

## Fallbeispiel 19

aus dem UTB-Buch



## **EP\_sys - Pros Empowering People\_systemic** **Ein systemisches Führungskräfteentwicklungsprojekt**

von  
Anna Dollinger,  
noesis

## **PEP\_sys - Pros Empowering People\_systemic Ein systemisches Führungskräfteentwicklungsprojekt**

### **1 Ausgangssituation und Zielsetzung des Projektes PEP\_sys**

In dem Bereich des betreffenden Unternehmens, das sich im weitesten Sinn mit IT-Themen befasst, arbeiten circa 700 hochqualifizierte Mitarbeiter, die mittels verschiedenster Medien (Telefon, Chat, Fax, Internet, Email) alle Anfragen rund um das Softwareportfolio des Unternehmens beantworten.

In dem Bereich wurden in den vergangenen Jahren sehr viele Veränderungen (von außen) initiiert, zum Beispiel die Umstellung von persönlichen Support-Lösungen für Kunden hin zu internetspezifischen sowie Umstrukturierungen und die Definition neuer Aufgabenschwerpunkte für den Bereich. Dabei waren alle Mitarbeiter und Führungskräfte gefordert, nach neuen Wegen zu suchen, Energien zu bündeln und Ressourcen auszuschöpfen. Auch in den kommenden Jahren werden die Themen „Veränderungsmanagement“ und „Ressourcenmanagement“ permanente Begleiter des Unternehmens sein. Hierbei sollen die Veränderungsinitiativen verstärkt aus den Reihen der Mitarbeiter und Führungskräfte initiiert werden (bottom-up). Aus diesem Grund startete der Leiter des Bereiches das Führungskräfteentwicklungsprojekt PEP\_sys, das die Wahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter für diese Themen schärfen, ihr Handlungswissen verbreitern und sie für Umsetzungsinitiativen öffnen soll.

Da aus Sicht der Bereichsleitung und des Unternehmens die Führungsarbeit und damit die Führungskräfte eine erfolgskritische Rolle spielen, sollte insbesondere auch das Thema Führungskräfteentwicklung ein zentrales Thema sein.

Für PEP\_sys wurden von Seiten des Unternehmens folgende Zielsetzungen definiert:

- Den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu den Themen „Veränderungsmanagement“ und „Ressourcenmanagement“ fördern
- Das konkrete Wissen vor allem der Führungskräfte zu den Themen „Veränderungsmanagement“ und „Ressourcenmanagement“ und zu entsprechenden Handlungstechniken ausbauen
- Die Bereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte für Veränderungen erhöhen
- Die Aktivitäten zur Initiierung von Verbesserungsprozessen, Strukturveränderungen und zur Optimierung des Ressourceneinsatzes stärken
- Die Führungskräfte im Umgang mit eigenen und den Emotionen anderer stärken und das Bewusstsein für die Bedeutung ihrer Führungsarbeit schärfen

Der Erfolg des Projektes wurde anhand der Mitarbeiterzufriedenheit, der Bereitschaft zur Umsetzung von Neuerungen und der Anzahl der mitarbeiter-(führungskräfte-)initiierten Veränderungsimpulse gemessen.

### **2 Theoretischer Hintergrund des Projektes PEP\_sys**

Im Rahmen des Projektes PEP\_sys haben wir versucht, verschiedene systemische Erkenntnisse für den Führungskräfteentwicklungsprozess zu nutzen.

In unserer systemischen Perspektive verstehen wir Organisationen, Bereiche beziehungsweise Teams als soziale, nichttriviale Systeme, welche über einen ausgeprägten Eigensinn (Eigendynamik) verfügen. Führungserfolg hängt entsprechend keineswegs nur von der Führungsperson ab. Entsprechend ist der Erfolg von Interventionen das Ergebnis eines Zusammenspiels von vielfältigen Faktoren wie zum Beispiel Unternehmensstrukturen, Erfahrungen des Systems und entsprechende Werte und Glaubenssätze. Diese gilt es möglichst umfassend und wertschätzend einzubeziehen, um eine gute Anschlussfähigkeit zu gewinnen und ein Beratungssystem aufzubauen.

