwände Assistenzfunktion	Moderator und Themenbringer sowie Assistenz für das Anbringen der Themen an die Themenwand
10.15 Uhr	Nochmals kurzer Hinweis auf Räume und Zeiten; Marktplatzeröffnung mit integrierter Pause	Marktplatz der Themen Im Plenumsraum vor den Pinnwänden / Pause im Foyer	Alle
11.00 Uhr	Open-Space-Workshoprunde 1	Themenbearbeitung Runde 1 in den Gruppenräumen gemäß Raumplänen	Alle
12.15 Uhr	Mittagspause (Imbiss)	Im Foyer durch Catering	Alle
13.30 Uhr	Open-Space-Workshoprunde 2	Themenbearbeitung 2 in den Workshops	Alle
14.45 Uhr	Anmoderation der „Ergebnis-vernissage“ und Hinweis auf das Gewichtungungsverfahren „Tendenzen sichtbar machen“ (inkl. Zeitpuffer)	Plenum: Alle Ergebnisse der Workshops auf Flipchart-Poster an den Wänden im Plenarsaal anbringen – alle Gruppen helfen mit (Themenbringer)	Moderator mit dem Organisationsteam sowie den Themeninitiatoren
14.55 Uhr	Alle lernen punktuell im Rahmen der selbstorganisierten „Ergebnisvernissage“ die Workshop-Ergebnisse kennen	Plenarsaal: Interaktion „Gastgeber“ erklären die Plakate – Gastgeber werden nach ca. 15 Minuten abgelöst	Alle Interaktiv Selbstorganisiert
Hinweis auf Vergabe der Klebepunkte	Hinweisende Fragestellung: „Welche Themen sind besonders wichtig, um das Motto des diesjährigen Sales Meetings „ Success 2020 im Vertrieb: Gemeinsam Kunden & Mitarbeiter begeistern! “ auch im Arbeitsalltag leben zu können? Wo sehen Sie die größten Erfolgshebel?“	Plenarsaal Freie Gewichtung (jede TN/jeder TN kann Punkte frei gewichten)	Moderator Organisationsteam Gruppen
15.25 Uhr	Sichtbare Tendenzen kurz besprechen und etwa 5 - 7 Blitzlichter abholen	Kurzes Eingehen auf Gewichtungsergebnisse und Abholen einiger Statements von Workshop-Leitern	Moderator mit 5 – 7 Teilnehmern (Blitzlichter)
15.30 Uhr	„Fish Bowl“ mit dem Vorstand Im Zentrum des Sesselkreises nimmt Vorstand und VS Platz. 2 Sessel bleiben frei für Teilnehmer.	1 – 2 Teilnehmer nehmen in der „Fish bowl“ Platz und stellen eine Frage zu den Ergebnissen bzw. geben ein Statement ab. Weitere Teilnehmer können sich zur Teilnahme anstellen.	Vorstand Vertrieb Vorstand Technik Vorstand Finanzen Vertriebssteuerung 2-3 BU/Bereichsleiter
16.30 Uhr	Kurze Blitzlicht-Schlussrunde: Feedback Ausblick & follow-up	Sesselkreis / Blumenstrauß wieder in der Mitte Hinweis auf Beantwortung der noch offenen Fragen durch Zuständige und follow-up-Aktivitäten & Berichte	Achtung: Hinweis auf Blitzlichtcharakter (1 Wort oder 1 kurzer Satz; es müssen nicht alle sprechen)
17.00	Ende 1. Sales Meetings		

Tab. 5: Regieplan Sales Meeting NEU für die Vertriebsorganisation Industrieunternehmen

ANHANG – C

Interviewleitfaden (narrative⁴) qualitative Experteninterviews (intern)

I. INTERVIEWLEITFADEN EXPERTENINTERVIEWS (INTERNE OE-EXPERTEN, FÜHRUNGSKRÄFTE)

INTERVIEWLEITFADEN FÜR INTERVIEWS MIT INTERNEN EXPERTEN (Interne Berater/Stabstellen/Führungskräfte)

FORSCHUNGSMETHODE: QUALITATIVE EXPLORATIV-NARRATIVE INTERVIEWS (TEILSTRUKTURIERT)

Qualitative (explorativ-narrative) Interviews im Rahmen der Dissertation von Mag. Gernot Znidar, MSc

0. Vorbereitung

Ziel: Terminbestätigung, Gedankliche Einstimmung des Interviewpartners auf das Gespräch und das Thema.

- Kurze schriftliche Informationen der Interviewpartner 3 bis 5 Tage vor dem Gespräch über Ablauf und Ziel des Gesprächs.
- Bestätigung von Ort, Zeit und Dauer des Gesprächs
- Einstimmung auf das Interview:
 - *Thema der Dissertation: "Großgruppeninterventionen als Interventionen in OE-Prozessen. Wirkungen und Nebenwirkungen"*
 - *Das Interview wird zu konkreten Großgruppen-Erfahrungen des Interviewpartners in seiner Organisation geführt, an dem dieser in seiner Funktion „...“ beteiligt war bzw. ist.*
 - *Von besonderem Interesse ist dabei, welche Erfahrungen die Organisation mit GG bisher gemacht hat bzw. welche nachhaltigen Wirkungen im Anschluss an GG-Interventionen in der Organisation beobachtet werden konnten.*
- Klärung offener Fragen

⁴ Vgl. Schütze 1983, S. 283 ff.; Schnell et al. 2011, S. 378 ff.

1. Einstieg

Ziel: Vorstellung und Klärung der Rahmenbedingungen.

- Begrüßung, Vorstellen der eigenen Person
- Ziel der Doktorarbeit erläutern:
- *Es wird u. a. untersucht, ob und wie es Organisationen gelingen kann, die Erfahrungen mit Großgruppenveranstaltungen bzw. deren Prinzipien auch in den organisationalen Alltag zu integrieren bzw. mit stabilisierenden Elementen zu koppeln/diese zu erweitern etc. sowie welche konkreten Auswirkungen ein derartiger Transfer auf die Organisation hat bzw. haben kann.*
- Anonymität zusichern (ggf. auch intern; auf Wunsch)
- Vorgehen erläutern (explorativ-narratives Interview), Form der Auswertung, Dauer des Gesprächs (ca. 60 bis 90 Minuten)
- Etwaige Offene Punkte klären

2. Gespräch und Vertrauen aufbauen

Ziel: Kennlernen des Interviewpartners und seiner Arbeit, Vertrauensbildung, Überleitung

- In welchem Bereich sind Sie tätig? Was ist Ihre Funktion/was sind Ihre Aufgaben?
- Wie lange sind Sie schon in Ihrer derzeitigen Funktion? Wie sind Sie dazu gekommen?
- Was ist Ihr Bild von Veränderung von Organisationen?
- Bitte nennen Sie Ausgangssituation und Zielsetzung des hier relevanten OE- bzw. Großgruppenprozesses.
- Wie würden Sie die aktuellen Rahmenbedingungen für OE in Ihrer Organisation beschreiben bzw. charakterisieren?

3. Beschreibung der bisherigen Erfahrungen mit Großgruppenveranstaltungen

- Wie viele Großgruppen-Veranstaltungen haben in Ihrem Unternehmen/Bereich bereits stattgefunden und in welchem Zeitraum?
- Welchen Anlass gab es dafür?

4. Welche Lerneffekte & Ergebnisse gibt es aufgrund dieser Veranstaltungen?

- Was hat sich durch die Großgruppenarbeit in der Organisation konkret verändert?
- Welche Beobachtungen/Erfahrungen/Ergebnisse bringen Sie direkt mit der/den Großgruppenveranstaltung/en in Verbindung?

5. Sehen Sie auch Nachteile und Grenzen von Großgruppenveranstaltungen in bzw. für Organisationen? Gibt es aus Ihrer Sicht auch Risiken?

6. Welche Rahmenbedingungen müssen Ihrer Erfahrung nach in einer Organisation gegeben sein, um im Anschluss an eine oder mehrere Großgruppenveranstaltungen eine Übertragung der spezifischen Prinzipien oder Elemente in den organisationalen Alltag zu ermöglichen?

7. Sehen Sie auch hindernde Faktoren bzw. „Barrieren“ für die nachhaltige Nutzung von Großgruppeneffekten innerhalb der Organisation?

8. Abschluss

Ziel: Abschluss des Gesprächs, Abfrage von Ergänzungen/Kritik und Klärung offener Fragen.

- Ergänzungen, Bemerkungen, Kritik des Interviewpartners zum Thema bzw. zum Interview abfragen
- Ggfs. offene Fragen klären
- Dank für das Gespräch
- Nochmalige Anonymitätssicherung
- Zusammenfassung der Auswertung in Aussicht stellen

A N H A N G – D

Transkription der explorativ-qualitativen teilstrukturierten Interviews mit Führungskräften und internen Experten/Beratern (Fallbeispiele G–I)

Interview Frau Gunther⁵, Energieversorgungsunternehmen (FB-G) (2007)

GZ: In welchem Bereich sind Sie tätig und was ist Ihre konkrete Funktion?

G: Ich bin bei eine Landesenergie-Unternehmen tätig, genau genommen bei einem Energieversorger und Verkehrsdienstleister. Ich bin in der Personalwirtschaft tätig und zwar in der Abteilung Strategie, Kultur und Entwicklung. Ich arbeite in der Personalentwicklung - unter Entwicklung verstehen wir den gesamten Lebenszyklus und Arbeitszyklus des Mitarbeiters im Unternehmen. Das geht von Lehrlingsausbildung, Karriereplanung bis hin zum Design von Umstiegsarbeitsplätzen, Ausstiegsarbeitsplätzen bis hin zu alternativen Arbeitszeitmodellen.

GZ: Haben Sie eine spezielle Aufgabe?

G: Mein Bereich ist Konzeption, Organisation und Abwicklung des gesamten Fortbildungs- und Weiterentwicklungsprogramms das sich immer mehr vom Standardprogramm zu einem spezifischen Zielgruppenprogramm entwickelt. Eine der großen Herausforderungen unseres Unternehmens ist die Vielfalt der Berufsbilder und auch die Altersstruktur, um hier wirklich zielgerichtet vorzugehen. Ich bin für Trainerakquise, Konzeption, Design, Moderation sowie die Konzeption und Begleitung interner Lehrgänge zuständig. Wir haben ein Programm, das heißt „Performance“, wo wir die Mitarbeiter in Fach und Methodenkompetenz und in der Persönlichkeitsentwicklung als Kulturträger begleiten. Denn das sind die Menschen, die in der Zukunft das Unternehmen mitsteuern werden. Dazu kommen Gesundheitsprojekte wie „Energie leben, Energie geben“ und durchaus personalistische Zukunftsprojekte.

GZ: Wenn ich das richtig verstanden habe, hat Ihr Unternehmen keine spezielle OE-Abteilung ... wird das von Ihrem Bereich abgedeckt?

G: Nicht von mir, sondern von der Abteilung Strategie, Kultur und Entwicklung.

GZ: Ich frage deshalb nach, weil wir uns in einem OE Projekt kennengelernt haben.

⁵ Der Name wurde geändert

G: Meine Aufgabe war die Auswahl der für diese Zielgruppe geeigneten Begleiter.

GZ: OE ist also ein Teilaspekt Ihrer Aufgabe?

G: Ja.

GZ: Wie lange sind Sie bereits in dieser Funktion?

G: Seit September 2004.

GZ: Wie sind Sie zu dieser Position gekommen?

G: Vor 5 ½ Jahren habe ich bei einer Vertriebstochter des Unternehmens im Bereich Abrechnungsvorbereitung und Kundenservice begonnen, wechselte dann in das Kundenservice der heutigen Organisation. Aufgrund meines Masterlehrgangs übernahm ich dann die Schulungskoordination für das Kundenservice. Im Zuge eines Karenzfalls wurde ich dann gefragt, ob ich die Personalentwicklung übernehmen möchte.

GZ: Was ist Ihr Verständnis von OE?

G: Meine persönliche oder die, die ich dem Unternehmen unterstelle?

GZ: Das könnte beides interessant sein. Es kommt noch eine Frage zu den Rahmenbedingungen – da könnten wir uns den einen Teil aufheben und Ihr persönliches Verständnis an dieser Stelle einbringen.

G: Ich kann das nur in meinen Worten sagen auch wenn es vielleicht flapsig klingt: ich bin ein Verfechter der lernenden Organisation. Ich will es einfach nicht wahrhaben, dass man immer wieder die gleichen Fehler begeht – wenn auch immer wieder unter anderen Rahmenbedingungen. Ich glaube schon, dass das Individuum immer etwas lernen will und das in sein persönliches Arbeitsumfeld mit hineinträgt. Ich glaube, dass das Individuum und die Organisation immer wieder lernen sollte – warum es dann in manchen Bereichen immer wieder zum gleichen Fehler kommt – das ist für mich auch das große Geheimnis. Wenn es ein Kochrezept gäbe ... so funktioniert es bei den Menschen in der Energiewirtschaft – so funktioniert es bei den Menschen in der Automobilindustrie – so unterschiedlich werden die schon nicht sein – warum funktioniert es nicht?

GZ: Sind derzeit in Ihrer Organisation OE-Prozesse in Gange?

G: Unsere Mitarbeiterzahl beträgt 2050. Wir stehen seit der Fusion einem permanenten *Downsizing*prozess gegenüber, wie es so schön heißt. Wir haben bereits 700 MA reduziert – die Zielzahl für 2008 ist 1800 – wobei wir natürliche Abgänge sowie Altersteilzeitmodelle und alternative Modelle berücksichtigen. Wir machen uns Gedanken, wie wir jemanden ausbilden, damit er an anderer Stelle des Unternehmens gut einsetzbar ist. Als den letzten größeren OE-Prozess würde ich den *Unbundling*-Prozess bezeichnen. *Unbundling* ist die vom Gesetzgeber vorgeschriebene Trennung von Netz und Energie. Da haben wir in den letzten Jahren 700 MA neu zugeordnet. Dies löst natürlich Ängste, Widerstände und Unsicherheit aus – ganz klar aufgrund von Restrukturierungsangelegenheiten. Wir haben durch das

Unbundling neue Aufgaben: Was ist unsere Strategie, wie stellen wir uns auf, wo gehören wir hin? Das sehe ich schon als OE, obwohl sie nur in den einzelnen Bereichen stattfindet – da haben wir nur beratende und unterstützende Funktion.

GZ: Wie würden Sie die Rahmenbedingungen für OE in Ihrem Unternehmen beschreiben?

