

# Führung in Veränderungsprozessen

Was tun, wenn die Mitarbeiter nach der Restrukturierung ihrer Abteilung „Sturm laufen“?

***Dr. Karl-Heinz Bittorf & Dipl. Psych. Olaf Büttner***





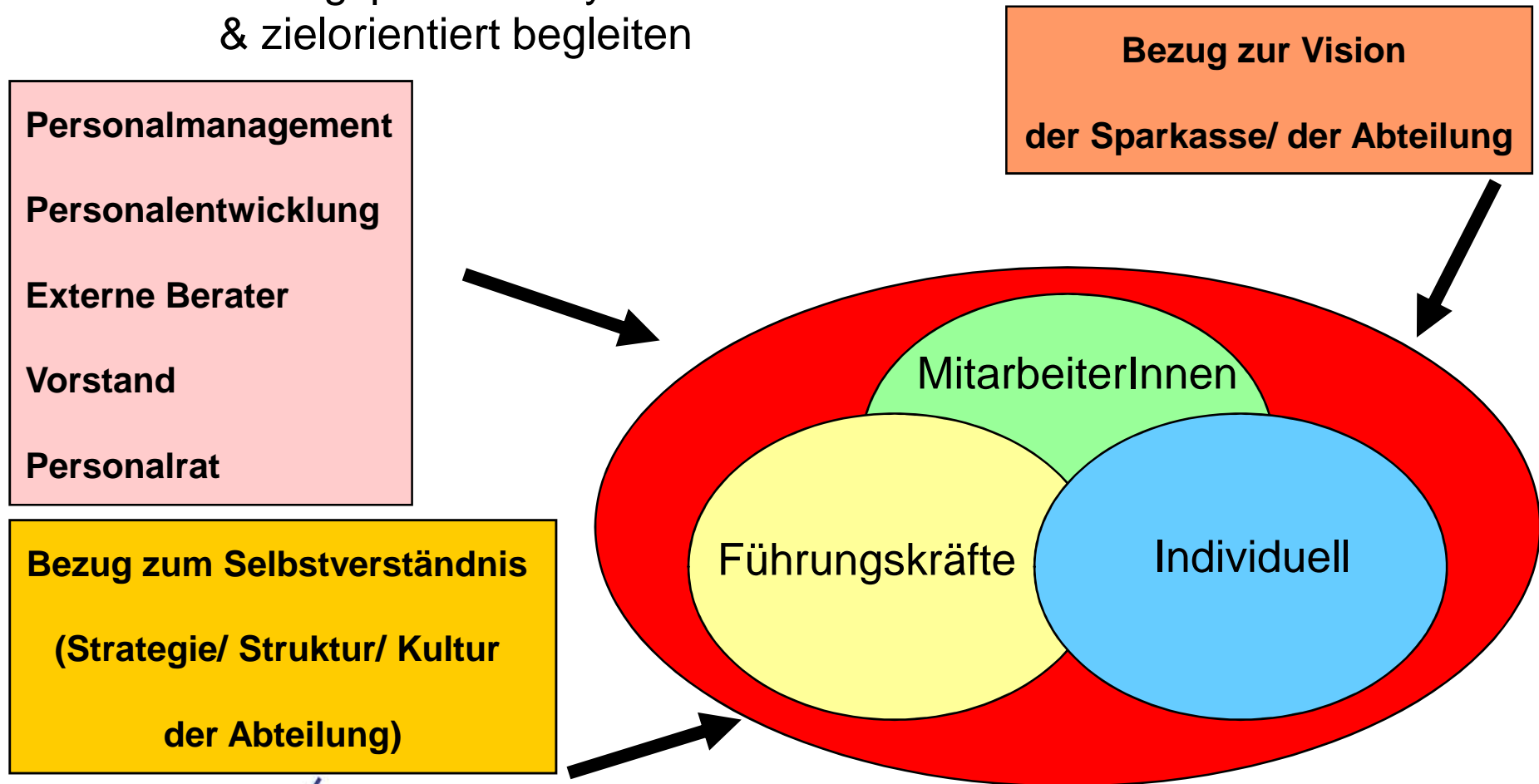
# Überblick - Der Weg bestimmt den Erfolg –

