

## KOMBINIERTE INITIATIVE ZUR QUALIFIZIERUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITERINNEN UND ZUR UNTERSTÜTZUNG DES LERNENS DES GESAMTEN BEREICHS „ABC“ GERMANY

### Grundsätzliches

Menschen lernen dadurch, dass sie neue Informationen erhalten, die für sie bedeutsam und damit zu anwendbarem Wissen werden (= vom Verstand auch ins Herz rutschen). Solche Informationen können in konkreten Arbeitserfahrungen entstehen oder durch Beobachtung anderer (Führungskräfte als Modell), durch Skills aus Weiterbildungsmaßnahmen oder auch durch Feedback von KollegInnen. Wenn Menschen lernen und sich weiterentwickeln, ändert sich ihr Selbst-(Bewusstsein).

Je reifer eine Person ist, desto mehr gelingt es ihr darüber hinaus, sich selbst und ihr eigenes Verhalten in wichtigen Situationen zu beobachten, daraus zu lernen und „Aha-Erlebnisse“ abzuleiten.

Wenn allerdings viele Menschen in einer Organisation etwas Bestimmtes lernen, bedeutet das noch lange nicht, dass dadurch auch die Organisation bereits automatisch klüger geworden ist. Organisationen haben kein Bewusstsein. Sie entwickeln sich entlang von Kommunikation, Kooperation und Entscheidungen.

Wenn sich die richtigen Personen über das richtige Thema in der passenden Art auseinandersetzen und Entscheidungen treffen, wenn der Entscheidungsprozess transparent bleibt und das Ergebnis der Entscheidungen wiederum verständlich für andere weitergegeben wird, die daraus ihre Schlussfolgerungen für ihre eigene Arbeit besser ziehen können, dann - und nur dann - hat die Organisation auch etwas gelernt.

Je reifer eine Organisation ist, desto mehr gelingt es ihr (= ihren relevanten Führungskräften und/oder speziell dafür eingesetzten Gremien), die eigenen Abläufe zu beobachten, zu evaluieren und daraus Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung von Kommunikation, Kooperation und Entscheidungsfindung zu ziehen.

### Nutzen

Die geplante Initiative verbindet persönliches und organisatorisches Lernen und unterstützt den Aufbau von langfristig funktionierenden Teamstrukturen vor Ort:

Die MitarbeiterInnen des Bereiches erhalten ein Soft-Skill-Training entlang der Themen

- / Persönliche Grundorientierungen nach Fritz Riemann,
- / Nützen des „inneren Beobachters“,
- / Umgang mit Konflikten,
- / Feed-back geben und nehmen,
- / Kooperation im Team,
- / Entwicklung von Teams,
- / (notwendige) Widersprüche in Organisationen und deren Bewältigung.

Dadurch soll sowohl die Fähigkeit gestärkt werden sich selbst zu beobachten, als auch eine professionelle Brille für den Blick auf das Funktionieren des Bereiches als Organisation entstehen. Dies erhöht unserer Einschätzung nach die Leistungsfähigkeit dieser Organisationseinheit erheblich.

Im Bereich wird besonderer Wert auf funktionierende Teamstrukturen vor Ort gelegt. Dabei ist die Kontinuität der personellen Zusammensetzung und die dauerhafte Kooperation im Team von großer Bedeutung. Die vorliegende Konzeption berücksichtigt dies in besonderem Maße.

Die Seminargruppen entsprechen jeweils relevanten Organisationseinheiten des Bereiches (Hub-Leiter, Management Team, regionale Teams, Experten-Teams). Daher lässt sich bereits in den Trainings die vermittelte Information und Theorie anhand von praxisnahen Beispielen und Fällen auf den Arbeitsalltag anwenden. Gegebenenfalls können sofort Entscheidungen mit Praxisrelevanz vorbereitet werden, wenn die entsprechenden Entscheidungsträger anwesend sind.

#### **Eine gemeinsame Sprache und Haltung fördert den Transformationsprozess:**

Die Qualifizierungsmaßnahmen dienen auch der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und Haltung, vor allem bezogen auf die soft skills der Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung. Eine gemeinsame Sprache und Haltung minimiert Reibungsverluste durch Missverständnisse und erhöht somit die Schlagkraft des Bereiches nach innen und nach außen. Dadurch sollte es in der Folge schneller und effektiver gelingen, eine Erfolgsstory zu etablieren.

#### **Durch ein Diagnose-Team wird eine Feedbackschleife in den Prozess „eingebaut“ und die Selbstbeobachtungsfähigkeit des Bereiches verbessert:**

Um den Start Up dieser neuen Organisationseinheit weiter zu unterstützen und den Impact der geplanten C/O/N/E/C/T/A-Initiative zu erhöhen, soll ein Organisationsdiagnose-Team zum Beobachten und Monitoring des Transformationsprozesses eingerichtet werden.