G: Die Rahmenbedingungen halte ich für exzellent – ich halte nur die handelnden Personen nicht für gemeinsam orientiert, sodass das von Erfolg gekrönt sein könnte. Es ist wichtig, dass ich finanzielle Möglichkeiten habe, dass ich organisatorische Möglichkeiten habe, dass ich auch medial gut dastehe... dass das Unternehmen diverse Umstrukturierungsmaßnahmen gut bewältigt – also das sind alles gute Rahmenbedingungen. Ich sehe kein Knockoutkriterium warum eine OE nicht funktionieren sollte.

GZ: Wie viele GG fanden in Ihrem Unternehmen statt und in welchem Zeitraum?

G: Verstehen wir darunter, dass die Teilnehmer aktiv etwas - tun nicht einen Vortrag?

GZ: Die Definition kann auch von Ihnen kommen – eine GG hat interaktiven Charakter mit Informationswirkung, wobei die Literatur schon ab 20 bis 25 Personen von einer GG spricht, diverse AutorInnen von ca. 30 Personen.

G: Nach ihrer Definition findet das laufend statt – z. B. Vorstandsworkshops. Im Nachwuchsschlüsselprogramm gibt es 60 Kollegen, die in Kleingruppen selber präsentieren. Das findet 4x im Jahr statt – daraus rekrutieren sich die Teilnehmer eines Lehrgangs. Wir hatten den Strategietag des Bereiches Netze – das waren 200 Mitarbeiter. Die Präsentation der Abteilungen wurde das im Zuge eines Worldcafes durchgeführt. Was sind Chancen, Risiken der Strategie? Wir haben laufend Veranstaltungen, die sich Betriebsinformationen nennen – einfach auch aufgrund der Größe. Hier bekommen 300 Leute etwas präsentiert und sind dann aufgerufen, in Kleingruppen ihre Fragen zu formulieren. Wenn das als GG gilt, dann haben wir das laufend.

GZ: Können Sie sich an GG-Veranstaltungen, die an klassische Settings herankommen wie Open Space, Zukunftskonferenz, RTSC, World Café erinnern?

G: Das letzte war das mit den Netzen beim World Café, dann das was ihr gemacht habt mit den Kraftwerken. Im Zuge des Generationenmanagements gab es eine Zukunftskonferenz. Wir schreiben das Jahr 2010 – was haben wir gemacht. Das passiert – aber nicht laufend – das ist alles gut minutiös geplant. Extern moderiert wird nur zu besonderen Anlässen.

GZ: Fallen Ihnen im Hinblick auf OE-Prozesse solche Anlässe ein?

G: Ein Veränderungsthema, für die Netze war es Umstrukturierungsthema und ein Zukunftsthema. Die Frage war, was ist die Strategie, was ist die Marschrichtung. Beim Generationenmanagement war es auch ein absolutes Zukunftsthema, ein Entscheidungsthema – wollen wir das weiter vertiefen – wenn ja, wie?

GZ: Bei der Fusion der Stadt- und Landesorganisation – da waren Sie ja noch nicht in dieser Position – hat es da Ihres Wissens nach GG-Veranstaltungen gegeben?

G: Ja, die hat es gegeben: eine der bekanntesten war eine Unternehmensleitlinienerstellung mit einer Gruppe von 70 Personen. Diese haben sich öfters getroffen und das Wesentliche miteinander erarbeitet und dann in einem *top down* Prozess an die Mitarbeiter gebracht.

GZ: Was hat sich aus Ihrer Sicht durch die GG-Arbeit in Ihrer Organisation verändert – welche Ergebnisse bringen Sie direkt mit den GG-Veranstaltungen in Verbindung?

G: Es hat meistens einen informativen Charakter – hoffentlich, um einen Gleichstand der Information zu erreichen. Es hat eine Dimension von Verbindlichkeit, für diejenigen, die etwas vortragen oder präsentieren. Es ist ein Unterschied, ob ich Ihnen das erzähle oder 200 Leuten. Es hat die Vernetzung untereinander zum Zweck – bereichs- und hierarchieübergreifend. Das wirkt sich auch positiv auf die Kultur aus – oder auch nicht. Oft werden in so vorgeschriebenen Arbeiten Vorurteile extrem bestätigt. Oft funktioniert es nur als Vorwand, dass wir jetzt eine gemeinsame Kultur haben – das ist eine Befürchtung. Solche Veranstaltungen dienen der Klarheit und Einheitlichkeit – wenn es nicht gut gemacht ist, kann es auch nach hinten losgehen. Bzw. gibt es auch den Effekt, dass das nur zur Eigenberuhigung der Führungskräfte dient – oder auch den Überraschungseffekt, wie wir es bei den Kraftwerken hatten, wieso werde ich als Mitarbeiter auf einmal so massiv informiert und so massiv gefragt? Weil ich eingeladen bin, mitzugestalten, oder weil die einfach selber nichts mehr wissen? Dann einfach auf die nächste Ebene zu delegieren, kann Misstrauen erregen – du bist jetzt der Spezialist, also überleg dir ein Personalentwicklungskonzept für die nächsten 10 Jahre. Das sehe ich als Aufgabe des Personalchefs – natürlich recherchiere ich und trage ich Dinge zusammen, aber trotzdem liegt da der Schwerpunkt beim Personalchef. Es kann passieren, dass genau das Gegenteil vom Gewollten eintritt – dass die MA sagen, Oh Gott, die haben wirklich keinen Plan. Ich hab auch keinen Plan – hast du einen? So etwas endet dann in Planlosigkeit und Paralyse.

GZ: Gibt es über das bisher Gesagte Ihrer Meinung nach noch Effekte von GG? Warum entscheidet sich eine Organisation für Großgruppen und nicht für andere Interventionen, z. B. aufeinander folgende Kleingruppenveranstaltungen?

G: In der Verzweiflung, bereits sehr viel versucht zu haben, auch im Bestreben unbedingt anders sein zu wollen, und auch mit dem Misstrauen, dass Dinge, die man in die Eigenverantwortung des Mitarbeiters gibt, nicht funktionieren – weil man die Erfahrung gemacht hat, dass das alles, was versucht wurde, nichts mehr nutzt. Unter dem Aspekt, dass es verbindlich ist, entscheidet man sich dazu, viele Leute an ein und demselben Platz mit der definitiv selben Info zu versorgen. Die Interpretation des Einzelnen lasse ich jetzt einmal weg. Der 2. Grund ist, um Größe und Stärke zu zeigen - aus welcher Motivation auch immer heraus. 200 Leute-Netze ... Das heißt – 200 x passiert etwas, um das Gefühl zu heben. Das ist ein weiterer Grund, warum man es tut, um den Leuten auch in visueller Form zu zeigen – du bist nicht allein, sozusagen um ein Wir-Gefühl zu erzeugen, um die Vielfalt von Meinungen und Ideen zu generieren, die man einfach sonst nicht kriegt. Weil man den Kraftwerkshelfer nicht fragt, um zu sehen, wo sich Meinungsbildner in Kleingruppen herausbilden, wo die ewigen Miesmacher sind. Es passiert auch, um ganz bewusst dem Mitarbeiter zu signalisieren: Das bist du mir wert, wir sind schon so groß – wir brauchen nicht 10x stille Post spielen, denn dann laufen wir Gefahr, wieder 10 verschiedene Dinge zu haben. Eine GG ist ein Erlebnis per se ist, es gibt dabei auch diesen „Kannst du dich erinnern“-Effekt, der einen Verstärker Effekt erzielt. Denn es gibt Leute, die sich vor 200 Leuten bestens präsentieren, die wissen, dass sie hier Eindruck erzeugen können. Ich glaub, da gibt es viele Möglichkeiten wie man

diese Foren für sich nutzt. Es ist eine praktische Form, um Informationen weiter zu geben und Meinungen zu generieren und zu zeigen, dass das eine starke, beträchtliche Menge ist.

GZ: Sehen Sie auch Nachteile und Grenzen von Großgruppenveranstaltungen in bzw. für Organisationen? Gibt es aus Ihrer Sicht auch Risiken?

G: Dieses Aha-Erlebnis, es gehe darum, dass die ‚oben‘ mit ihrem Latein am Ende sind, selbst wenn es nicht so ist – allein der Gedanke zählt. Weiters kommt der Gedanke, dass wir zwar zusammenkommen und etwas erzählt bekommen, doch im Hintergrund machen sie ohnehin das, was sie wollen. Hier steckt die Befürchtung dahinter, dass das als Instrument zur Beruhigung der Menschen dient, nach dem Motto, das haben wir euch ja schon erzählt. Nur weil wir eine Strategiekonferenz haben, muss das heißen, dass wir auch eine Strategie haben. Eine weitere Gefahr ist, dass der Aufwand viele irritiert, denn wer inhaltlich nichts zu bieten hat, muss so etwas mit Pomp machen. Die Leute denken dann, dass es zu wenig Infos gibt und deshalb muss das so aufwendig verpackt werden – das hätte eigentlich auch in einem Mail gereicht. Es kann sein, dass der Teilnehmer das gar nicht schätzt, dass er nur beeindruckt ist von dem vielen Schnickschnack und sich denkt, da soll ich jetzt eine Idee aufschreiben und auf eine Wäscheleine hängen, doch die Strategie ist ohnehin schon vom Vorstand abgesegnet ist. Da fühlt er sich entmündigt. Sie haben das Gefühl, dass das zu spielerisch ist und zu übertrieben wirkt, dass es Theater ist, welches in keinsten Weise ihren Alltag abbildet ... dass es nur ein Trend ist, schick ist, ohne dabei die Wirksamkeit zu hinterfragen.

GZ: Da habe ich jetzt herausgehört oder interpretiert, dass das von den Mitarbeitern so erlebt wird, aber nicht öffentlich gemacht wird. Ist das der Fall?

G: Das ist so – ich glaube, es ist beides. Der eine denkt sich, *Wow*, toll – der Vorstand nimmt sich 6 Stunden Zeit, ich darf 6 Stunden Arbeitszeit schreiben, ich habe Information, ich habe Programm, ich habe ein tolles Buffet – das gefällt mir, jetzt kenn ich mich aus. Er kann das aber nicht zugeben, weil es einige gibt, die sagen, jetzt ist die so beeindruckt, somit senke ich selber das Niveau herab. Es kann sein, dass es tatsächlich gut ankommt, man es aber nicht zugibt, oder es gefällt, wird aber nicht artikuliert, denn besser als arbeiten ist es schon. Das das weist ja den Mitarbeiter als Persönlichkeit aus, die Prioritäten setzen kann, was die Vorstände nicht können, weil die 200 Leute tanzen lassen. Es ist glaube ich beides und leider wird das kaum wirklich ehrlich reflektiert und hinterfragt, ob mir das etwas gebracht hat und ob es mir heute 19 Uhr tatsächlich besser geht... ob mir eine Angst genommen wurde oder ob es mir schlechter geht. Ich glaube, dass das Ganze schnell verpufft – es war zwar nett, aber das meiste haben wir eh schon gewusst und 2008 ist weit. In unserem Bereich geht das nicht so gut. Wenn es im *Non-Profit* Bereich passiert, etwa mit den SOS- Kinderdorfmüttern, dann sagen die: *Wow, Wow, Wow* – hier ist das nicht so. Das interessiert die Leute nur mäßig.

GZ: Warum ist das so?

G: Weil schon sie schon soviel gesehen, soviel gehört haben, weil sie übersättigt und Versorgung gewohnt sind. Es gab kein Veranstaltungs- und Bildungsdefizit – ganz im Gegenteil: *overtrained* and *undermotivated*. Auf das „Wir wissen ja nichts“ folgt der Informationsüberfluss und dann „wegen dem bisschen Information – das haben wir ja ohnehin schon gewusst“. Der MA weiß sich schon zu helfen innerhalb dieses Systems.

GZ: Welche Rahmenbedingungen müssen Ihrer Erfahrung nach in einer Organisation gegeben sein, um im Anschluss an eine oder mehrere Großgruppenveranstaltungen eine Übertragung der spezifischen Prinzipien in den organisationalen Alltag zu ermöglichen?

G: Es muss jedenfalls mit einer Verbindlichkeit, einem nachfolgenden Ergebnis versehen sein. Es gibt Leitlinien, ein Leitlinienheft, jeder Centerleiter wird angewiesen die Leitlinien in einem Jour fixe zu präsentieren. Diese sind Bestandteil eines jeden Nachwuchsschlüsselprogrammes, sozusagen Mechanismen, um die Verbindlichkeit zu erhöhen und zu ventilieren „das ist jetzt so“ - Penetration, bis es jeder weiß. Genauso passiert es über den informellen Weg von Information, dann ist es eben weniger institutionalisiert. Es ist der längere Weg – der nachhaltigere – weil die Leute überzeugt sind. Doch wie der eine Überzeugte die 10 Zweifler umdreht – das sei dahingestellt. Ist das beantwortet?

GZ: Ja ... Sie wollten noch etwas sagen?

G: Ich überlege gerade ... wie bei der Gesundheitsstraße mit 800 Leuten. Wie ging es da weiter? Da ging es dann auch weiter mit permanenter Ankündigung und weiterführenden Dingen. Es wäre nichts passiert, wenn es nur die Gesundheitsstraße gegeben hätte, da wäre nichts passiert – also wieder die Institutionalisierung des erarbeiteten Themas.

GZ: Was ist aus Ihrer Sicht der Hauptnutzen von GG-Veranstaltungen?

G: In kurzer Zeit viel Info oder zumindest die Kerninformationen an viele Leute. Die Beweisbarkeit gibt es per Video – dieses und jenes hab ich bei der Veranstaltung gesagt, wer mir nicht zuhört und interpretiert, ist selber schuld. Wer dann sagt, das hätte er noch nie gehört und hat auf der Anwesenheitsliste unterschrieben, der kann mich gernhaben. Am 21. März hat Herr Guber gesagt, es gibt keine Kündigungen und das ist kleben geblieben -herrlich. Das gesprochene Wort vor 200 Zeugen – das war für mich der wichtigste Effekt.

GZ: Sehen Sie hindernde Barrieren für die nachhaltige Nutzung von Großgruppeneffekten?