Dies sehen wir als Möglichkeit, den von Rudolf Wimmer bezeichneten Ansatz, Führen als „das gezielte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines größeren, sinnstiftenden Ganzen“ (Wittener Ansatz, vgl. *Wimmer*, 2007) zu realisieren, um die Ziele der Organisation zu erfüllen.

Um entsprechend systemisch ausgerichtete Impulse mit den Führungskräften und in der Führungsarbeit zu setzen, haben wir versucht, in Netzwerken von Handlungen, Wirkungen und Folgewirkungen zu denken und zu handeln und Rückkopplungsschleifen in unser Konzept einzubauen. Somit fokussieren wir stark auf die Kommunikationsprozesse, in welchen jedes Systemmitglied Ursache und Wirkung für Ergebnisse zugleich ist. Jeder Steuerungsimpuls kann als Resultat der Rückwirkung vergangener Steuerungsversuche angesehen werden. Dabei sehen wir erfolgversprechende Führungsinterventionen im systemischen Sinne nicht im Sinne eines Rezeptes, sondern immer im Sinne einer Anregung für das jeweilige System. Diese Anregung kann dann Effekte einer gewünschten Weise erzielen oder eben auch nicht. Werden keine gewünschten Effekte erzielt, kann dies wiederum als eine wichtige Information über die Bedürfnisse, Werte und Glaubenssätze dieses Systems betrachtet werden, was wiederum Ideen für weitere Interventionen liefert. Dies haben wir in unserem iterativ aufgebauten und somit nach jedem Schritt neu überarbeiteten Modul berücksichtigt.

Zudem gehen wir bei unserem Konzept davon aus, dass jeder Mensch und jede Unternehmung prinzipiell entwicklungsfähig ist und sich entwickeln möchte. Solche Prozesse haben dann die besten Erfolgchancen, wenn die Betroffenen die Veränderungsprozesse (mit-) gestalten. Dadurch, dass die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, lassen sich das Wissen und die Fähigkeiten derjenigen, die die betreffende Situation vermutlich am allerbesten kennen, sowohl schöpfen als auch mehren. Zudem werden die Umsetzungswiderstände deutlich verringert und die Veränderungsmotivation wird wesentlich erhöht (*Doppler & Lauterburg*, 2002).

Weiterhin war uns wichtig, mit ungewohnten Elementen der Prozessarchitektur („Expeditionen“, Einbauen von Aikido-Elementen) Wahrnehmungsroutinen in positivem Sinn zu irritieren. Menschen sollen nicht nur kognitiv sondern auch aktional und vor allem emotional angesprochen werden, denn „die wirkungsvollsten Interventionen sind die, die Herzen öffnen“ (*Gunther Schmidt*, 2009).

Auch die Bezeichnungen für die Veranstaltungen sowie die Sprache sollten die Wahrnehmung schärfen und zum Assoziieren bestimmter emotionaler Kontexte anregen. So sollten zum Beispiel die Titel der Workshops „Forschungsauftrag definieren“, „Themenlandschaften ausloten“ und „Teamexpedition“ darauf aufmerksam machen, dass hier kein „normales“ Seminar stattfindet sondern eben eine Art „Forschungsprojekt“. Ein Forschungsprojekt über Themen zu denen alle schon viele Erfahrungen gesammelt haben, viel wissen und

zugleich auch noch viel voneinander lernen können. So steht hinter dem Titel „Themenlandschaften ausloten“ der Gedanke, „dass wir alle gemeinsam bei diesen Themen viel Wissen zur Verfügung haben, dass jedoch diese Wissensschätze und Erfahrungen bei Weitem noch nicht ausgeschöpft und in Handlungswissen umgesetzt sind“. Dies voranzutreiben ist unter anderem ein großes Ziel von PEP\_sys.

### 3 Aufbau und Inhalte des Projektes PEP\_sys

In einem ersten Schritt, dem Modul „Forschungsauftrag definieren“, stellte die jeweilige Führungskraft ihrem Team das Projekt vor, erläuterte die drei Themenbereiche („Veränderungsmanagement“, „Ressourcenmanagement“, „Führung“), moderierte die Themendiskussion und wählte partnerschaftlich mit dem Team ein spezifisches Thema aus, welches aus Sicht des Teams in der vertieften Bearbeitung den größten Nutzen für das Team versprach.