## **Maßnahmen**

### **1. Qualifizierungen**

#### **Hub-Leiter**

Geplant ist eine gemeinsame 2½-tägige Veranstaltung für alle Hub-Leiter mit 2 TrainerInnen. Dabei soll, je nach Thema, entweder mit der Gesamtgruppe oder parallel mit der Nord- und Südgruppe gearbeitet werden. Dies soll die tatsächliche Bereichs - Kooperationsform bestmöglich abbilden.

#### **Inhalte der Veranstaltung sind:**

- / Bearbeitung und Auswertung des Riemann-Fragebogens
- / Input: Hintergrund-Theorie-Modelle

- / Reflexion der Ergebnisse bezogen auf die einzelnen Teilnehmer
- / Diskussion der Gesamtschau Nord und Süd – gibt es Schwerpunkte, was wird besonders gut abgedeckt, worauf wird weniger geachtet, was bedeutet das für Kooperation/ Konfliktverhalten in den Regionen und gegenüber Chairman, Deputy und Zentralen Bereichen
- / Feed-back geben und nehmen
- / Input: Transformationsmanagement – was bedeutet es, Transformationsprozesse aktiv zu gestalten
- / Bearbeitung weiterer Themen, nach Relevanz für die Gruppe (worauf ist bei der Zusammensetzung von Teams zu achten?, Kooperation im Team ..)

zur Verfügung steht, um etwaige Fragen zu beantworten, Vorschläge entgegenzunehmen, ggf. Entscheidungen zu treffen.

### **Management Team**

- A Beobachtung zweier Sitzungen, danach Auswertung mit Fokus auf die Matrixknoten, d.h. auf die Kooperation zwischen Hub-Leitern und Leitern der Zentralen Bereiche. Im Anschluss an die erste Beobachtung soll ein telefonisches Feedback-Gespräch stattfinden, um ggf. etwaige Anpassungsmaßnahmen im Februar und März bereits umsetzen zu können.
- B Im Anschluss ½ Tag „Quality Time“ mit 2 TrainerInnen. Dabei werden die Ergebnisse der beiden Beobachtungen zurückgespiegelt, diskutiert und ggf. Maßnahmen für die zukünftige Kooperation entwickelt.

### **Regionale Hub-Teams und Experten-Teams**

Wie in den Führungsebenen, so ist auch für jedes Hub-Team, sowie für die Experten-Teams jeweils eine 2 ½ tägige Veranstaltung mit 2 TrainerInnen geplant. Schwerpunkt soll dabei auf der Teamentwicklung liegen.

#### **Inhalte der Veranstaltung sind:**

- / Bearbeitung und Auswertung des Riemann-Fragebogens
- / Input: Hintergrund-Theorie-Modelle
- / Reflexion der Ergebnisse bezogen auf die einzelnen Teilnehmer
- / Diskussion der Gesamtschau bezogen auf das Hub bzw. auf das jeweilige Team, was wird bei uns besonders gut abgedeckt, worauf wird weniger geachtet, was bedeutet das für Kooperation und Konfliktverhalten in unserem Team und gegenüber dem Hub-Leiter
- / Phasen der Entwicklung von Teams – Diagnose des eigenen Teams
- / Feed-back geben und nehmen
- / Input: Transformationsmanagement - Was bedeutet es, Transformationsprojekte aktiv zu gestalten?

Um größtmögliche Praxisnähe zu erreichen, sollen diese Teamentwicklungen durch den jeweiligen Vorgesetzten eröffnet werden (ca. 30 Minuten). Ebenso sind die Vorgesetzten am Ende der Veranstaltung für etwa 2 Stunden eingeladen, um etwaige Fragen zu beantworten und zu hören, ob bzw. welche Maßnahmen aus der Veranstaltung abgeleitet werden sollen.

## **2. Organisierte Selbstbeobachtung**

(„eingebaute Feedbackschleife für den Transformationsprozess“)

Wir schlagen vor, ein Organisationsdiagnose-Team als Beobachtungs- und Monitoring - Einheit einzurichten, das aus 5-6 Personen besteht: Vertreter besonders relevanter Zentralbereiche, Repräsentanten aus den Regionen und dem Bereich Personal.

Die Aufgabe dieses Teams besteht darin, ein Sensorium für kritische Erfolgsgrößen zu entwickeln, auch im Sinne der Vision des Bereiches und der guiding principles. Anhand dessen werden – im Sinne einer Begleitforschung - best practices bezogen auf den Transformationsprozess identifiziert (z.B. Umgehen mit Musterwechsel gelingt wo/wie besonders gut) und im HR Committee bzw. im Management Committee präsentiert und damit anderen Regionen zugänglich gemacht. Gleichzeitig können die Entwicklung des Start Ups und die Auswirkung der C/O/N/E/C/T/A-Qualifizierungsmaßnahmen laufend diagnostiziert werden. Eine Abschlusspräsentation soll vor dem Management Committee erfolgen (= Organisationsdiagnose).

Das Team soll ab dem Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen monatlich tagen und von 1 Beraterin begleitet werden.