G: Die Abnutzung. Dass das zu häufig stattfindet, dass die Leute das schon kennen, dass sie auch erlernen, was dort gehört werden will, dann das Buffet, das geht schon... Die müssen Geld haben – schon wieder ein Seminar, schon wieder ein Excelkurs. Das ist nur eine andere Methode. Ich frage mich, warum in diesem Haus nicht 2000 Gedächtniskünstler leben – ich frage mich das wirklich. Ich kann das 12x anbieten – das ist immer wieder übertoll. Entweder es ist das Training nichts, weil die alles vergessen ... Und im Anschluss an eine GG ist jeder froh, dass es vorbei ist und doch froh, dass es gemacht wurde – weil die Effekte für die Führungskräfte auf der Hand liegen – sie können das ganze nächste halbe Jahr sagen, dass wir ja schon etwas gemacht haben, warst du etwa nicht da, hast du nicht zugehört? Es ist anstrengend, es ist nicht jedermanns Sache, etwas Unangenehmes zu Verkünden – weil die Nachhaltigkeit sieht so aus, dass sie sich merken, dass XY dreimal gestottert hat und Geld fehlt. Da reden wir noch 2020 davon. Es traut sich nicht jeder drüber. Das denkt sich jede Führungskraft, das muss ich mir nicht zusammenreimen, wenn ich in einem halben Jahr zurück muss oder bis hin zu Dingen wie Präsentieren vor 200 Leuten, das sind einfach nicht meine Baustellen.

GZ: Möchten Sie zu dem schon Gesagten noch etwas hinzufügen? Was Ihnen da wichtig wäre?

G: Nein, eigentlich nicht.

GZ: *Abschließend möchte ich noch zu einem ‚kurzen‘ Exkurs zum Thema Kraftwerke kommen. Hier bin ich als Organisationsentwickler daran interessiert, wie der OE-Prozess mit der Zukunftskonferenz mit (fast) allen Mitarbeitern für die Heizkraftwerke von Ihnen beobachtet wurde. Kommen wir zuerst zu den lessons learned ... was ist aus Ihrer Sicht der Beobachterin – da Sie ja nicht Teil der Kraftwerke sind – gut gelaufen, hat funktioniert? Was hat nicht funktioniert – was hätte man anders oder besser machen können?*

G: Sie beziehen das aber nicht auf die GG, sondern auf das Projekt?

GZ: *Auf beides, GG und Projekt.*

G: O. K. Gut gelaufen ist für mich – da waren Sie noch nicht dabei – absolut der Beginn. Dass eine Abteilung, die für Spezialistentum steht, sagt – ich brauch was – das kann ich nicht – bitte helft mir. Das ist ungewöhnlich für dieses Haus. Wir wissen, wie man ein Kraftwerk baut, aber wir wissen nicht wie man einen Changeprozess durchführt. Von dem her war es positiv belegt, denn wir waren sehr froh, dass sich das jemand traut und wir waren bereit, Hilfestellung in jeglicher Form bereit zu stellen. Das Zweite, was gut gelaufen ist – da kommen Sie ins Spiel – war die Einschätzung wie lange so etwas dauert. Das war für die Zielgruppe super, denn die wissen auch, wie lange es dauert, um ein Kraftwerk zu bauen und so konnte eine gute Analogie hergestellt werden. Wenn man das in einer Finanzabteilung gemacht hätte, dann wäre das anders gewesen – denn da arbeitet man 14 Tage an einer Bilanz und dann muss sie fertig sein – dort wäre das vielleicht nicht so gut gegangen. Dieses Gefühl für Raum und Zeit – und auch die Tempi der handelnden Personen zu synchronisieren, ist meiner Ansicht nach sehr gut gelaufen. Was ein Vorteil war – das war ein Zufall – die Dislokation im Kraftwerk, denn die hatten Ruhe, da sie mich hatten und ich ihnen alle Zwischenfrager vom Leib gehalten habe. Es gibt keinen Zwischenbericht und wenn, dann gibt es einen offiziellen zu dem der Huber sein okay gegeben hat. Keine Mauscheleien - das wäre mit anderen nicht so gewesen – und meine Standardantwort war: ‚Das läuft gut‘. Es war gut, dass der Huber mit seiner Mannschaft als Betroffener mitarbeiten konnte und sich der Leitner nicht eingemischt hat. Ich kann Ihnen nicht sagen, wie sich Wolfgang Huber gefühlt hat – ob er sich allein gelassen gefühlt hat. Ich fand es gut. Bei der GG war ein Effekt, dass die Mitarbeiter mit dem Aufruf zur Mitgestaltung wenig anfangen, weil das nicht jedermanns Sache ist. Der tritt ja nicht an mit dem Vorsatz an, dass er im Vordergrund stehen will, sondern er will der brave Helfer sein, der von 8-5 seinen Job macht oder in der Nacht auf das Kraftwerk aufpasst. Da darf man nicht in einer Euphorie die Leute überfordern und dann böse sein ... den interessiert das gar nicht, weil der denkt, dass es gut ist, eine Führungskraft und einen Projektleiter zu haben. Da muss man also wirklich schauen, dass man die Leute nicht überfordert. Gut gelang, dass die handelnden Personen, sozusagen die Keyplayer, gut dahinterstehen konnten. Sie hatten die Zeit, die sie brauchten. Sie hatten gestalterische Rollen und waren da auch superstolz darauf. Sie wollten auch im Unternehmen präsentieren und transportieren, dass es auch so geht. Das wurde dann als völlige Selbstverständlichkeit abgetan, so in der Art, „Wieso wollt ihr da noch drüber sprechen?“. Das letzte Lob, dass ihnen vergönnt gewesen wäre, haben sie nicht bekommen – ob das Frustration ausgelöst hat, weiß ich nicht. Jetzt habt ihr ½ Jahr herumgetan und es hat 26.000 Euro gekostet. Das hat mit Ihnen als Begleiter nichts zu tun, das hat mit dem System zu tun und mit den Verantwortlichen. Die dann sagen, okay, dann eben *Business as usual*. Wir haben ja nicht nur die Kraftwerke – wir haben noch das und das auch. Somit versagt die lernende Organisation: man macht weiter den Fehler, dass in anderen Abteilungen nicht auch so anzugehen, aus welchen Gründen auch immer. Da geht es nicht um soviel Geld, Berater tun immer so lange herum, also schaut euch die Unterlagen vom Huber an und das war es dann. Schade.

GZ: Eine letzte Frage noch zu diesem Thema: Was waren die wichtigsten Hoffnungen und Befürchtungen von Herrn Leitner und Herrn Huber, sich zuerst an Sie und dann über Sie an uns – an mich zu wenden? Sozusagen die wirklichen Motivationen, das Projekt in dieser Form durchzuführen: Hoffnungen, Befürchtungen – vielleicht sogar Ängste.

G: Ich glaube, dass der Grund war, dass wenn wir es nicht leben, dann werden wir gelebt – es war eine rationale Entscheidung aus der Not. Dass der Leitner und der Huber gesagt haben, wenn das blöd hergeht, sagt der Minus 13: „Gebt mir eine Liste der Ältesten, der Großverdiener, von 2 Helfern“ – *whatever* – und das können wir nicht zulassen. Bevor wir das soweit kommen lassen, signalisieren wir willens etwas zu tun und wenn wir drauf warten die Highpotentials wegnehmen, weil das weiß ja keiner wer das ist – im Kraftwerk – das war die Entscheidung. Mir fehlt hier der Zusammenhang.

GZ: Der ‚top-down-Ansatz‘, also dass entschieden, wird dass sie keine Mitgestaltungsmöglichkeit haben?

G: Es gab einen Bereich, die Wasserkraftwerke, wo das genauso passiert ist und deshalb war die Angst da, dass uns das so auch passiert. Andererseits hatten wir doch die finanzielle Freiheit, zu sagen „Jetzt kostet das Werk soviel – da muss dafür auch noch Geld da sein“. Wenn wir – ich will nichts unterstellen, wenn ich mich in den Bereichsleiter versetze – wenn ich das geschickt angehe bei der Personalabteilung – der Leiter dort kann nicht ablehnen, dass er mir hilft. Der kann nicht sagen, mach dir das selber, denn ich kann dann sagen: „Ich bin kein Organisationsentwickler“. Ich sag zu Ihnen auch nicht, dass Sie ein Kraftwerk bauen sollen. Also wenn er einen strategischen Gedanken hatte, dann war das einer und dann war das gut gemacht. So mit offenen Händen zu kommen und um Hilfe zu bitten, das ist toll – und dann hatte er auch das Vertrauen, dass wir die richtigen Leute auswählen. Dass er nicht mit Dingen kommt, die bei der EnergieAG gut funktioniert haben und er da einen Kollegen kennt, der das gut gemacht hat und der dazu noch ein Freund von ihm ist. Er sagte, ihr wählt aus. Jeder blieb in seiner Kompetenz gewahrt und konnte das liefern, was er kann. Ich sag heute noch: „Hut ab“, obwohl der Huber selber den schwierigsten Part hatte. Trotzdem steht Leitner bei diesen Zahlen mit dem Rücken zur Wand. Was soll er tun? Jeder hat einen Chef und jeder hat jemanden, auf den er sich ausreden kann. Das hat nicht der Herr Leitner entschieden, dass es noch ein Heizkraftwerk gibt, das hat der Herr Leitner auch sicher nicht gesagt, dass es morgen schon rentabel ist. Man kann also sagen, das war fremdbestimmt, aber in allen Belangen lasse ich es mir nicht gefallen. Da suche ich mir Möglichkeiten, um dem zu entgehen, und um das bis zu einem gewissen Grad selber steuern zu können.

GZ: Gibt es etwas was darüber hinaus wichtig wäre für Sie?

G: Nein.

GZ: Dann bedanke ich mich für das Gespräch.

G: Ich bedanke mich.

Interview Herr Hanser⁶, Regionalbank (FB-I) 2008

GZ: Herzlichen Dank, dass Sie sich für dieses Gespräch Zeit nehmen.

H.: Sehr gerne.

GZ: Beginnen wir mit dem Rahmen, in dem Sie tätig sind. In welchem Bereich sind Sie tätig und was ist Ihre Funktion in der Bank?

H.: Ich bin verantwortlich für die Stabstelle Vertriebsleitung, gemeinsam mit einem Assistenten und verantwortlich für den gesamten Verkauf in der Bank und das gesamte Verkaufsteam, das umfasst zum einen alle 14 Geschäftsstellen, das Firmenkundenbetreuerteam und noch drei Wertpapierspezialisten – alles, was den Verkauf betrifft das untersteht also mir. Von der Zeitaufteilung her bin ich hauptsächlich mit den Filialen beschäftigt – allein deswegen, weil hier um die 70 MitarbeiterInnen beschäftigt sind, während in den Spezialistenteams gerade einmal 9 Leute beschäftigt sind.

GZ: Wie lange sind Sie schon in dieser Funktion?

H.: In dieser Funktion seit drei Jahren, in der Bank seit 1989.

GZ: Wie sind Sie zu dieser Funktion gekommen?

H.: Ich war vorher für die Gruppe der Privatkundenbetreuer verantwortlich und für das gehobene Privatgeschäft, dann hat es vor drei Jahren Umbrüche gegeben, die Privatkundenbetreuer wurden Regionalleiter mit Personalverantwortung und die Stabsstelle Vertriebsleitung ist geschaffen worden. Die Geschäftsleitung ist an mich herangetreten, ob mich das interessiert, diese Stelle aufzubauen und dann in einen anderen Bereich der Bank zu wechseln und einen Nachfolger einzuschulen. Das wird nächstes Jahr passieren. Dann werde ich wechseln.

GZ: Was ist Ihr Verständnis von OE?

H.: Für mich sind das zwei Dinge – einerseits die Veränderungsbereitschaft einer Organisation und andererseits ist es die Veränderungsnotwendigkeit einer Organisation. Je nachdem wie stark die beiden Achsen ausgeprägt sind, je nachdem richten sich die Instrumente, die ich brauche, um eine Organisation weiter zu führen. Die Bereitschaft richtet sich nach dem Willen, dem Erkennen der GL, der Führungskräfte, aber auch der Mitarbeiter, wen kann ich aller ins Boot holen, gibt es die Erkenntnisse in der Mannschaft, in der Führung, dass eine gewisse Veränderung der Strukturen der Prozesse schlichtweg notwendig sind oder passt eh alles so wie es ist. Andererseits die tatsächliche Notwendigkeit, die beginnt bei Null bis oben hin, wo wir dann schon beim Krisenmanagement sind und es gibt eine ganz dringende Veränderungsnotwendigkeit. Das Zusammenspiel dieser beiden Komponenten ist die Basis für OE. Ich kann jetzt nicht sagen, es gibt einen Optimalprozess und eine Organisation hat sich so und so zu entwickeln, sondern es gibt einen inneren und äußeren Druck und je nachdem wie groß oder klein der Druck ist, nach dem richten sich dann die Instrumente aus, wie die Organisation entwickelt werden sollte. Den Begriff verstehe ich so, dass eine Bereitschaft da ist zur Veränderung insofern, als dass man nicht von

⁶ Der Name wurde geändert

außen getrieben wird zur Veränderung, sondern dass man diese Brüche, die es im Umfeld gibt, als Chance nutzen kann und teilweise dass man diese Brüche sogar bewusst herbeiführen kann, weil sie einfach notwendig sind für eine Weiterentwicklung, um die Strukturen aufzubrechen und die Organisation einen Schritt weiter zu führen.

GZ: Können Sie die Ausgangssituation und Zielsetzung des vorliegenden Organisationsentwicklungs- bzw. Führungsentwicklungsprozesses kurz skizzieren?

H.: Natürlich. Die Ausgangssituation war folgende, dass wir eine Veränderungsnotwendigkeit hatten, was die Art, die Qualität, das Selbstverständnis der Führung in unserem Haus betroffen hat, nämlich auf beiden Seiten, einerseits aus der Sichtweise der GL und andererseits aus der Sichtweise der Mitarbeiter und Führungskräfte. Wir sind ein sehr traditionelles Haus, das in der Vergangenheit sehr hierarchisch geführt wurde, das resultiert aus der GL, die wir hatten, die die Bank groß gemacht hat – das war ein sehr autoritärer, konservativer Führungsstil und bewusst nur ein GL, der die Bank geführt hat. Später kam ein zweiter GL dazu, um den Gesetzen genüge zu tun, dieser hat natürlich genauso autoritär geführt. Wir waren es bei uns im Haus nicht gewohnt, a) Verantwortung zu übernehmen und b) Verantwortung zu delegieren. D.h. die Verantwortung war in den Händen von einigen wenigen, einem, vielleicht zwei GL, einem Abteilungsleiter und das war es dann. Das war teilweise den Führungskräften sehr recht, denn wenn man keine Verantwortung übernehmen muss, sondern nur ausführendes Organ ist, braucht man sich auch vor keinen Konsequenzen zu fürchten. Andererseits war es der GL auch sehr recht, weil sie damals das Gefühl hatte, alles unter Kontrolle zu haben. Das ist in diesen Zeiten noch gegangen, aber natürlich haben sich Führungsstil, Zeiten, Ort, die Art wie man Banken führt, weiterentwickelt, doch dieser konservative Stil hat sich bei uns durchgezogen wie ein roter Faden, ist zwar besser geworden, aber es ist immer noch ein großer Rest dieses Stils vorhanden. Wir haben immer noch Probleme damit, Verantwortung zu übernehmen bei Abteilungsleitern, Geschäftsstellenleitern, Leitern von Stabstellen, und andererseits die GL immer noch die alten Strukturen im Hinterkopf hat, d. h. Verantwortung zu delegieren fällt schwer. Gott sei dank haben wir – hoffentlich rechtzeitig – erkannt, dass uns das in unserer eigenen Entwicklung hemmt und dass wir uns selbst wünschen, dass sich da etwas verändert, nur schaffen wir das selbst nicht, weil diese Strukturen über die Jahre hinweg schon so gewachsen sind und wir eine gewisse Betriebsblindheit haben und es uns schwer fällt, das Problem einerseits zu erkennen und andererseits konkret anzugehen. So haben wir uns entschlossen, externe Berater zu holen, die uns da aus der Misere helfen und weiterführen sollten. Also das war so die Ausgangsbasis.