In dem zweiten Modul, „Themenlandschaften ausloten“, bearbeiteten die Führungskräfte, deren Teams jeweils das gleiche Thema gewählt hatten, dieses Thema in einem zweitägigen Workshop.

Im dritten Modul, „Teamexpedition“, wurden die Ergebnisse des Workshops „Themenlandschaften ausloten“ anhand eines ausgearbeiteten Fotoprotokolls, welches „Logbuch“ hieß, wiederum im eigenen Team präsentiert und diskutiert. Zudem wurden weitere vorbereitete themenrelevante Fragen gemeinsam mit dem eigenen Team diskutiert und mündeten in einem entsprechenden Handlungsplan.

Wie die Ausgestaltung der Module zeigt, ist die Erwartung an die Führungskräfte und ihre tragende Rolle im gesamten Prozess von PEP\_sys recht hoch. Sie sind immer wieder als Präsentator, als Moderator von Teamveranstaltungen, als „Wissenserarbeiter“ und Wissensvermittler und als Koordinator eingebunden. Dies ist einerseits anspruchsvoll, stärkt aber gleichwohl die Rolle der Führungskraft auch im Sinne Wimmers „Führen als das gezielte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines größeren, sinnstiftenden Ganzen“ (siehe oben). Uns war wichtig, während des gesamten Projekts als Partner und Coach ansprechbar zu sein, um stets lösungs- und ressourcenorientiert zu begleiten. Unsere Philosophie ist auch, dass wir interne Partner stärken wollen und keineswegs einen Mythos von „ohne die Berater hätten wir das nicht geschafft“ aufbauen wollen.

#### 3.1 Die begleitenden Aikido-Elemente

Die ungewohnten Elemente der Prozessarchitektur sollten insbesondere auch durch das Einbauen der Aikido-Elemente aktional und vor allem emotional verstärkt werden (*Gunther Schmidt, 2009*)

Aikido als asiatische Kampfsport-Art setzt besonders auf drei Wirkfaktoren:

- Die geschärfte Wahrnehmung des Umfeldes (Was genau geschieht? Was bewegt sich wie? Was sind die Intentionen?)
- Die geschärfte Wahrnehmung für das eigene Sein und Tun (Wo liegen meine eigenen Schwerpunkte in meiner (Körper-)Haltung? Was sind meine Intentionen, was will ich erreichen? Wie bewege / verhalte ich mich entsprechend ziieldienlich?)

- Die Kenntnis um die größte Hebelwirkung (Wie kann die Energie des Umfeldes / Gegners genutzt werden? Wie erzielt man mit dem geringsten Energieeinsatz die größte Wirkung?)

Diese Aspekte wurden in Analogien Veränderung, Ressourcenmanagement und (Selbst-) Führung beziehungsweise Metaphern zu den Inhalten der Workshops gefasst und in konkreten Körperübungen erfahren. Insbesondere wurde viel Aufmerksamkeit in Reflexion und Transferarbeit gelegt.

## 4 Die einzelnen Projektschritte PEP\_sys

Zum Start des Projektes lud der Bereichsleiter alle Führungskräfte des Bereiches zu einer Kick-off-Veranstaltung ein. Ziel dieser Veranstaltung war es, den Führungskräften (die das Projekt und die Themen mit-initiiert hatten) die Projekt-Skyline (vgl. *Dollinger*, 2011) vorzustellen, sie über die konkreten Module und Inhalte des Projekts zu informieren und über Fragen, Anregungen und konkrete Durchführungsaspekte zu diskutieren. Die Veranstaltung wurde vom Bereichsleiter eröffnet, der sich als Prozesseigner und -verantwortlicher stark für das Projekt einsetzte. Insbesondere die partizipativen Aspekte und die aktive Rolle der Führungskräfte im Rahmen des Projekts entfachten eine lebhafte und auch skeptische Diskussion unter den Teilnehmern. Diese drehte sich vor allem um die eigene Rolle im Rahmen des Projekts und um die Sorge, dass sie zum Beispiel die Rolle des Moderators und Workshop-Leiters möglicherweise nicht angemessen ausfüllen könnten. Den Führungskräften wurde versichert, dass sie ausführliche Unterlagen („Train the Trainer-Leitfaden“, Präsentationen) und auch Coachings erhalten würden, die den Erfolg in der jeweiligen Rolle sicherstellen würden. Und dass wir auch danach streben würden, jede mögliche weitere Unterstützung zu liefern, die den Führungskräften als nützlich und wünschenswert erschien. Unsere Aussagen wurden vom Bereichsleiter bestärkt und in der Umsetzung auch eingehalten. Dieser Aspekt des „in die Rolle des Moderators und Workshop-Leiters schlüpfen“ war aus unserer Sicht einer der Erfolgshebel des Projekts, der die Rolle der Führungskraft, das Gefühl der Selbstwirksamkeit des Teams sowie der Führungskraft und die Autopoiese des Teams gezielt anregen und stärken sollte.