1. Die Beteiligten und der Rahmen
2. Die Ausgangssituation und die Auftragsklärung
3. Der Interventionsprozess im Überblick
4. Die Schritte und Ergebnisse im Einzelnen

Veränderungsprozesse systematisch & zielorientiert begleiten

# 1. Rahmen - Beteiligte - Begleiter

Veränderungsprozesse systematisch  
& zielorientiert begleiten



# Der externe Begleiter

## Dr. Karl-Heinz Bittorf

Dipl.Ing. Pädagoge, Betriebswirt,  
ausgezeichnet mit dem Deutschen Trainingspreis in Gold (1993)



## Tätigkeitsschwerpunkte

- **Strategische Unternehmens- und Organisationsentwicklung**
- **Systeme und Instrumente zum High Performance Management**
- **Managemententwicklung und Führungskräfte training**
- **Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung**
- **Teamentwicklung & Konfliktmanagement**
- **Coaching oberer Führungskräfte**
- **Moderation von Großveranstaltungen**

## Vita

- Inhaber der Dr. Bittorf Personalmanagement Consulting
- Initiator des Beraternetzwerkes proconsult
- Gründer und langjähriger Geschäftsführer der Managementberatungsgesellschaft der Hypo Bank AG München
- Projektleiter für den Personalaufbau in der Hypo Service Bank AG
- Tätig seit 1970 als verantwortlicher Leiter in der Management- und Organisationsberatung für die Industrie und im Dienstleistungsbereich und seit 1997 freiberuflicher Management-Berater und Trainer



## Kurzcharakteristik der Abteilung:

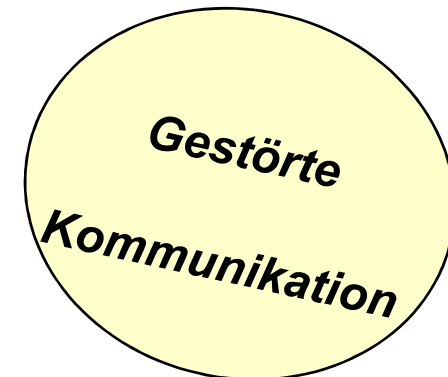
- In sich geschlossene Organisationseinheit der Zentrale der Sparkasse mit ca. 25 Mitarbeitern
- Die Organisationseinheit ist dem Vorstand direkt unterstellt.
- Führungsstruktur: Abteilungsleiter, 2 Teamleiter, 2 Referenten (in den letzten Jahren erfolgte sehr häufig ein Führungswechsel aus schwer nachvollziehbaren Gründen)
- Ende 2004 ist ein Restrukturierungsprojekt in der Abteilung erfolgt, mit grundlegenden Veränderungen in den Zuständigkeiten, den Arbeitsabläufen, den inhaltlichen Aufgabenstellungen vieler Mitarbeiter und mit personellen Konsequenzen.
- Anfang 2005 greift das Projekt und die Abteilung arbeitet unter "Volllast".

## 2. Ausgangssituation

### Sicht des Auftraggebers

#### Zwischen/ bei MitarbeiterInnen & Führungskräften bestehen:

- Vertrauens-/ Akzeptanzverlust
- Verminderte Arbeitsmotivation
- Unklarheiten in Arbeitsabläufen & Prozessen
- Anzweiflung von Kompetenzen
- Reduziertes kollegiales Verhalten
- Potenzial, den anderen zu schädigen
- Offene Konflikte mit geringer Chance der Selbstklärung und -lösung



# Die Problemsignale für den externen Berater

- Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter haben sich massiv beim Personalrat über die Führungskräfte, insbesondere die Abteilungsleitung, beschwert und den Rücktritt der verantwortlichen Führungskraft gefordert.
- Außenstehende erleben ein sehr angespanntes Verhältnis zwischen den MA'n und der FK, die "Negativpresse" nimmt zu.
- Ein Teamleiter ist infolge eines Konfliktes mit einem seiner MA nicht mehr in der Lage, seine Aufgaben wahrzunehmen.
- Der Output der Abteilung entspricht nicht mehr den Anforderungen des Vorstandes.
- Die Abteilung ist nicht mehr in der Lage, in einen gemeinsamen Dialog zu gehen und selbst eine Konfliktlösung herbeizuführen - alle diesbezüglichen Versuche sind gescheitert.