Die Zielsetzung ist ganz klar, dass genau das passiert, was wir beabsichtigt hatten, die Führung des Hauses auf eine breitere Basis zu stellen, eine qualitativ gute Führung sicherstellen zu können, d.h. die Führungskräfte, die jetzt auf dem Papier Führungskräfte waren, zu echten Führungskräften zu machen und schrittweise Verantwortungen und Kompetenzen, die nur bei der GL gebündelt waren, an diese Führungskräfte weiterzugeben – und das soll eben im Rahmen dieser Projektgruppen passieren. Dann hat es sich noch ergeben, dass andere Baustellen noch aufgerissen wurden und in Projektgruppen bearbeitet werden wie Personalprogramm und Sitzungskultur und Kommunikation etc.).

GZ: Wie würden Sie die aktuellen Rahmenbedingungen für OE in der Bank beschreiben bzw. charakterisieren?

H.: Also auf jeden Fall besser als vor einigen Jahren, da hat die Bereitschaft schlichtweg gefehlt. Jetzt ist zumindest die Bereitschaft da, die Notwendigkeit ist sicher da, nur bin ich mir nicht sicher, ob wir es geschafft haben, diese Notwendigkeit bis zum letzten Mitarbeiter zu transportieren und zwar deswegen,

weil wir in der Vergangenheit schon einige dieser Projekte gehabt haben, die großteils nicht erfolgreich waren. Je mehr Projekte man macht, desto höher wird auch der Abstumpfungsgrad der Mitarbeiter und wenn man dann wieder mit einem neuen Projekt daherkommt, dann ist die Reaktion der Mannschaft in der Regel so, dass sie sagt, das kennen wir eh schon alles, das haben wir eh schon gehabt und das wird in die Hose gehen. D.h. von der Führungsmannschaft und der GL war die Bereitschaft sehr hoch und auch die Notwendigkeit ist erkannt worden, ob man es gleich zu Beginn geschafft hat, das bis zum letzten Mitarbeiter zu transportieren, glaube ich nicht. Die Leute gehen mit einer gewissen Zurückhaltung in solche Dinge hinein – abwartend und zuwartend. Erst nach den ersten Erfolgen wird es uns gelingen, auch den Rest der Mannschaft mitzunehmen, wichtig ist es hier dranzubleiben und weiterzumachen und das nicht im Sand verebben zu lassen. Ich denke die Zeit war reif für den Prozess, das hat man auch nicht übers Knie brechen können, sondern das hat sich über Jahre entwickelt. Zum Zeitpunkt des ersten Bruches vor einigen Jahren wäre der Prozess sicher noch nicht möglich gewesen, doch jetzt hat sich die Innere Denkhaltung verändert und weiterentwickelt und ich glaube, die Bank war reif dafür, den nächsten Schritt zu tun.

GZ: Wie viele Großgruppenveranstaltungen haben im Unternehmen bzw. im Bereich bereits stattgefunden und in welchem Zeitraum?

H.: Richtige GG-Veranstaltungen gibt es nicht sehr viele, ich bin jetzt seit 18 Jahren in der Bank, das waren eher Mitarbeiterversammlungen, wenn es irgendwelche wichtige Veränderungen gibt, Kollektivvertrag oder was immer, gehören Vortragsreihen auch dazu?

GZ: Im Kontext dieses Forschungsvorhabens eher solche Veranstaltungen, die interaktive Teile enthalten. Beispiele wären etwa die beiden Führungskräfteveranstaltungen und der GG-Tag mit allen Mitarbeitern. Gab es in der Art noch weitere?

H.: Ich kann mich auf weitere zwei Führungskräfteitage erinnern, die aber schon Jahre zurückliegen ... Wir haben alle sechs Wochen eine Marktsitzung wo alle Filialleiter und Führungskräfte und ein paar Abteilungsleiter dabei haben, das sind so zwischen 28 und 32 Leute, Interaktivität findet dort nur bedingt statt, das sind eher Berichte und Frage – Antwort, aber das ist eher eine Sitzung für mich. Ansonsten, zwei Führungskräfte-tagungen und drei Fusionstage, als wir mit einer anderen Regionalbank fusioniert haben, also ich würde sagen insgesamt irgendwo zwischen 6 bis 7 Veranstaltungen werden es gewesen sein, was ich subjektiv als GG-Veranstaltung bezeichnen würde.

GZ: Die nächste Frage beschäftigt sich mit Lerneffekten und Ergebnissen aufgrund dieser Veranstaltungen bzw. den vor- und nachgelagerten Prozessen. Was hat sich durch die GG-Arbeit in der Organisation aus Ihrer Sicht konkret verändert?

H.: Was sich immer verändert ist das Klima und die Kommunikation unter den teilnehmenden Mitarbeitern. Das ist vielleicht ein angenehmer Nebeneffekt, der unbeabsichtigt ist, aber ich denke doch ein ganz wichtiger. All jene, die an einer solchen Veranstaltung teilnehmen sprechen nach einer derartigen Veranstaltung auf einer anderen Basis miteinander. Mir fehlt hier ein Ausdruck, nicht freundschaftlicher, aber intimer, vertrauter, was den Umgang in der Bank betrifft. Die Kommunikation untereinander ist für mich genauso wichtig wie das eigentliche Ziel der Veranstaltung. Also wenn das Ziel ‚Grundzüge Projektmanagement‘ ist und ich mache das Ganze mit 10 Leuten, dann sind diese 10 gemeinsam, lernen sich besser kennen, lernen zu kommunizieren, auf die anderen besser einzugehen, etc. und das schweißt

gut zusammen. Die gehen dann hinaus in dem Bewusstsein, wir haben den gleichen Wissenstand, das gleiche Ziel, etc. Wenn wir dann gemeinsam im Unternehmen über dieses Thema kommunizieren, dann wissen wir, worüber wir reden, weil wir da bei diesem Thema dabei waren und wissen, worum es geht – das erleichtert die Kommunikation ungemein. Wenn ich an unsere Veranstaltungen denke, dann waren die Führungskräfte tage phantastisch, auch die Gruppen mit den Buchbesprechungen nachher, das ist für mich ganz wichtig, weil die Gruppen fortgesetzt werden und sich die Gedanken nicht auflösen, sonst ist alles vorbei und dann verebbt das – und so wird das Ganze am Brodeln gehalten. Die GG-Veranstaltung mit allen MitarbeiterInnen in der Wirtschaftskammer, das war schon eine sehr große, die hat für mich nur Informationscharakter gehabt, mehr nicht. Ich glaube, das ist auch von den Mitarbeitern so aufgenommen worden. Das war für mich so eine Art Startveranstaltung – jetzt kommen alle zusammen und wir erzählen, was wir getan haben, wo wir hinwollen, was wir vorhaben, etc. aber das hat sicherlich nicht dazu beigetragen, die Bank enger zusammenzuschweißen, sondern nur Informationen auszutauschen.

GZ: Gibt es aus Ihrer Sicht Ergebnisse und Beobachtungen, die Sie direkt mit den GG-Veranstaltungen in Verbindung bringen – auf einer ganz konkreten Ebene?

H.: Ja, auf alle Fälle. Die Kommunikation hat sich nach diesen beiden Veranstaltungen wesentlich verbessert. Allein das Aufzeigen des Problems an diesem Tag hat schon zur Lösung des Problems beigetragen – und das braucht jetzt gar keine spezifischen Maßnahmen – wer macht was bis wann, was sind die spezifischen Schritte, etc., sondern das Aufzeigen und das gemeinsame Bekenntnis hat schon dazu beigetragen, dass es besser wird. Das Schöne ist auch, wenn Beispiele gebracht werden bei diesen Veranstaltungen, ich denke da z. B. an das Beispiel mit dem Hund oder mit der Flasche (*Anm. d. Verf.: Impulse zum Thema Konstruktivismus/Landkartenabgleich/Wirklichkeitskonstruktionen etc.*), dann weiß jeder, der dabei war, worum es geht, wenn wir davon sprechen. Wenn es in der Kommunikation untereinander zu Problemen kommt, dann braucht nur einer sagen NIPSILD⁷ und ein Schalter legt sich um und es kommt zu einem Aha-Effekt und wir lassen die Meinung des anderen zu. Das Verständnis untereinander ist für mich merklich besser geworden.

GZ: Gibt es vielleicht darüber hinaus gehende Effekte der GG-Veranstaltungen in Ihrer Organisation? Falls ja, können Sie weitere konkrete Beispiele nennen?

H.: Was natürlich passiert ist, das informell nach diesen beiden Veranstaltungen in der Bank geredet und diskutiert wurde – teilweise sehr viel Positives, aber auch Dinge, die nach Meinung der Beteiligten nicht funktioniert oder gepasst haben. Es hat auf jeden Fall dazu beigetragen, aufzurütteln. Ich kann jetzt nicht sagen, ob sich jetzt tatsächlich etwas verändert oder verbessert hat außer der Kommunikation – das ist für mich noch nicht unbedingt erkennbar. Ich glaube, das ist erst erkennbar, wenn man wirklich die Maßnahmen angeht und umsetzt. Was sicherlich passiert ist, es wurde eine gewisse Aufbruchsstimmung bei den Mitarbeitern geschaffen, zumindest bei den Beteiligten. Die hält aber nicht lange, vielleicht ein, zwei Wochen nach der Veranstaltung. Dann ist man selbst aufgerufen, diese Aufbruchsstimmung selbst aufrechtzuerhalten – da muss aber relativ schnell danach etwas passieren, sonst verebbt das schon wieder. Meiner Meinung nach ist das jetzt schon wieder vorbei, jetzt muss tatsächlich aus diesen Projektgruppen etwas passieren. Unmittelbar nach der GG-Veranstaltung gab es eine Aufbruchsstimmung, die sackt aber relativ schnell ab, verbesserte Kommunikation bleibt ziemlich lange und hier ist es wichtig, dass dieser Level im Haus gehalten und verbessert wird. Was ich nicht erkannt habe, ist dass

⁷ NIPSILD = Nicht in Problemen, sondern in Lösungen denken; Impuls zu lösungsorientierter Moderation

sich bei jenen, die nicht dabei waren bei diesen Veranstaltungen etwas verändert hätte. Also an die Mannschaft ist das nicht weitertransportiert worden.

GZ: Sie haben vorher angedeutet, das Sie auch etwas darüber gehört haben, was nicht oder weniger funktioniert hat. Was meinen Sie damit?

H.: Die größte Befürchtung war, dass das Ganze verebben und sich im Sand verlaufen wird. Das nächste war, dass offensichtlich bei den Projekten die Leute ein verschiedenes Verständnis und verschiedene Sichtweisen hatten von den Dingen, die da behandelt werden sollten. Wir haben es da zu wenige geschafft zu vermitteln, was wir eigentlich zum Ausdruck bringen wollten. Zum Beispiel wollten wir das Projekt ‚Kompetenzen‘ angehen, es wurde eine Projektgruppe geschaffen, die die Kompetenzen beleuchten, aufarbeiten und neu regeln sollte und ein paar Tage später sitze ich bei der GL und da ging es genau um dieses Projekt ‚Kompetenzen‘. Direktor Baumann sagt mir, das kann also nur ein Kommunikationsproblem sein, denn wir haben ohnehin alle Kompetenzen festgelegt und festgehalten – die Pouvoir- Richtlinien müssten nur richtig vermittelt werden, dann können wir uns die ganze Projektgruppe sparen. Dass es aber da nicht um Pouvoirs geht, sondern darum, dass ein Marketingleiter selbst entscheiden kann, wie er eine Filialeröffnung bewirbt, in welchen Zeitungen er Schaltungen macht, ob er ins Fernsehen geht oder nicht – dass er über sein Budget selbst frei entscheiden kann. Dass wir eine Personalentwicklerin haben, die nicht selbst entscheiden kann, in welchen Zeitungen wir Inserate schalten, wenn wir Mitarbeiter suchen. Das sind für mich Kompetenzen und nicht welches Sparbuch darf welcher Mitarbeiter hergeben. Wieweit wird Verantwortung wahrgenommen, wieweit wird Verantwortung delegiert und wieweit ist man bereit, Verantwortung herzugeben – da sind wir jetzt beim Kernproblem. In der Kompetenzgruppe haben sich die unterschiedlichen Sichtweisen deutlich herauskristallisiert. Die eine Gruppe meint Richtlinien und eine Matrix dazu etc., eine Gruppe ist da anderer Auffassung, die sagt, Moment mal, das geht ja viel weiter als Pouvoirs, Spesen und was immer. Und da hat es Probleme gegeben, denn das ist nicht richtig transportiert worden und da fürchte ich, dass wir da große Gefahr laufen, dass das wieder verebbt und wieder in die Hose geht. Ich glaube, das ist deswegen nicht so richtig herübergekommen, weil in dieser GG drei GL sitzen und dann steht da draußen ein ‚kleiner‘ Filialleiter, der das Problem vor versammelter Mannschaft präsentieren sollte. Da hat nicht jeder den Mut vor einer versammelten Gruppe das aufzuzeigen, vor allem dann, wenn meine Vorgesetzten da drinnen sitzen – da gibt es nur ganz wenige, die das können. Erstens haben die schon einmal Hemmnisse dass sie vor einer großen Gruppe reden und zweitens braucht es da Diplomatie und wenn dann hierarchische Unterschiede auch noch drinnen sind, dann wird es noch problematischer.