Bei den vorgestellten Präsentationen, die die Führungskräfte wiederum für ihre eigenen Mitarbeiter halten sollten, wünschten sich die Führungskräfte Veränderungen in der Darstellung und bezüglich der Sprache, um die Verständlichkeit für die Mitarbeiter zu sichern. Auch diesen Wünschen wurde entsprochen.

### 4.1 Die Team-Workshops „Forschungsauftrag definieren“: Mitarbeiter delegieren

Die Mini-Workshops „Forschungsauftrag definieren“ (Dauer circa drei Stunden) dienten dazu, den Mitarbeitern Mitwirkungsmöglichkeiten zu bieten, sie über PEP\_sys zu informieren und gemeinsam im Team zu entscheiden, welches der drei Themen „Veränderungsmanagement“, „Ressourcenmanagement“ oder „Führung“ im Team sowie von der Führungskraft vertieft bearbeitet werden sollte.

Die Themen, die entsprechend der Wünsche der Führungskräfte umbenannt (und auch teilweise umstrukturiert) worden waren, lauteten nun:

- Wie man die richtige Balance zwischen Bewahren und Verändern finden kann

- Kreativität und Innovation: Wie wir Ressourcen entdecken
- Über den Mehrwert von Führung und Selbstführung

Die Teammitglieder diskutierten anhand verschiedener Fragestellungen über diese Themen sowie über den möglichen Nutzen einer vertieften Bearbeitung und entschieden demokratisch und gleichberechtigt mit der Führungskraft (auch diese hatte nur eine Stimme) über die Auswahl eines Themas. Weiterhin hatte das Team die Aufgabe, ihrer Führungskraft drei konkrete Fragestellungen beziehungsweise Lernziele zum jeweiligen Themenbereich in den Workshop „Themenlandschaften ausloten“ mitzugeben („Mitarbeiter delegieren“). Dieses Verfahren wurde über die drei Führungskräfte-Ebenen des Bereiches hinweg durchgeführt. So entschieden auch die sogenannten „direktberichtenden Führungskräfte“ des Bereiches, zu welchem Workshop der Bereichsleiter gehen sollte. Zur Durchführung dieses Schrittes hatten die Führungskräfte eine entsprechende Präsentation sowie einen Leitfaden zur Vorgehensweise zur Verfügung.