# Die Auftragsklärung

## Ziele

- Klarheit zu den Sichtweisen der Verantwortlichen bekommen
- die bisherige Entwicklung der Abteilung transparent machen
- die Geschichte des Konfliktes verstehen lernen
- das Kraftfeld und die Hauptakteure erkennen
- Chancen und Risiken für eine erfolgreiche Konfliktlösung abwägen  
(Beraterkompetenz, Managementgüte, Rahmenbedingungen)
- Die Rollen der Beteiligten und die Regeln der Zusammenarbeit festlegen  
(Allparteilichkeit, Handlungsfreiheit, Konsequenz, Vertraulichkeit etc.)
- die ersten Interventionsschritte vereinbaren

## Schritte

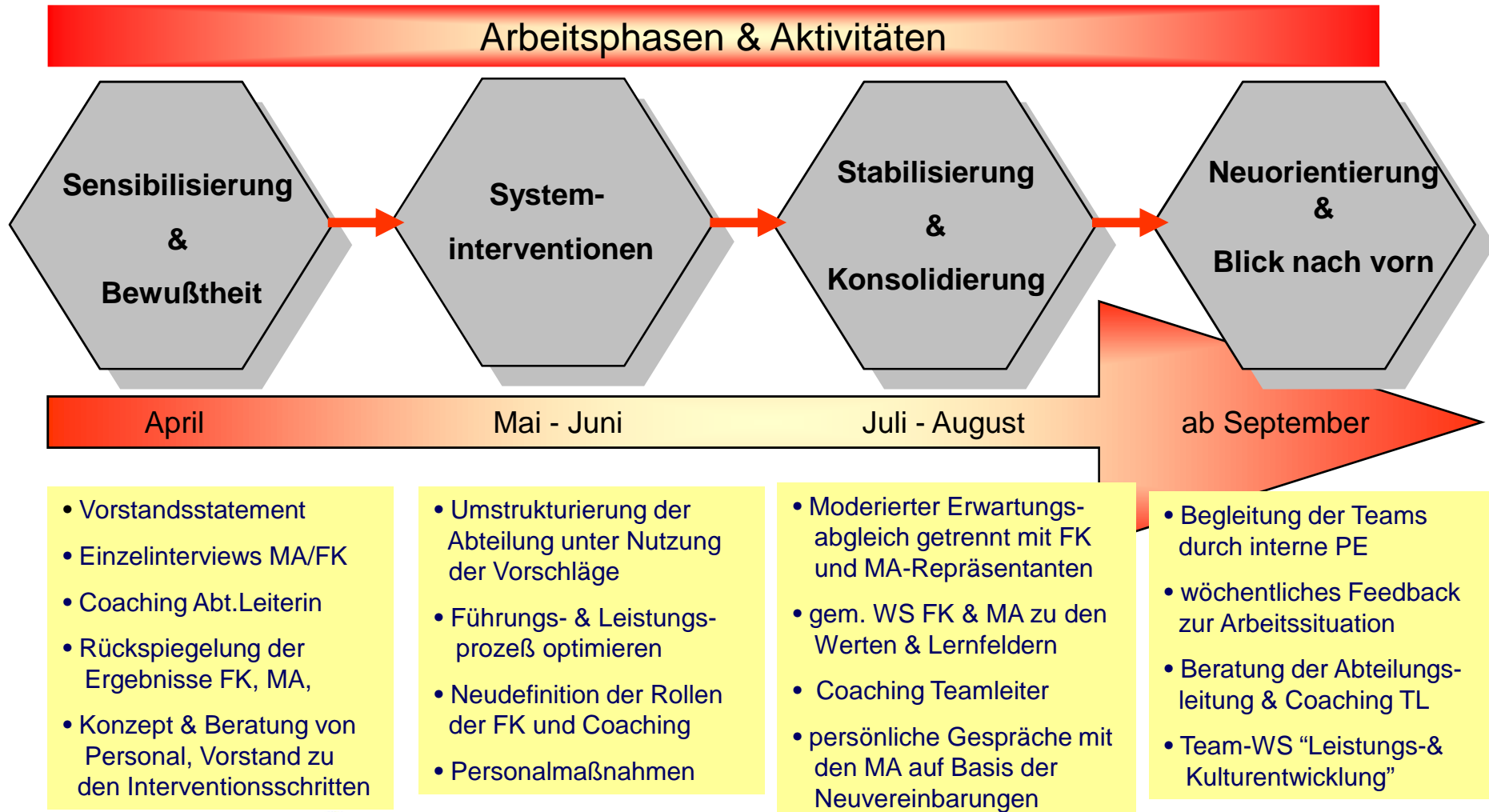
- Vorgespräche mit Personalleiter, Leiter Personalentwicklung
- Vorgespräch mit der Abteilungsleiterin