GZ: Das schließt direkt an die nächste Frage an. Sehen Sie Nachteile und Grenzen von Großgruppenveranstaltungen für Organisationen – einerseits betreffend die Veranstaltung selbst und andererseits die Gestaltung des Übergangs in den Alltag?

H.: Ja, das sehe ich sehr wohl – bei einer GG da gibt es immer bestimmte Hierarchien, auch wenn wir sagen, wir sind alle gleich für die Veranstaltung, im Hinterkopf sind die immer vorhanden, denn dann gibt es den nächsten Montag und ich muss fürchterlich aufpassen, was ich sage. Andererseits sitzen da die Topführungskräfte drinnen und die erkennen, da ist ein gewisser Druck da, ein Veränderungswunsch, Veränderungsnotwendigkeit... und die Mitarbeiter zeigen da etwas auf, was geändert werden sollte. Bei einer großen Gruppe wird das getragen von ziemlich vielen Mitarbeitern, d.h. der Druck auf die wenigen, die eigentlich die Entscheidungsträger sind, ist sehr, sehr groß. Wenn 25 sagen, wir wollen in Richtig links und drei sagen, nein, wir wollen nach rechts, dann werden die drei auch sagen, wir gehen

mit euch nach links, weil eben dieser Gruppenzwang da ist. Wenn sich dann diese Gruppe wieder auflöst, und die Hierarchien wieder durchbrechen, dann sind es letztendlich wieder nur die Entscheidungsträger, die sagen, okay, wir haben zwar gesagt, links, aber wir haben die Punkte eins, zwei, drei etc. nicht berücksichtigt und deshalb gehen wir rechts, vielleicht nach Mitte rechts, aber auf weiter links lassen wir uns nicht ein. D. h. ich sehe die Probleme in zwei Dingen bei diesen GG: 1) Die Ansage, die Hierarchie findet nur am Papier statt – das werde ich nie wegbekommen und 2) es ist ein gewisser Gruppenzwang vorhanden, aber nur dann, wenn die Gruppe zusammen ist, sobald sich die Gruppe auflöst und der Alltag wieder einkehrt, ist der Zwang weg und der Effekt ist verschwunden.

GZ: Welche Rahmenbedingungen müssen Ihrer Erfahrung nach in einer Organisation gegeben sein, um im Anschluss an eine oder mehrere GG-Veranstaltungen eine Übertragung der spezifischen Prinzipien in den Alltag der Organisation zu ermöglichen?

H.: Ich glaube, je flacher die Hierarchien sind, desto leichter ist es, aus diesen GG ins Unternehmen zu transferieren und desto mehr Bereitschaft der Mitarbeiter besteht, Dinge aufzuzeigen und Missstände darzulegen. Je stärker die Hierarchien sind, desto mehr Widerstände bauen sich auf und desto mehr läuft man Gefahr, dass genau das passiert, was ich zuvor geschildert habe – Gruppenzwang, etc. Zweitens je konkreter die Maßnahmen sind, die man definiert, und sich alle dazu bekennen und diese Maßnahmen auch eingefordert werden, desto höher ist die Erfolgsaussicht. Allerdings ist das sicherlich auch ein Zeitproblem – ich weiß nicht wie lange diese GG-Veranstaltungen immer wieder dauern, aber wenn es dann an konkrete Maßnahmen, an Prozesse und ihre Optimierung geht, dann nimmt das sehr viel Zeit in Anspruch und ich weiß nicht, ob das in der GG durchführbar ist. Wahrscheinlich ist es durchführbar, aber dann würde ein Tag nicht ausreichen, dann reden wir von 4 bis 6 verschiedenen Tagen.

Ich glaube auch eines, nämlich dass zu Beginn dieser Veranstaltung die Bereitschaft der Mitarbeiter noch relativ gering ist, etwas aufzuzeigen – die trauen sich noch nicht. Da passt das Beispiel mit dem Tierarzt und der Katze – wenn man mit der Katze zum Tierarzt kommt, dann ist sie so verschreckt, dass der Tierarzt sagt, in den ersten paar Minuten kann ich mit der Katze alles tun, was ich will. Je vertrauter die Umgebung dann ist, desto unruhiger wird die Katze und sie beginnt sich zu wehren – mit der Gruppe ist das wahrscheinlich ähnlich. Die kommen herein, dann gibt es ein erstes Abtasten, dann gibt es den Moderator, dann warte ich mal ab und halte mich ruhig. Je länger die Gruppe aber zusammen ist, desto eingeschwießter wird sie, desto besser wird die Zusammenarbeit, desto höher wird die Bereitschaft, Dinge aufzuzeigen, was ich mir im normalen Alltag nicht trauen würde. Es dauert einfach eine gewisse Zeit, bis sich die Zurückhaltung auflösen kann. Deswegen glaube ich, dass man erst nach einem halben Tag bis zu einem Tag richtig zu arbeiten beginnen kann. Eine längere Zusammenarbeit ist sicherlich förderlich für die Ergebnisse, nicht nur deswegen, weil man produktiver ist und weil man mehr Zeit hat zum Arbeiten, sondern auch deswegen, weil die Mitarbeiter sich mehr zu sagen trauen.

GZ: Welche Rahmenbedingungen müssen Ihrer Erfahrung nach in einer Organisation gegeben sein, um im Anschluss an eine oder mehrere Großgruppenveranstaltungen eine Übertragung der spezifischen Prinzipien in den organisationalen Alltag zu ermöglichen?

H.: In erster Linie einmal die Bereitschaft der Topführungskräfte, das Bekenntnis dazu, weiterzumachen. Doch das Bekenntnis allein reicht nicht aus, sondern, falls Termine und Maßnahmen definiert wurden, dann ist es auch wichtig, dran zu bleiben und zu reflektieren: Was ist passiert, was ist nicht passiert, warum ist es nicht passiert, wie können wir euch unterstützen, etc. Als zweites gilt es, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter, aber auch die Organisation entwickeln können, wie

das ursprünglich beabsichtigt wurde – und nicht nur das Umfeld schaffen, sondern auch jene, die nicht dabei waren, ins Boot zu holen. Erst dann, wenn man wirklich alles im Boot hat, dann wird man es schaffen, dass man das weiterträgt, was in der GG besprochen wurde und was die Absicht in dieser GG war.

GZ: Sehen Sie hindernde Faktoren bzw. Barrieren für die nachhaltige Nutzung von GG-Effekten innerhalb der Organisation?

H.: Letztendlich scheitert es immer nur an den Mitarbeitern – die Frage ist, habe ich ein positives Klima, ein positives Umfeld, ist es mir gelungen, im Vorfeld schon die Bereitschaft zu schaffen, mich zu verändern und ist es mir gelungen, diese Notwendigkeit der Umsetzung so bei den Mitarbeitern und im Unternehmen zu verankern, dass jeder sagt, okay, da müssen wir hin. Was ich glaube ich nicht machen darf, ist in diese GG zu gehen mit einer hohen Erwartungshaltung und ohne jegliche Vorarbeit, die Leute vielleicht sogar noch hinzuschicken und zu verpflichten und wenn nichts anders wird, dann gibt es Konsequenzen oder was auch immer. Die Bereitschaft und der Willen zur Veränderung muss von den Mitarbeitern selbst kommen, das kann ich nicht aufzwingen – d. h. es muss mir schon lange im Vorfeld gelingen, deutlich zu machen, das brauchen wir, das wollen wir und ich muss einen Boden schaffen, wo das Ganze auch wachsen und gedeihen kann... ich komme immer wieder auf das positive Klima, das ist es für mich. Das Schlechteste ist, ich mache das kurzfristig, informiere die Leute nicht, was ich eigentlich damit bezwecken will, habe eine kurze Vorlaufzeit und verdonnere die Leute hinzugehen... und erwarte mir dann auch noch etwas Positives... das wird unweigerlich in die Hose gehen.

GZ: Möchten Sie über das bereits Gesagte hinaus noch etwa sagen? Ist Ihnen noch etwas wichtig, was wir noch nicht besprochen haben?

H.: Ja, ich möchte das Thema ‚Lernende Organisation‘ bzw. Nachhaltigkeit nochmals ansprechen. Da spielen für mich sehr viele Dinge mit hinein. Mein Verständnis von der lernenden Organisation ist erstens einmal die Bereitschaft der Führungskräfte und der Mitarbeiter, Fehler zu dulden und aus diesen Fehlern zu lernen sowie Prozesse zu schaffen, wo Mitarbeiter, die an diesen Prozessen beteiligt sind, verstehen, was passiert vorher und nachher, warum ist das wichtig, was ich mache und was hat das für eine Auswirkung. D. h. was ist mein Beitrag zum Erfolg im Unternehmen, zur Wertschöpfung im Unternehmen, was leistet der andere und was passiert uns, wenn der nicht mehr da ist und ich muss eine andere Aufgabe übernehmen. Was muss ich tun, um zu sichern, dass die Arbeitsprozesse in einer Qualität und Geschwindigkeit weiterlaufen, wenn einmal etwas passiert. Bin ich selbst bereit, mich über mein kleines Arbeitsumfeld hinaus weiterzuentwickeln? Wissensmanagement ist hier für mich ganz wichtig ... Wissen soll nicht verloren gehen, wenn Mitarbeiter in Pension gehen ... Für mich ist es einfach die Bereitschaft jedes einzelnen, sich weiter zu entwickeln – und die Summe jedes einzelnen ist ja nichts anderes als die Organisation selber. Wenn ich es nicht schaffe, jeden einzelnen ins Boot zu holen, und erreiche, dass sich die Mitarbeiter als Teil sehen ... was ist mein Beitrag zum Ganzen?

GZ: Wenn wir jetzt gemeinsam von der Vogelperspektive auf das aktuelle Projekt schauen, was ist bisher gut gelaufen und was hätte man besser bzw. anders machen können?

H.: Die beiden Führungskräfte tage in Gmunden sind sehr gut verlaufen. Sehr gut gelaufen ist auch das erste Führungskräfte training in Musterhausen. Weniger gut gelaufen ist die GG-Veranstaltung mit allen Mitarbeitern, ich glaube, da ist es uns nicht gelungen, den Plan, der in diesen beiden Tagen entstanden

ist, weiterzutransportieren. Das war mir zu wenig, das haben wir nicht richtig rübergebracht. Jetzt – das kann ich aber noch nicht genau sagen, laufen wir Gefahr, dass das alles wieder verebbt. Es gibt eine Gruppe aus diesen Projektgruppen, die ist schon relativ weit, eine andere hat noch nicht einmal begonnen, wobei die Notwendigkeit da wäre, da müsste ein Druck kommen ... da fürchte ich, dass uns der Praxistransfer nicht gelingt. Das einzige, was wirklich als Praxistransfer hängen geblieben ist, waren die Selbstlerngruppen auf der Basis von Malik (2000), weil es diese regelmäßigen Buchbesprechungen gibt, da gibt es Verantwortliche, regelmäßige Termine, einen Endtermin, etc. Bei den anderen Gruppen habe ich Bauchweh. Die Stimmung nach diesen zwei Tagen war super, auch in der Bank, die hat auch lange angehalten, aber schön langsam kommen wir wieder zum Alltag zurück.

GZ: Angenommen, wir würden jetzt noch einmal beginnen, gibt es Dinge, die Sie anders machen würden in dem Projekt?

H.: Mir war es zu kurz, ich glaube, die Dauer war viel zu gering (2 x 1 Tag). Das waren vermutlich Kostengründe, die hier ausschlaggebend waren, aber ich kann nicht verlangen, dass eingefrorene Strukturen von 30, 40 Jahren innerhalb von zwei Tagen aufgebrochen werden, ich glaube wir hätten sechs Tage gebraucht. Ich glaube, in den zwei Tagen haben wir es gerade einmal geschafft, ein offenes Gesprächsklima zu schaffen ... und gerade einmal geschafft, uns nicht nur zu hören, sondern wirklich zuzuhören. Je länger das dauert, desto mehr werden die wenigen Topführungskräfte in die Gruppe integriert und hören nicht nur, was da drinnen geredet wird, sondern hören auch zu. Ich glaube, zwei Tage sind zu gering. Das ist jetzt nicht die Schuld von Ihnen und Ihrem Kollegen, doch ich denke, in zwei Tagen die Veränderung einer Organisation in die Wege zu leiten, ist eine riesige Herausforderung. Ich glaube einfach, Die Dauer war zu kurz.

GZ: Was sind für Sie persönlich die ‚Lessons learned‘ oder die Aha-Effekte aus diesem Prozess?

H.: Die Aha-Effekte sind die, dass gerade bei solchen Veranstaltungen, ich denke jetzt an die Zusammensetzung der Projektgruppen, enorm wichtig ist. Wenn ich bei diesen Projektgruppen Projektleiter habe, verstehen Sie mich bitte nicht falsch, aber innerhalb der Bank gibt es auch eine ‚Hackordnung‘, das ergibt dann eine ganz andere informelle Hierarchie als die das Organigramm abbildet, wenn diese Projektleiter in dieser ‚Hackordnung‘ in einem mittleren oder untern Bereich sind, dann läuft man Gefahr dass das Projekt versandet. Die werden nicht gehört von der Mannschaft und auch nicht von der Geschäftsleitung. Das merkt man, wenn die vor oder innerhalb der Projektgruppe sprechen, da wird es unruhig und die werden nicht so für voll genommen. Wird dazugehört, wird das Projekt mitgetragen oder nicht? Die Zusammensetzung dieser Gruppen ist enorm wichtig, die ist essentiell. Das entscheidet darüber ob das Projekt gut geht oder ob es scheitern wird. Und noch ein Punkt: Ich komme wieder darauf zurück, es ist die Kommunikation mit den Geschäftsleitern und den Entscheidungsträgern. Wir müssen von den gleichen Landkarten reden. Es muss jeder wissen, was man wirklich meint. Das Beispiel mit den Kompetenzen war für mich ein Schlüsselerlebnis. Da haben in der Großgruppe der Präsentator der Gruppe und ein Geschäftsleiter aneinander vorbeigeredet. Der eine meinte mit Kompetenzen Arbeitsrichtlinien, der andere meinte seine Entscheidungsbefugnisse und vor allem das Ziel, dass diese deutlich ausgedehnt werden sollten. Nur hat er sich das in der öffentlichen Diskussion gegenüber dem Geschäftsleiter nicht so deutlich aussprechen getraut, weil er in der Hierarchie ziemlich weit unten ist. Dadurch ist es bei der GL auch nicht so angekommen wie es gemeint war. Das war ein eindeutiges Kommunikationsproblem, ein Sender- und Empfängerproblem. Der Sender hat das ganz anders gemeint als es beim Empfänger ankam. Ein Projekt ist dadurch womöglich schon im Vorhinein zum Scheitern verurteilt.