## 4.2 Die Führungskräfte-Workshops „Themenlandschaften ausloten“

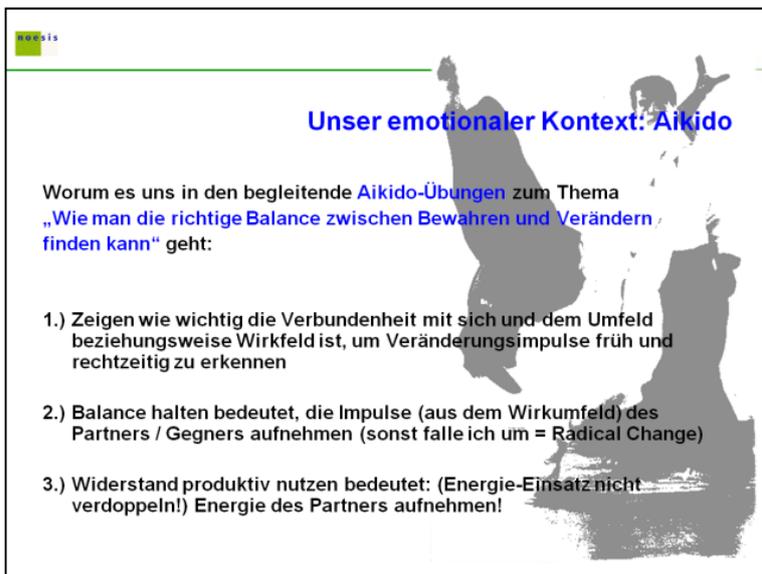
Schwerpunkt des zweitägigen Workshops war einerseits die Reflexion der verschiedenen Theorien und Techniken zum jeweiligen Themenbereich sowie andererseits die Beantwortung der mitgebrachten Fragestellungen und die Erreichung der Lernziele.

Zu allen drei Workshops gab es vorzubereitende spezifische Inhalte, die mit Hilfe der zirkulären Fragetechnik zu Beginn reflektiert wurden. Weiterhin wurden in allen Workshops drei Sequenzen mit Aikido-Übungen durchgeführt. Ein Aikido-Meister führte entsprechend in die Kunst des Aikido ein und arbeitete dann, gemeinsam mit der Workshop-Leiterin Anna Dollinger, anhand verschiedener Körper- und Partnerübungen die Parallelen zum Themenbereich heraus (siehe Beispiele in den Abbildungen 1 und 2). Die Sequenzen dauerten je nach Vertiefungsinteresse der Teilnehmer zwischen 45 und 90 Minuten.

### 4.1.1 Die Inhalte der Workshops am Beispiel „Wie man die richtige Balance zwischen Bewahren und Verändern finden kann“

Im ersten Teil dieses Workshops war der Schwerpunkt die Erstellung einer „Wirkfeldanalyse“ (Doppler & Lauterburg, 2002). In Arbeitsgruppen erstellten die Teilnehmer je ein Wirkfeld: eines auf der Ebene des Unternehmens, eines auf der Ebene des Bereiches und eines auf der Ebene eines Teams. Anschließend wurden diese „Wirkfelder“ im Plenum diskutiert. Die Teilnehmer stellten fest, dass sie sich die „Wirkfelder“ bisher noch nicht in dieser Weise vergegenwärtigt hatten und dass dies für sie sehr beeindruckend war. Es war unübersehbar, an welchen Stellen sich das Unternehmen verändern musste und dass „Balance halten“ in Veränderungsprozessen nicht primär eine Frage der persönlichen Werthaltungen sein kann, sondern stark in Abhängigkeit zum jeweiligen „Wirkfeld“ steht. In Kleingruppen wurde diskutiert, welche persönlichen Konsequenzen hier jeweils sichtbar wurden und welche konkreten auch stärkenden Maßnahmen hier angegangen werden konnten. Abgerundet wurde der Workshop-Teil mit einem Lehrgespräch und verschiedenen auch situativ ausgewählten Techniken zum Beispiel zu Fragestellungen wie: „Wie man sich selbst und andere im Veränderungsprozess stärken kann“ (Senge, 1994), „Die persönliche Gewinn-Verlust-Bilanz“ (Dollinger, 2009) und „Partizipative Tools in Veränderungsprozessen“ (Berner, 2002).

Der zweite Teil dieses Workshops stand unter dem Themenschwerpunkt „Umgang mit Widerständen“. Im „Intro“ diskutierten die Teilnehmer im Plenum, wann sie selbst Widerstände in Veränderungsprozessen entwickelt hatten und was diese verstärkt beziehungsweise gemindert hatte. Das Fazit war eindeutig: Mangelnde Information über die Notwendigkeit der Veränderung, mangelnde Mitwirkungsmöglichkeiten und Sorge um das „Werde-ich-das-Schaffen-können“ wirkten widerstandsfördernd, wohingegen Mitwirkungsmöglichkeiten, klare Zielvorstellungen und umfassende Information widerstandsminimierend wirkten. Anschließend wurden die möglichen Rollen von Betroffenen in Veränderungsprozessen (Rebmann & Härnwall, 1991), die „Klimakurve“ (Dollinger, 2011) und der „Sanddünen-Effekt“ (Dollinger, 2011) im Veränderungsprozess diskutiert. Die Teilnehmer lernten, verschiedene Formen von Widerstand zu unterscheiden (sachgeleiteter, emotionaler und machtgeleiteter Widerstand (Berner, 2002) und befassten sich mit Techniken zum Umgang mit Widerstand („4-K“, Sprungbrett-Rede, Veränderungsformel Dollinger, 2011).