## Ergebnis

Auftragsübernahme und -erteilung und die ersten Interventionsschritte

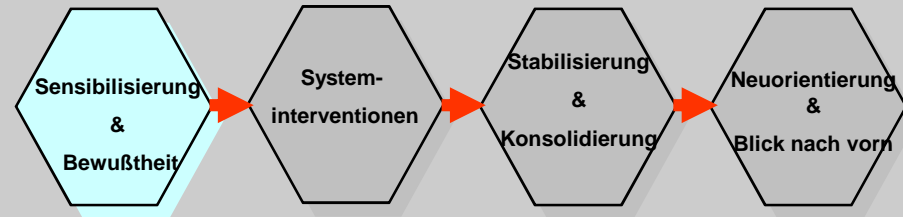


# 3. Der Interventionsprozess im Überblick



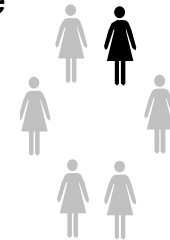
## 4. Schritte im Einzelnen

Arbeitsphase  
Sensibilisierung & Bewußtheit



Ziele

- Klarheit zu den Ursachen, den Zusammenhängen und der Problemtiefe schaffen
- die wirklichen Sichtweisen/Wahrnehmungen der Betroffenen erkunden
- emotionale Entlastung schaffen und Vertrauen aufbauen
- individuelle Reflexion und Spiegelung sowie Beratung der Betroffenen
- "Konflikttherde" und individuelle Kraftfeldanteile erkennen sowie den Arbeitsansatz finden

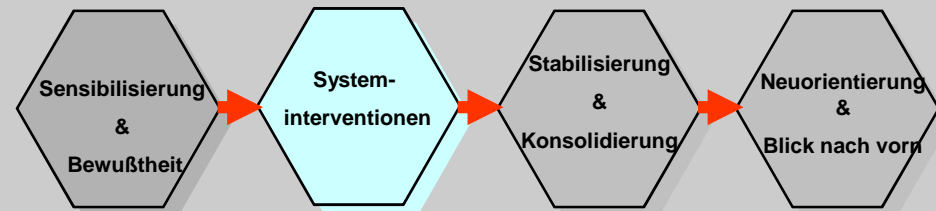


Ergebnisse

- Den Mitarbeitern und Führungskräften sind ihre Konfliktanteile bewußt geworden.
- Es ist die Erkenntnis entstanden, dass es nur gemeinsam geht, die FK und MA sich arrangieren müssen.
- Die Lösung des Konfliktes ist nur mittels struktureller und personeller Veränderungen möglich.
- Die Konfliktlösung bedarf einer neutralen und längerfristigen Begleitung.