Man muss auch überlegen wer solche wichtigen Anliegen vorbringt und wer stark genug ist. Man muss die gewinnen die was zu sagen haben, die das dann auch durchdiskutieren. Ich glaube, dass 2 Tage dafür zu wenig sind. In zwei Tagen kann man die Dinge nicht so in der Tiefe bearbeiten wie das nötig wäre. Nicht alle, die etwas zu sagen haben, sagen auch gleich etwas. Die warten teilweise ab was geschieht. Und wenn dann andere aktiv werden dann halten sich manche Meinungsbildner vielleicht noch zurück. Die würden erst aktiv werden, wenn die Veranstaltung länger dauern würde.

ZG: Möchten Sie noch etwas mitteilen?

H: Nein danke, ich glaube ich habe ohnehin schon zu viel gesagt (schmunzelt).

ZG: Vielen herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview Führungskraft Marketingorganisation (FB-G) (2006)

Vorbemerkung: Da das spezifische Verfahren ‚Open Space-Technology‘ aufgrund seiner besonderen Merkmale im Rahmen der Dissertation etwas ausführlicher beleuchtet wird, wurde dieses Interview speziell zu diesem Verfahren geführt (während bei den beiden oben dargestellten Interviews GG-Verfahren im Allgemeinen abgefragt wurden bzw. im Rahmen dieser Prozesse andere GG-Verfahren eingesetzt wurden).

GZ: In welchem Bereich sind Sie tätig? Was ist Ihre Funktion/was sind Ihre Aufgaben?

CS: Ich leite die Abteilung „Strategische Planung und Angebotsentwicklung“.

GZ: Wie lange sind Sie schon in Ihrer derzeitigen Funktion?

CS: Seit Oktober 2002.

GZ: Was ist Ihr Verständnis von OE?

CS: Die Organisation schrittweise den Anforderungen des Marktes, der Eigentümer etc. anzupassen in dem Sinn, mit den beschränkten Ressourcen einen guten Output erzielen zu können. Dabei dürfen die Ressourcen nicht überbeansprucht werden.

GZ: Wie würden Sie die aktuellen Rahmenbedingungen für OE in Ihrer Organisation beschreiben bzw. charakterisieren?

CS: Es hat in den letzten Jahren einen massiven Veränderungsprozess gegeben. Die Reduktion auf 4 Bereiche im Vergleich zu 8 Abteilungen früher. Es hat relativ lange gedauert das Reorganisationskonzept auch bei den Mitarbeitern zu verankern. Die Schnittstellen zwischen den Abteilungen sind bis heute noch nicht optimal definiert. Die Bereitschaft und das Bewusstsein für Veränderung und Entwicklung ist grundsätzlich da. OE reduziert sich heute bei uns im Prinzip auf Schulungsmaßnahmen. Die

Prioritäten werden bei uns für OE nicht optimal gesetzt, wir haben hier zu wenig Ressourcen an Zeit und Mitarbeitern. Tourismus hat in diesem Bundesland einen sehr hohen Stellenwert. Man hängt sich das Thema gerne als Aushängeschild um in der Politik, allerdings fehlt die Bereitschaft dem Tourismus die entsprechende finanzielle Ausstattung zu geben. Es kommen ständig neue Märkte und Projekte dazu und die Mitarbeiterressourcen nehmen eher ab. Da werden die Anforderungen sehr hoch, Zeitknappheit und viele verschiedene Projekte und Erwartungshaltungen sind die Regel.

GZ: Wie viele Open Space Veranstaltungen haben in Ihrem Unternehmen bereits stattgefunden und in welchem Zeitraum?

CS: Im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses Im Jahr 2002 gab es eine wichtige Open Space Konferenz, das war vor meiner Zeit. Ich habe Open Space bzw. Open-Space-Elemente viermal im Rahmen des neu entwickelten Planungsprozesses eingesetzt. Die nächste Veranstaltung ist im Herbst 2006 geplant.

GZ: Welche Anlässe gab es für Open Space?

CS: Marketingplanung und interne Kommunikation/Vernetzung. Wir haben durch einen dreistufigen Planungsprozess mit Open Space wesentlich mehr Diskussion im Planungsprozess statt bisher. Die Ergebnisse werden von allen Beteiligten stärker mitgetragen, weil die Identifikation wesentlich höher ist. Es braucht jedoch noch mehr Kommunikation. Manche Kollegen müssen noch mehr aus der Reserve gelockt werden, um auch mehr kritische Meinungen zu erhalten.

GZ: Was hat sich durch die Arbeit mit Open Space in der Organisation konkret verändert?

CS: In der Organisation selbst verwenden wir die Elemente kaum. Extern habe ich an 2 Open Space Veranstaltungen teilgenommen. Die waren wenig vorbereitet und die Umsetzung der Ergebnisse wurde im Vorfeld nicht oder zu wenig geplant. Im Planungsprozess der TMO haben wir diese Elemente sehr gut eingesetzt.

GZ: Welche Beobachtungen/Erfahrungen/Ergebnisse bringen Sie direkt mit Open Space in Verbindung?

CS: Am Beispiel des neuen Planungsprozesses sieht man mehr Mitgestaltung und mehr Einbindung. Die Ergebnisse werden stärker mitgetragen und werden effektiver umgesetzt. Diese Ergebnisse müssen ja auch unseren Partnern im Land „verkauft“ werden. Es hat großen Wert, die Kernprojekte gemeinsam festzulegen. Es geht hier nicht so sehr um die Routinedetails, sondern mehr um neue und innovative Projekte. Wir wollen auch erfahren, wie die Projekte und Themen eingeschätzt werden – wir investieren Zeit in Know-how, Konzeption und die Diskussion dieser Themen. Das macht sich einfach bezahlt. Open Space ist sehr gut geeignet, wenn es das Ziel ist, Know-how aus unterschiedlichen Bereichen zusammenzubringen. Viele Prozesse spielen sich in der Regel in den Abteilungen ab. OS bietet die Chance, Aspekte von unterschiedlichen Seiten zu beleuchten und unterschiedliche Sichtweisen zusammenzuführen. Anhand des Beispiels unseres Planungsprozesses wollen wir unterschiedliche Erfahrungen und Ansichten zusammenkommen lassen. Beispiele: Die Kollegen aus der Marktbearbeitung sehen Dinge anders als die Regionalbetreuer und die strategische Planung. OS bietet die Chance, die Qualität einzelner Projekte und Produkte zu verbessern, indem man unterschiedliches Know-how

zusammenführt und bündelt. Es muss die Chance gegeben werden, dass sich die Kollegen wirklich einbringen können. Es können auch Aspekte beleuchtet werden, die man normalerweise so nicht diskutiert oder beleuchtet. Wenn man Projekte/Themen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont diskutiert, steigt das Wissen und die Qualität.

GZ: Welche Lerneffekte & Ergebnisse gibt es aus der bisherigen Arbeit mit Open Space?

CS: Grundsätzlich ist es wichtig, einen entsprechenden Rahmen für kritische Diskussionen einzuräumen. Früher war bei uns alles sehr formalisiert und eher festgelegt. Im Planungsprozess macht es viel Sinn, solche Schleifen einzuziehen. Man muss das Ganze schon zuspitzen. Nur das Forum zu schaffen, wäre zu wenig. Es muss ein konkreter Anreiz vorhanden sein, sich aktiv einzubringen. Es muss eine Bereitschaft geben, sich einzubringen und die Ergebnisse mitzutragen. Vor allem die GF muss hier voll dahinterstehen und das ernst nehmen. Wir haben schon auch die Erfahrung gemacht, dass die GF die Ergebnisse nicht in dem Ausmaß akzeptiert hat wie gewünscht bzw. es geplant war. Das führt im Nachhinein zum Beigeschmack, dass es ein wenig nach Alibi ausgesehen hat bzw. bei den Kollegen der Eindruck entstehen kann, dass der Prozess eine Farce ist, weil man etwas gemeinsam erarbeitet und die Leitung dann etwas anderes umsetzen möchte. Da müsste man zumindest noch einmal diskutieren, warum man etwas nun doch anders machen möchte. Die Themen haben sich nicht ganz von selbst gefunden und haben teilweise das Gesamtprojekt nicht so weitergebracht, wie ich es sonst im Zusammenhang mit Open Space und Selbstorganisation immer höre. Man muss sich schon sehr genau ansehen, welche Themen bearbeitet werden müssen. Die Planung ist hier sehr wichtig. Diese Methode benötigt eine sehr gute Vorbereitung und eine konkrete und es muss vor allem relevante Themenstellungen geben. Sonst läuft man Gefahr Themen zu bearbeiten, die manche zwar sehr interessieren, jedoch im Sinne einer projektorientierten Arbeit einen nicht weiterbringen.

GZ: Sehen Sie auch Nachteile und Grenzen von Open Space in Organisationen? Gibt es aus Ihrer Sicht auch Risiken?

CS: Es hat mit gewissen Rahmenbedingungen zu tun und mit einem gewissen Aufwand, damit man den Freiraum hat, sich mit Open Space zu beschäftigen. Es braucht doch viel Zeit und meistens einen externen Berater. Es passiert einfach nicht, dass man sich bei einem Problem einfach so einen halben Tag zusammensetzt. Da muss schon jemand die Initiative ergreifen. Innerhalb von unserer Abteilung haben wir uns schon manchmal Zeit und Raum geschaffen, ohne Struktur mit Freiraum über eine Lösung nachzudenken. Das hat ganz gut funktioniert. Die operativen Details lassen es bei uns kaum zu, sich diesen Freiraum zu nehmen. Es ist oft gar nicht möglich, sich zu einem Termin mit 2–3 Kollegen zu treffen. Bei neuen Themen und Projekten gehen viele auch gerne auf Tauchstation, weil das Arbeit nach sich zieht bzw. die Problematik entsteht, dass nicht bedacht wird, welche Detailarbeiten ein neues Thema oder Projekt nach sich zieht. Das Thema kann große Chancen für Unternehmen bieten wenn man Räume schafft, wo wirklich offene Kommunikation möglich ist. Es erfordert allerdings Prioritätensetzung. Man muss das wollen, auch das offen und kritisch diskutiert wird. Man muss bereit sein, die Zeit zur Verfügung stellen. Es kann für die Qualität der Arbeit entscheidend sein, sich Zeit im Vorfeld zu nehmen. Es müsste weniger operative Hektik erzeugt werden und man müsste besser und realistischer die Ressourcen planen. In dem Feld, in dem wir tätig sind, mit einer diffusen Interessen- und Eigentümerstruktur, kann man nicht allen Wünschen gerecht werden. Es ist eine Führungsaufgabe, entsprechend Zeit einzuplanen und Themen einen entsprechenden Stellenwert zu geben, es müssen Prioritäten gesetzt werden für die Planung. Die Beurteilung der Wichtigkeit solcher Diskussionen bzw. Gespräche

wird hier unterschiedlich gesehen. Für unsere Organisation würde ich mir wünschen, dass man strategische Fragen wichtiger nimmt und operative Themen etwas gelassener sieht. Man wird auf Grenzen stoßen, wenn man alles perfekt machen will. Für zentrale und generelle Fragen muss man sich mehr Zeit nehmen. Es gibt grundlegende Fragen, die nie auf die Tagesordnung kommen. Diese bleiben liegen und das behindert uns wie z. B. die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen, die Prioritäten der Bereiche, die Erwartungshaltungen an die anderen Bereiche, die noch genauere Ausrichtung an den Bedürfnissen und Erwartungen unserer Eigentümer und Kunden etc. Das Ungeklärte behindert uns und kann nicht geklärt werden, weil wir beispielsweise ein halbes Jahr keinen längeren Termin mit der GF finden. Das hat mit einer Einstellung und Prioritätensetzung zu tun und mit eingeschränkter Problemwahrnehmung. In einer Open-Space-Veranstaltung würde man diese Themen erstens erkennen und zweitens den Raum haben, darüber in Ruhe und in vertiefter Weise sprechen zu können.

GZ: Möchten Sie über das bisher Genannte hinaus noch etwas sagen?

CS: Ich bin gelernter Soziologe und habe meine Dissertation über kultursoziologische Themen geschrieben. Die Frage nach gesellschaftlicher Schichtung war hier zentral. Wie können wir diese Schichtung verändern bzw. überwinden durch z. B. Bildung, Kapital, Beziehungsnetzwerke etc.? Wie ist gesellschaftlicher Aufstieg oder Abstieg möglich? Der Gegensatz Gesellschaft vs. Individuum wird hier thematisiert? Wie geht man in der Gesellschaft mit dem freien Willen um bzw. mit gesellschaftlichen Orientierungsmustern und Werthaltungen. Dieser Ansatz, das „Habituskonzept“ von Pierre Bourdieu, geht davon aus, dass es Leitplanken gibt die die Gesellschaft setzt. In diesem Möglichkeitsraum kann ich dann entscheiden wie ich handeln und mich bewegen kann. In diesem gesellschaftlich gesetzten Möglichkeitsraum, den ich sozusagen sozial geerbt habe, kann ich frei handeln. Vielleicht ist es in der Organisation ähnlich. Man müsste einen Möglichkeitsraum schaffen, in dem sich die Mitglieder einer Organisation frei bewegen und entfalten können. Es ist sehr wichtig, mehr Varianz und mehr Vielfalt in Organisationen schaffen. Wie viel Freiraum habe ich in der Organisation? Das ist zu definieren und zu klären. Wie kann ich diesen Gegensatz auflösen, dass einerseits Mitarbeiter in der Regel frei handeln sollten und nicht zu sehr im Sinne von vorgegebenen Routinen und Mustern agieren sollten und wie kann ich dennoch sicherstellen, dass das System von der Orientierung her in eine Richtung geht. Wie bringe ich Individualität auf der einen Seite und Fremdbestimmtheit auf der anderen Seite unter einen Hut? Die Soziologen haben das ursprünglich eher aus einer sehr deterministischen Richtung gesehen – fast so wie eine Physik im Sinne von Ursache- Wirkungsbeziehungen. Das andere Extrem, der individualpsychologische Ansatz, zielt darauf ab, dass das Denken und Handeln fast losgelöst von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen möglich ist – das ist nicht realistisch. Der gesellschaftliche Ansatz ist fast ein bisschen unmodern geworden – diesen Einfluss darf man nicht vernachlässigen. Bourdieu hat hier eine gute Brücke geschaffen. Der Gegensatz zwischen Individuum und Gesellschaft ist letztlich auch eine soziale Konstruktion. Dem Mitarbeiter in der Organisation werden durch Rahmenbedingungen von außen Handlungen aufgezwungen. Es gibt auch in der Gesellschaft Muster, die dem Einzelnen das Verhalten aufzwingen. Was mich auch noch generell interessiert ist, wie weit es Möglichkeiten gibt, hilfreiche „Open-Space-Muster“ noch stärker in Organisationen wie der unseren wirklich einzubauen. Der Austausch über wesentliche Dinge kommt in vielen Organisationen zu kurz. Viele beschäftigen sich mit dringenden Dingen, aber die für die Organisation wirklich wichtigen Fragen bleiben ungeklärt. Beispiele für derart wichtige Fragen sind: Wie werden die Rahmenbedingungen in 5 Jahren sein? Wie wollen wir uns in Richtung unserer Partner und Eigentümer profilieren etc.? Hier gibt es selten Möglichkeiten, diese Themen grundsätzlich und in der Tiefe zu reflektieren und zu diskutieren. Wie kann man sich auf eine Strategie einigen, die die Mitarbeiter akzeptieren und wirklich auch mittragen? Wie kann ich sicherstellen, dass die Mitarbeiter in dieselbe Richtung marschieren? Man müsste