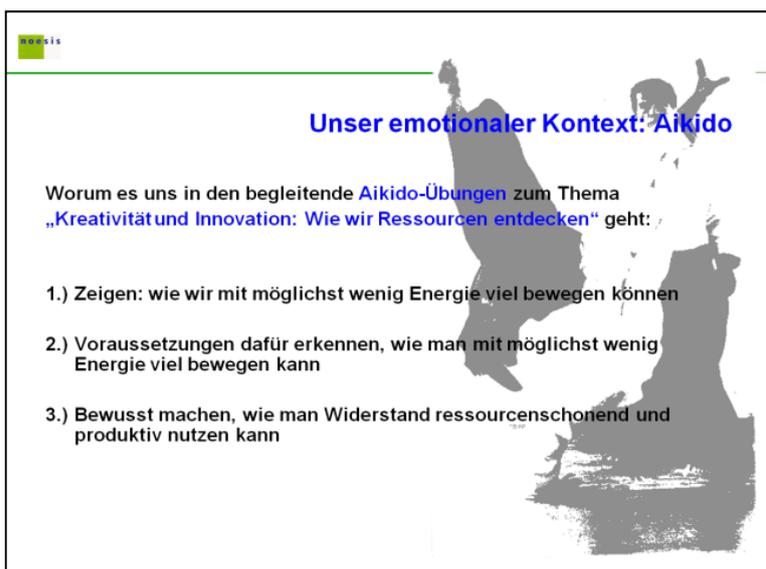
**Unser emotionaler Kontext: Aikido**

Worum es uns in den begleitenden Aikido-Übungen zum Thema „Wie man die richtige Balance zwischen Bewahren und Verändern finden kann“ geht:

- 1.) Zeigen wie wichtig die Verbundenheit mit sich und dem Umfeld beziehungsweise Wirkfeld ist, um Veränderungsimpulse früh und rechtzeitig zu erkennen
- 2.) Balance halten bedeutet, die Impulse (aus dem Wirkumfeld) des Partners / Gegners aufnehmen (sonst falle ich um = Radical Change)
- 3.) Widerstand produktiv nutzen bedeutet: (Energie-Einsatz nicht verdoppeln!) Energie des Partners aufnehmen!

Abbildung 1 und 2:

Informationscharts für die Teilnehmer des Workshops „Wie man die richtige Balance zwischen Bewahren und Verändern finden kann“ und „Kreativität und Innovation: Wie wir Ressourcen entdecken“ zum Thema Aikido



**Unser emotionaler Kontext: Aikido**

Worum es uns in den begleitenden Aikido-Übungen zum Thema „Kreativität und Innovation: Wie wir Ressourcen entdecken“ geht:

- 1.) Zeigen: wie wir mit möglichst wenig Energie viel bewegen können
- 2.) Voraussetzungen dafür erkennen, wie man mit möglichst wenig Energie viel bewegen kann
- 3.) Bewusst machen, wie man Widerstand ressourcenschonend und produktiv nutzen kann

Sowohl der erste Teil („Wirkfelder“) als auch der zweite Teil („Umgang mit Widerstand“) wurden mit entsprechenden Aikido-Übungen umrahmt. „Wirkfelder“ wahrnehmen, also seine Aufmerksamkeit bewusst und intensiv auf das jeweilige Umfeld und die Verbindungen mit diesem zu lenken, bedeutet im Aikido „das Gegenüber und seine Position im Bezug zur eigenen Person und Position wahrzunehmen“ und entsprechend darauf zu reagieren. Dies wurde in entsprechenden Körperübungen bewusst durchgeführt und diskutiert.

Im dritten Teil des Workshops wurden die aus den Team-Workshops mitgebrachten Fragestellungen bearbeitet. Dies geschah mit Hilfe der „Galerie-Technik“: paarweise bearbeiten und ergänzen die Teilnehmer an Metaplan-Wänden die mitgebrachten Fragestellungen. Anschließend wurden die Ergebnisse in einer „Konsensrunde“ im Plenum besprochen. Das heißt, die Antworten, bei denen im Team Uneinigkeit bestand, wurden diskutiert und gegebenenfalls umformuliert. Die Intention war, die Uneinigkeiten aufzuzeigen und diese in der Teamexpedition teamindividuell zu klären sowie sie anhand der Logbücher in einer Führungskräfteinternen Runde aufzuarbeiten.

Zum Abschluss des Workshops entwickelte jeder Teilnehmer einen persönlichen Leitsatz zum Thema „Umgang mit Veränderungen“ (Covey, 1992) und las diesen im Plenum vor. Die Führungskräfte wurden gebeten, ihren Leitsatz in der Teamexpedition dem eigenen Team vorzustellen und hier zu diskutieren.

#### **4.3 Die Team-Workshops „Forschungsergebnisse zurück ins Team tragen“: Führungskräfte berichten**

Die von den Teilnehmern bearbeiteten Fragen wurden von den Metaplan-Wänden abgeschrieben und in einer Powerpoint-Präsentation aufgearbeitet. Die Präsentationen hatten starken „Arbeitscharakter“. Das bedeutet, dass darauf geachtet wurde, möglichst wenig von der authentischen Darstellungsform abzuweichen und dafür zu sorgen, dass keine Inhalte verloren gingen. Für alle neun Workshops wurde somit ein „Logbuch“ erstellt, welches von den Führungskräften, insbesondere hinsichtlich der Beantwortung der eigenen Teamfragen, im Team präsentiert und diskutiert wurde.

In einem Überblick wurden damit die ersten Forschungsergebnisse zurück ins Team getragen („Führungskräfte berichten“) und bilden nun die Basis für weitere themenspezifische Forschungen im Team. Das Team entscheidet dann, welche Teilaspekte und Fragestellungen in der Teamexpedition weiter vertieft werden sollten, wann die Teamexpedition stattfinden soll und ob, welche und wann „Themenbotschafter“ (siehe unten) ins Team eingeladen werden sollen. Die Team-Workshops „Forschungsergebnisse zurück ins Team tragen“ dauern circa zwei Stunden.

#### **4.4 Themenbotschafter einladen**

Damit die Teams sich auch über die jeweils anderen beiden Themen, die nicht von ihnen zur Vertiefung ausgewählt worden waren, informieren konnten, wurden sogenannte „Botschafter-Präsentationen“ bereitgestellt. Jedes Team konnte eine Führungskraft eines anderen Teams, die bei einem anderen Themenworkshop mitgearbeitet hatte, zu sich einladen und sie bitten, über diesen Workshop zu berichten. Jede Führungskraft die mochte, konnte „Themenbotschafter“ sein. Hierfür wurden bewusst keine Führungskräfte definiert, damit

die Teams die Führungskräfte, die sie kennen und akzeptieren, selbst ansprechen konnten. Gleichzeitig wurde hiermit die Akzeptanz für die Inhalte erhöht. Auch ist dieser Teil des Workshops nicht als „Pflicht“ definiert, sondern zielt darauf, die Selbststeuerungskräfte (und die Neugierde) der Beteiligten anzuregen. Dies gelang sehr erfolgreich.

#### 4.5 Die Teamexpeditionen

Abschließend erforschten die Teammitglieder gemeinsam mit ihrer jeweiligen Führungskraft in einem eintägigen Workshop die Themen-Landschaften weiter. Die jeweiligen Workshop-Inhalte waren teilweise identisch mit den Inhalten der Führungskräfte-Workshops, teilweise aber auch verkürzt und modifiziert. Dies wurde durch das jeweilige Team selbst und die spezifischen Fragestellungen des Teams bestimmt. Die eigene Führungskraft war Workshop-Leiter und führte das Team durch die „Themen-Landschaft“. Auch war Zielsetzung, den Informations- und Erfahrungsaustausch unter den Teammitgliedern zu fördern, ihre Fähigkeiten zur Initiierung von Verbesserungsprozessen, Strukturveränderungen und zur Optimierung des Ressourceneinsatzes zu entwickeln und die Selbstorganisations- und Steuerungsfähigkeiten zu stärken. Wir sind sicher, dass so auch die Selbstwirksamkeit bei allen Beteiligten positiv erlebt wurde.