einen Grundkonsens herstellen, in welche Richtung es gehen soll. Dazu ist es notwendig, die Mitarbeiter einzubinden. Nicht in dem Sinne, dass alles basisdemokratisch legitimiert ist, sondern dass es Ziele und Klarheit gibt. Wir haben in unserer Organisation keine ökonomischen Messinstrumente für den Markt. Wir brauchen hier andere Kriterien und Messgrößen, Wir können oft nicht entscheiden, was das Richtige ist. Hier braucht es viel mehr Klarheit, diese entsteht eben auch durch Kommunikation. Die Diskussion mechanistisches/lineares Denken versus ganzheitliches Denken finde ich in diesem Zusammenhang auch sehr interessant. Ich sehe es so, dass es das Lineare auch braucht. Es ist auch einfacher und braucht nicht so viel Aufwand. Hier können mit relativ wenig Aufwand Muster immer wieder abgespielt werden. Allerdings suchen viele Menschen die arbeiten, vor allem in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, nach Entfaltungsmöglichkeiten und auch Abwechslung (Innovation, neue Projekte, intelligentere Produkte ...). Da muss man neu denken und aus einem anderen Blickwinkel heraus denken. Man muss versuchen, aus den täglichen Routinen heraus zu kommen. Ich bin nicht der Typ, der zwischen 3 Telefonaten schnell ein neues Konzept entwickeln kann und möchte. Es braucht einen „institutionalisierten“ Raum für Kreativität und Innovationen. Das geht vielen KollegInnen ähnlich. Insofern glaube ich, dass wenn man aus einer Firma etwas herausholen will man auch sicherstellen muss, dass die Menschen denken und nicht nur Dinge schematisch abwickeln. Eine Empfehlung für die vorliegende Arbeit ist es, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, den Mitarbeitern den Freiraum zu geben dass sie die Dinge die sie ohnehin gerne tun - sonst hätten sie sich diese Organisation nicht ausgesucht - auch tun können. Man muss Freiräume schaffen und nicht nur Top-Down Dinge vorgeben und dann deren Einhaltung kontrollieren. Der Zugang der Mitarbeiter, das Engagement und die Qualität war in meiner Abteilung immer am besten, wenn die Kollegen mit sehr viel Engagement die Dinge gemacht haben, die sie interessieren. Der umgekehrte Weg war nicht so erfolgreich. Wenn möglich sollten sich Organisationen im DL-Bereich vom Glauben verabschieden, dass über Befehle und Kontrolle geführt und gesteuert werden kann. Das geht vielleicht in der Schraubenfabrik, jedoch nicht in Dienstleistungsgesellschaften, in der mit Herzblut, Engagement und Kreativität produziert werden soll. Wie schaffe ich den Raum, dass sich Mitarbeiter im Entwicklungsraum frei bewegen können? Wenn ich Entwicklungsmöglichkeiten gebe und die Leitplanken klar setze, entsteht dieser motivierende Möglichkeitsraum. So lasse ich den Mitarbeitern den Spaß an der Arbeit.

GZ: Herzlichen Dank für das Gespräch!

A N H A N G – E

Ergänzungen bzw. Exkurse zu GG-Methoden

Exkurs: Die Geburt von World Café

(Der folgende Text wurde vom Autor unverändert von der angegebenen Original-Quelle übernommen, um zu zeigen, wie ‚praxeologisch‘ diese Methode entstanden ist.)

„Es ist Freitag, der 27. Januar 1995 - ein sehr verregneter Morgen bei uns in Mill Valley, Kalifornien. Ich schaue aus unserem Fenster und sehe durch die massive Eiche in unserem Patio hindurch, dass dichter Nebel über dem Berg Tamalpais hängt. Ich bin beunruhigt. In einer halben Stunde sollen 20 Personen eintreffen, die bei uns den zweiten Tag eines strategischen Dialogs über "Intellektuelles Kapital" durchführen werden. Mein Partner David und ich leiten diesen Dialog in Zusammenarbeit mit Leiff Edwinsson, dem Direktor für "Intellektuelles Kapital" des Unternehmens Skandia aus Schweden. Dies ist die zweite aus einer Serie von Diskussionen über "Pioniere des Intellektuellen Kapitals" - Führungspersönlichkeiten, Marktforscher und Berater aus sieben Ländern, die auf diesem Gebiet führend sind, kommen hierher. Der Bereich des "Intellektuellen Kapitals" steckt noch in den Kinderschuhen. Bisher wurde noch kein Buch darüber geschrieben und wir sind noch dabei, das Territorium zu eruieren. Es existieren keine Landkarten. Wir entwerfen sie, während wir die Wege beschreiten. Gestern Abend befanden wir uns inmitten der Frage "Was ist die ausschlaggebende Beziehung zwischen ‚Intellektuellem‘ Kapital und Führung? Worin besteht die Rolle der Führung, wenn es um die Maximierung des Intellektuellen Kapitals geht?“ Während ich das Frühstück vorbereite und den Kaffee koche, frage ich mich, wie wir das Treffen managen sollen, wenn der strömende Regen anhält und niemand sich draußen im Patio aufhalten kann, während die Teilnehmer ankommen. David schlägt vor: "Warum stellen wir nicht unsere Fernseh-Tischchen ins Wohnzimmer und lassen die Leute dort Kaffee trinken, während wir auf die Ankommenden warten? Und dann können wir unseren formellen Beginn und das Check-in doch auch dort machen". Das klingt großartig. Ich atme erleichtert auf. Als David die kleinen Tischchen und die weißen Vinyl-Stühle aufstellt, kommt Tomi Nagai Rothe an und sagt: "Hey, das sieht aus wie Café-Tischchen. Ich denke, sie brauchen Tischdecken." Sie legt weiße Flipchart-Papiere auf die doppelt aufgestellten TV-Tischchen. Nun wird es irgendwie spielerisch. Ich habe aufgehört, mich wegen des Regens zu beunruhigen, der jetzt wie aus Kübeln vom Himmel fällt. Ich entscheide, dass Blumen auf die Café-Tischchen gehören und hole die kleinen Vasen von unten. In der Zwischenzeit legt Tomi farbige Marker auf die Tischchen, genauso, wie in vielen Cafés in der Nähe. Sie malt ein hübsches Plakat für die Haustür: "Willkommen in Homestead Café". Ich finde das sehr lustig, da wir auf der Homestead Straße wohnen, einer engen ungepflasterten Straße, die den Berg hinaufführt. Gerade, als ich die Blumen auf den Tisch gestellt habe, kommen die ersten Teilnehmer an. Sie sind hoch erfreut und amüsiert. Während sie Ihren Kaffee trinken und ihre Croissants essen, versammeln sie sich in lockeren Gruppen um die Café-Tischchen. Sie sind wirklich engagiert. Sie beginnen, auf den Tischdecken zu scribbeln.

David und ich stecken kurz die Köpfe zusammen und entscheiden, dass wir anstatt einer offiziellen Eröffnung die Leute ermuntern, einfach mitzuteilen, was aus der gestrigen Konversation "gerade hochgeblubbt kommt", von dem sie denken, dass es Licht auf die Essenz der Beziehung zwischen Führung und Intellektuellem Kapital werfen könnte. Nach 45 Minuten ist die Konversation noch in vollem Gange. Jemand im Raum ruft: "Ich würde zu gern wissen, was gerade in den anderen Gesprächen hier im Raum vor sich geht. Warum lassen wir nicht an jedem Tisch einen "Gastgeber" zurück, die anderen wechseln an andere Tische, nehmen die Samenkörner ihrer Gespräche mit und verlinken und verweben sie mit den Gedankengängen, die an den anderen Tischen gesponnen wurden?" Diesen Vorschlag finden alle witzig. Nach ein paar Minuten hat man sich geeinigt, und die Leute beginnen, sich im Raum zu bewegen. Ein Gastgeber bleibt an jedem Tisch. Seine ehemaligen Tischmitglieder verteilen sich auf die anderen Tische, um das Gespräch weiter zu führen. Diese Runde dauert wieder eine Stunde. Nun ist der Raum sehr lebendig! Die Leute sind angeregt und engagiert, fast schon atemlos. Jemand anderes sagt: "Warum experimentieren wir nicht und lassen jetzt einen anderen Gastgeber am Tisch und die anderen reisen wieder herum und fahren fort, sich mitzuteilen und zu verlinken, was wir schon entdeckt haben." Und so wird es gemacht. Der Regen fällt in Strömen. Die Leute drängen sich um die TV-Tischchen, lernen gemeinsam, testen Ideen und Annahmen aus, entwickeln neues Wissen, ergänzen die Diagramme und Bilder der anderen und notieren Schlüsselbegriffe und Ideen auf den Tischdecken. Ich blicke auf und stelle fest, dass es schon bald Mittagszeit ist. Ich habe selbst in den Kaffee-Gesprächen mitgemacht und die Stunden sind vergangen, als sei es nur ein kurzer Moment gewesen. Das Energiefeld im Raum ist greifbar. Es scheint, als würde die Luft schimmern. Ich bitte die Gruppen, langsam die Gespräche zu beenden und sich um das lange Stück Flipchart-Tapete zu versammeln, das Tomi mitten im Wohnzimmer ausgebreitet hat. Wir versammeln uns um den Teppich aus Papier auf dem Fußboden. David fragt: "Was haben wir gelernt?" Als ich unsere kollektiven Entdeckungen und Einsichten inmitten der Gruppe auf diesem magischen Teppich sich sichtbar vor mir entfalten sehe, weiß ich, dass an diesem Morgen etwas ganz Ungewöhnliches geschehen ist. Ich war Zeuge von etwas, wofür ich keine Worte habe. Ich weiß jedoch intuitiv, dass wir unbeabsichtigt in etwas sehr Grundlegendes hineingetappt waren, etwas, das sich zwar sehr vertraut anfühlte, das ich aber in dieser Form niemals erlebt hatte. Etwas sehr Einfaches aber sehr Kraftvolles. Dies war nicht der Dialog von Bohm, den ich als Mitglied des Forschungsteams des MIT Dialogue-Projektes erforscht hatte. Es war auch nicht die Art der Organisation von Gemeinschaften nach Alinsky, wie ich sie in der Farm-Arbeiter Bewegung gelernt hatte, obwohl da etwas in unserem Wohnzimmer war, das mich an meine früheren Jahre und die Meetings zuhause mit Cesar Chavez erinnerte. Es war sicherlich auch keiner der interpersonellen Gruppenprozesse, die ich in 'zig unterschiedlichen Arten während meiner Zeit als Prozess-Beraterin und T-Gruppen-Trainer am NTL Institute for Applied Behavioral Sciences gelernt hatte. Es war etwas anderes. Es war fast so, als hätte sich die Intelligenz eines größeren Selbst – größer als die individuellen Selbst im Raum – durch unsere Kaffeetisch-Gespräche gezeigt. Dieser Kaffee-Prozess hatte es uns irgendwie ermöglicht, uns unseres "kollektiven Wissens" auf höheren Ebenen bewusst zu werden“ (Juanita Brown 2000; Übersetzung von Sabine Bredemeyer, 2007).

Ergänzende Materialien aus dem Theorieteil

Ausführliche Beschreibung der 5 Veränderungskonzepte nach Caluwé & Vermaak (2003)

Yellow-print Thinking

Gelb wird als die Farbe der Macht definiert, sie soll die Sonne und das Feuer symbolisieren. Ein Ideal der gelben Akteure ist es Macht in einer Form auszuüben, ohne dass es Andere bemerken. Veränderung wird als Prozess gesehen, der auf der Grundlage von Macht und Machtnetzwerken erfolgt. Um Veränderung zu bewirken, bedarf es einer klaren Aushandlung der Rahmenbedingungen und eines entsprechenden Verhandlungsprozesses. Die Grundannahme ist, dass die gewünschte bzw. notwendige Veränderung nur dann geschieht, wenn die Machtpositionen im System diese Veränderung wirklich wollen und ihr den Rücken stärken. In Change-Prozessen werden die mächtigsten und wichtigsten Akteure identifiziert und deren Macht für den Veränderungsprozess genutzt (vgl. Caluwé & Vermaak 2003, S 39 ff; Vermaak 201). Die von Veränderung betroffenen Menschen verändern ihre Sichtweise nur, wenn ihre Ansichten übernommen oder sie von einer besseren Variante überzeugt werden können. Zu diesem Zweck werden Koalitionen gebildet und Lobbys gegründet. Ein charakteristisches Beispiel für gelbes Denken und Handeln sind Kompromisslösungen großer Koalitionen. Häufig steht die Machbarkeit im Vordergrund, nicht immer die beste Lösung. Ein gelb denkender Change Agent sucht Verbündete, die ihn dabei unterstützen, seine Sicht der Dinge durchzusetzen. Eine Stärke der gelben Planeten ist die Suche nach Gemeinsamkeiten, das Kombinieren von Meinungen, die Bildung von Koalitionen und dementsprechend häufig die Konsens- oder Kompromissbildung. Vertreter der gelben Farbe haben wertvolle Beiträge zur Entwicklung der Demokratie geleistet. Im Sinne eines geordneten Spiels mit der Macht und sie sind sehr gut im Umgang und im Vermeiden von Konflikten. Von außen werden Gelbe oft so gesehen, dass sie hinter verschlossenen Türen geheime Deals ausmachen und nur auf ihre eigenen Interessen achten. Ein klassisches Beispiel für eine gelbe Strategie ist die Papstwahl. Zugelassen werden nur die einflussreichen und mächtigen Kardinäle, es finden Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse im Geheimen hinter verschlossenen Türen statt (vgl. Caluwé & Vermaak⁸).