Zur Durchführung wurden den Führungskräften sowohl Präsentationscharts, zum Beispiel mit den Informations-Inputs zu den neuen Techniken, als auch ein ausführlicher Workshop-Leitfaden („Train the Trainer“) zur Verfügung gestellt.

### 5 Fazit und Ausblick

Die Resonanz (Feedbackbogen) auf das Projekt war positiv bis sehr positiv. Die Teilnehmer betonten im Feedback stets, dass sie viele neue Impulse für ihre tägliche Arbeit mitnehmen konnten.

Die Aikido-Übungen wurden zu ca. 65% von den Teilnehmern als dem Themenbereich und der Erkenntnis sehr förderlich betrachtet, etwa 5% konnten den Aikido-Übungen keine Impulse für die Themen abgewinnen und fanden keinen Gefallen an diesen. Die übrigen Teilnehmer bewerteten die Aikido-Übungen als förderlich.

Der Bereichsleiter war bezüglich der aus seiner Sicht wahrgenommenen Veränderungsbereitschaft seiner Mannschaft sehr zufrieden. In der Führungsarbeit wurde dies zum Beispiel anhand der deutlich erhöhten Sinnstiftung durch die Führungskräfte (wenn sie Veränderungen initiierten, wurde dies mit der Veränderungsformel und entsprechenden Sprungbrett-Reden hinterlegt), anhand der wesentlich stärkeren partizipativen Ausrichtung bei Vorgehensweisen der Führungskräfte (Beispielaussage „nicht jeder muss bei uns überall persönlich mitdiskutieren, aber es gibt Foren und Blogs zu speziellen Themen, die man ernst nimmt“) und anhand einer deutlich positiveren Haltung der Führungskräfte gegenüber Veränderungen erkennbar. Letzteres wirkte sich spürbar auf die Haltung der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen aus, die auch von der Bereichsleitung als wesentlich offener und konstruktiver als vor dem Projekt bewertet wurde. Die eingegangenen Impulse zum Thema Ressourcenmanagement wurden als mittel zufriedenstellend wahrgenommen. Die Mitarbeiterbefragung für den Bereich ergab eine deutlich gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit.

## 6 Autorin

Dipl.-Psych. **Anna Dollinger** arbeitet seit 20 Jahren selbstständig in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Veränderungsmanagement und Coaching. Mit ihrem Beratungs- und Trainingsinstitut noesis gewann sie verschiedenste Awards, unter anderem zwei Mal den MUWIT-Award und den BDVT-Trainingspreis in Gold. Lösungsorientierte Beratungsansätze und systemische Konzepte bilden ihren fachlichen Hintergrund. Als Partner im Bereich der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsentwicklung begleitet sie Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen von der Automobilindustrie bis zum Life-Style-Konzern.

## 7 Literaturverzeichnis

Berner, W. (2002): Zur Psychologie der Fusion: Post-Merger-Integration als angewandte Sozial- und Massenpsychologie, *Wirtschaftspsychologie* 3/2002.

Covey, S. (1992): Die sieben Wege zur Effektivität. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Dollinger, A., Müller-Kalthoff, B. & Schmidt, G. (2009): Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Dollinger, A. (2011): Veränderungskompetenz ausbauen [CD-ROM]. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Rehmann, K. & Härnwall, E. (1991): The Process of Change, Attitudes to change within an organisation, Trygg Hansa SPP, Vortragsmanuskript.

Senge, P.M. & Kleiner & Smith, B. (Hrsg.) (1994): Das Fieldbook zur 'Fünften Disziplin'. Stuttgart: Klett-Cotta.

Schmidt, G. (2009): Ausbildungscurriculum Heidelberg

Wimmer, R. (2007): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische führungslehre. Köln: Luchterhand