Im Folgenden werden wesentliche Grundannahmen und Charakteristika des ‚Yellow-print-thinking‘ zusammengefasst. Dinge/Menschen werden sich ändern, wenn man ...

- ... die Interessen der wichtigsten Akteure vereinen kann
- ... Menschen dazu bringt (gemeinsame) Sichtweisen/Meinungen zu akzeptieren
- ... Gewinn-Gewinn-Situationen schafft und Koalitionen bildet
- ...die Vorteile von bestimmten Ideen aufzeigen (im Sinne von Macht, Status, Einfluss)
- ... jeden auf dieselbe Wellenlänge bringen
- ... Menschen in einen Verhandlungsprozess bringen kann (vgl. Caluwé & Vermaak 2003, S. 45, Vermaak 2018)

⁸ Quelle: Zusätzlich zur genannten Literatur dienen Interviews von Leon de Caluwé und Hans Vermaak als Quelle, wo sie wesentliche Grundannahmen und Schlüsselbegriffe der verschiedenen Farben („Planeten“) erläutern und diese mit Beispielen illustrieren. Diese Interviews wurden aufgezeichnet und in Form von Kurzfilmen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht: <https://www.youtube.com/watch?v=RgEvL0aQxoE&index=1&list=PL972BD3471758AC34> (Zugriff am 24.2.2017 zwischen 14.00 und 17.00 Uhr).

Blue-print Thinking

Bei dieser Art zu denken wird jeder Schritt genau und möglichst konkret durchgeplant. Die wichtigste Grundannahme ist, dass Personen und Dinge sich dann verändern, wenn im Vorfeld klar definierte Ergebnisse festgelegt werden. Für blaue Changemanager ist es wichtig, sowohl die Ergebnisse als auch den Prozess möglichst gut kontrollieren zu können. Das bevorzugte Methodenset für das Planen und Managen von Veränderungsvorhaben ist strukturiertes Projektmanagement. Veränderung wird als rationaler Prozess gesehen, bei dem viel Wert auf Effizienz und eine möglichst hohe Effektivität gelegt wird.

Im Folgenden werden wesentliche Grundannahmen und Charakteristika des ‚Blue-print-thinking‘ zusammengefasst. Dinge/Menschen werden sich ändern, wenn man ...

- ... im Vorfeld ein klares Ziel/Ergebnis formulieren kann
- ... einen konkreten Plan entwerfen kann mit klaren Schritten von A nach B
- ... einen nachvollziehbaren Zeitplan mit Meilensteinen und einer klar erkennbaren Struktur hat
- ... die einzelnen Schritte gut nachverfolgen und entsprechend anpassen kann
- ... alles so stabil und kontrolliert wie möglich halten kann
- ... Komplexität möglichst reduzieren kann (ebd.)

Red-print Thinking

In dieser Denkweise wird Veränderung primär dadurch bewirkt, dass Menschen inspiriert werden und neue Aspekte für die Betroffenen möglichst attraktiv gemacht werden. Da sich dieses Veränderungskonzept in besonderer Weise mit dem einzelnen Menschen in der Organisation auseinandersetzt, wurde von Caluwé und Vermaak die Farbe des Blutes gewählt um dieses Spezifikum symbolisch auszudrücken. Das Schlüsselwort ist Motivation und die Grundannahme ist, dass Menschen ihr Verhalten vor allem dann ändern, wenn sie intrinsisch motiviert sind. Hier geht es nicht um oberflächliche oder extrinsische Motivationsmechanismen, sondern um tiefere Ebenen und die zentrale Frage, was die betroffenen Menschen wirklich motiviert. Sie werden von außen angeregt, um sie aus sich selbst heraus zu einer bestimmten Handlung zu bewegen. Anders wie bei den Farben gelb und blau wird die Veränderung nicht zu den Betroffenen gebracht, sondern die Veränderung so attraktiv gemacht und gestaltet, dass sie sich von innen heraus in die gewünschte Veränderungsrichtung bewegen. Es wird nach einem Ausgleich zwischen den individuellen Bedürfnissen und den Erfordernissen der Organisation gesucht. Dabei werden in besonderer Weise die menschlichen Bedürfnisse, Gefühle und Irrationalitäten beachtet. Es werden Zugeständnisse gemacht und Vergünstigungen gewährt, dafür wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet, dass sie freiwillig ihr Bestes geben. Dabei geht es eben nicht um extrinsische Anreize wie die berühmte Karotte vor der Nase, sondern um Beziehungsarbeit, das im Kontakt sein und sich wirklich für die Anliegen und Bedürfnisse der Menschen zu interessieren. Bei dieser Art zu denken spielt der richtige Einsatz von HR-Instrumenten eine wichtige Rolle. Die Worte ‚du musst/wir müssen‘ werden im roten Denkansatz tunlichst vermieden (bei gelb und blau wird argumentiert, dass etwas geschehen muss – Gelbe geben die Richtung und häufig auch die Inhalte vor; Blaue argumentieren die Veränderungsnotwendigkeit überwiegend rational). Im Folgenden werden die wesentlichen Grundannahmen und Charakteristika des ‚Red-print-thinking‘ zusammengefasst. Dinge/Menschen werden sich ändern, wenn man ...

- ... Menschen in der richtigen Art motiviert, z. B. durch Anreize (oder Strafen)
- ... fortgeschrittene HR-Werkzeuge für Auszeichnungen, die Motivation, Beförderungen und Statusverbesserungen einsetzt
- ... Menschen etwas für ihre Leistungen für die Organisation zurückgibt (Tauschgeschäft)
- ... es schafft, die Erwartungen zu berücksichtigen und eine gute Atmosphäre schafft
- ... Dinge für die Betroffenen attraktiv macht

Green-print Thinking

Auf der Grünen Ebene, welche von Caluwé und Vermaak symbolisch mit Wachstum assoziiert wird, ist Veränderung gleichbedeutend mit Lernen. Diesem Veränderungskonzept liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen sich durch Lernen verändern. Menschen wollen von sich aus lernen und ihre Neugierde und ihren Forschergeist befriedigen. Wenn Menschen die Chance erhalten wirksamere Wege ihres Handelns zu erlernen, verändert dieses neue Handeln auch die Organisation. Durch Bewusstseinsbildung und Schärfung der Wahrnehmung finden wichtige Lernprozesse statt. Wenn ein Kollektiv aus Menschen lernt, lernt auch die Organisation und somit findet durch das individuelle Lernen auch organisationale Veränderung statt. Es besteht ein starker Glaube an menschliche Potenziale und Entwicklungschancen. Andere Farben glauben, dass die grüne Kultur nicht sehr resultatorientiert ist. Doch die grüne Kultur sieht darin eine Stärke, weil im Sinne der Prozessorientierung entlang des Weges gelernt und somit verändert wird. Das Risiko dieses Ansatzes ist, dass die sehr positive Weltsicht und der große Optimismus in Bezug auf menschliche Lernmöglichkeiten den Blick auf eine bestimmte Realität verstellt (vgl. ebd.). Im Folgenden werden die wesentlichen Grundannahmen und Charakteristika des ‚Green-print-thinking‘ zusammengefasst. Dinge/Menschen werden sich ändern, wenn man...

- ... das Bewusstsein der Menschen für neue Einsichten & eigene Unzulänglichkeiten schärfen kann
- ... Menschen motivieren kann, neue Aspekte zu sehen, zu lernen und eigene Fähigkeiten zu bemerken
- ... es schafft, (gemeinsame) adäquate Lernsituationen zu gestalten
- ... es zulässt, den Lernprozess in die Hände der betroffenen Menschen zu legen und sie sich auf ihre eigenen Lernziele ausrichten können (vgl. Caluwé & Vermaak 2003, S. 45).

White-print Thinking

Das Schlüsselwort der weißen Veränderungsstrategie ist Energie. Weiß reflektiert alle Veränderungsfarben und symbolisiert Offenheit und weiten Raum. Im Vordergrund steht die Idee, dass sich relevante Veränderungen von selbst ergeben und ihrem eigenen Rhythmus folgen. Die Grundannahme der weißen Change-Agents ist, dass sich Gegebenheiten erst ändern werden, wenn die Zeit reif dafür ist. Die Überzeugung, dass Wandel tatsächlich zu steuern und zu managen ist, ist zum Scheitern verurteilt. Wenn der gewünschte Wandel nicht stattfindet, dann liegt es an Blockaden. Anders als bei blau geht es in diesem Fall nicht darum, noch mehr Veränderungsdruck aufzubauen, sondern herauszufinden, wo genau die Blockade liegen könnte. Demnach gilt es Barrieren zu beseitigen und Strukturen möglichst zu vereinfachen. Im weißen Veränderungskonzept ist das Vertrauen auf die Stärken und den ‚Spirit‘ der Menschen zentral. In Veränderungsvorhaben werden gezielt die Menschen als ‚Change Agents‘ ausgewählt die eine hohe Motivation mitbringen, die gewünschte Veränderung vorwärts zu bringen. White Print Thinkers haben ihre eigene Mission und sind häufig intrinsisch motiviert, sie wollen keinen Chef der ihnen ständig sagt was der Auftrag ist. Die stetige Suche nach Innovationen ist ein weiteres zentrales Merkmal. Das weiße Ideal ist, dass man mit Unsicherheiten umgehen kann und lernt, diese als Teil des Lebens zu akzeptieren. Weiß steht hier im Gegensatz zu blau, denn blau verringert Freiräume und versucht

Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren. Das blaue Ideal ist, dass möglichst alles vorhersagbar ist. Im Folgenden werden wesentliche Grundannahmen und Charakteristika des ‚White-print-thinking‘ zusammengefasst. Dinge/Menschen werden sich ändern, wenn man ...

- ... mit den Antrieben, Stärken und natürlichen Neigungen der Menschen startet
- ... Bedeutung dafür geben kann, was die betroffenen Menschen gerade durchmachen
- ... Komplexität diagnostizieren und ihre Dynamik verstehen kann
- ... der Energie der Menschen freien Lauf gibt und mögliche Barrieren und Hindernisse entfernen kann
- ... Symbole und Rituale zur Anwendung bringt (vgl. ebd.)

A N H A N G – F

Kurzbeschreibung aktueller Zukunftstrends (Zukunftsinstitut⁹)

Globalisierung: Sie ist eine der zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Aufgrund der steigenden Internationalisierung der Märkte partizipieren nun auch zunehmend Schwellenländer am Welt-handel, Wohlstand und wirtschaftlichen Wachstum. Da dieser Megatrend und die damit einhergehenden weltweiten Dynamiken für die OE von herausragender Bedeutung ist, wird er im Anschluss an die Kurz-beschreibung der Megatrends des Zukunftsinstituts stellvertretend für die anderen Megatrends unter Einbeziehung anderer Autoren ausführlicher behandelt. Dies erfolgt unter besonderer Berücksichtigung der daraus resultierenden Herausforderungen und Problemlagen von Organisationen.

Neues Lernen: Digitale Medien schaffen einen stark vereinfachten Zugang zu einer wachsenden Wis-sensmenge (Internet, Webinare, Blended-Learning, Long distance learning etc.).

New Work: Dieser Megatrend ist für die OE von besonderer Relevanz. Demnach ist unsere Gesellschaft unaufhaltsam auf dem Weg von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Wie einleitend dargestellt, müs-sen sich folgerichtig auch Organisationsstrukturen und Arbeitsverhältnisse verändern (prominentes Bei-spiel Erste Bank Campus).

Neo-Ökologie: Umweltschutz, Ressourcenschonung, Corporate Social Responsibility, Ethik: Der Me-gatrend Neo-Ökologie wird laut Zukunftsinstitut die Koordinaten des Wirtschaftssystems in Richtung einer neuen Business-Moral umstellen, die möglicherweise Märkte und Konsumverhalten radikal ver-ändert wird. Demnach wird Wachstum künftig durch eine neue Mischung aus Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement entstehen.

Individualisierung: Viele Biografien verlaufen gegenwärtig über Brüche, Umwege und Neuanfänge. In einer Gesellschaft, die ihren Mitgliedern immer mehr individuelle Freiheiten ermöglicht, verändern sich Werte. Mit diesen Werten entstehen deutlich mehr Nischenmärkte und somit eine deutlich höhere Ausdifferenzierung. Organisationen sind u.a. dadurch betroffen, dass Prozesse immer flexibler und agi-ler funktionieren müssen (Stichwort Customizing).

Mobilität: Dieser Megatrend stellt ein besonderes Charakteristikum der Globalisierung dar. Die Menschheit steht demnach am Beginn eines multimobilen Zeitalters mit vielfältigen Möglichkeiten ei-ner realen und virtuellen Mobilität.

⁹ <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends>, Zugriff am 29.12.2014

Silver Society: Die weltweit steigende Lebenserwartung lässt Menschen nicht nur älter werden, sondern auch anders altern. Zum Älterwerden gesellt sich das so genannte „Downaging“, das Heraustreten aus traditionellen Altersrollen der einstigen Senioren. Statt sich in die wohl verdiente Pension zu begeben, nehmen ältere Menschen weiter aktiv am Gesellschaftsleben teil.

Gesundheit: Stellvertretend für viele Bereiche dieses Megatrends wird der Medizinsektor genannt, der sich mehr und mehr vom Fokus der Kuration hin zu einem sehr großen Präventionssektor entwickelt („Gesundheits-Prosumenten“).

Urbanisierung: Städte erfahren eine Renaissance als Lebens- und Kulturform. Die Städte der Zukunft werden vielfältiger, vernetzter, lebenswerter und in jeder Hinsicht „grüner“ sein als wir sie lange Zeit erlebt haben. Durch den starken Zuzug in Städte entstehen weltweit - besonders in Schwellenländern - Mega-Cities, welche eine starke Dynamik in gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse bringen werden.

Female Shift: Mit diesem Trend wird der grundsätzliche Wandel männerdominierter Gesellschaftsbereiche beschrieben. Demnach werden neben der selbstbewussteren beruflichen Verwirklichung von Frauen und Männern auch immer mehr neue Beziehungs- und Familienmodelle ausgebildet.

Konnektivität: Dieser Megatrend bezeichnet schließlich die zunehmende Organisation der Menschheit in realen und virtuellen Netzwerken. Ein wesentlicher Aspekt dieser Entwicklung ist die neue Kultur der „Openness“, welche Unternehmen und administrative Strukturen nach außen öffnet (vgl. Zukunftsinstitut, 2014¹⁰).

¹⁰ <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends>, Zugriff am 29.12.2014