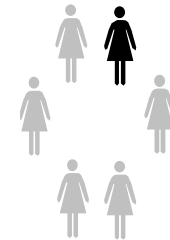
## 4. Schritte im Einzelnen

Arbeitsphase  
Systeminterventionen



Ziele

- grundlegende dauerhafte Veränderung im System bewirken
- Konfliktursachen und psychologische Unverträglichkeiten beseitigen
- die Mitarbeiter in die Neugestaltung des Bereiches einbinden
- klare Strukturen und Zuständigkeiten sowie nachvollziehbare Entscheidungswege schaffen
- Verbesserung der Effizienz der internen Arbeitsprozesse

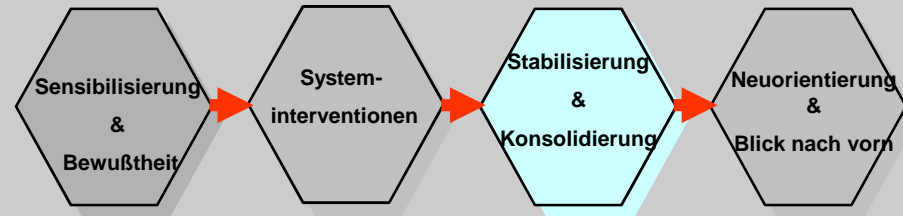


Ergebnisse

- Neustrukturierung der Abteilungen in drei Gruppen mit homogenen Aufgaben
- Neudefinition der Rolle und Aufgaben der Abteilungsleiterin und der Befugnisse der Teamleiter
- Es ist das Bewußtsein für die Notwendigkeit einer produktiven Zusammenarbeit entwickelt und die Einsicht bei der Führung geschaffen, die ersten Schritte zu tun.
- Die Lernfelder für die FK und MA sind definiert, i.S. „weg von und hin zu“.

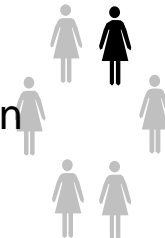
## 4. Schritte im Einzelnen

Arbeitsphase  
Stabilisierung & Konsolidierung




### Ziele

- Miteinander konstruktiv sprechen und offen Feedback geben
- gegenseitige Erwartungen zur Führung und Zusammenarbeit abgleichen
- Lernfelder der FK und MA abgleichen und Kontrollmechanismen vereinbaren
- Verbesserung des Images der Abteilung nach außen



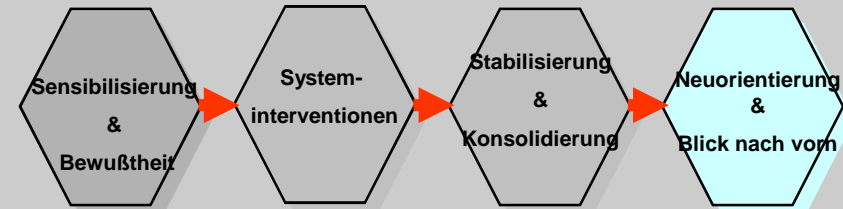
### Ergebnisse

- 
- gemeinsame Sicht der MA auf die Erwartungen an die Zusammenarbeit hergestellt
  - Zusammenarbeit der FK neu justiert und ihre Erwartungen an die MA abgeglichen
  - Wertewandel „weg von & hin zu“ inhaltlich fixiert und committet
  - Lernfelder offen thematisiert und miteinander vereinbart sowie die Feedback-mechanismen besprochen

## 4. Schritte im Einzelnen

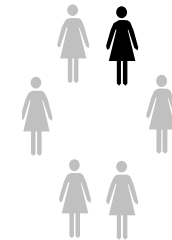
Arbeitsphase

Neuorientierung & Blick nach vorn



Ziele

- die Teams weiter unterstützen und begleiten
- FK nach Bedarf coachen und in ihrer Zusammenarbeit festigen
- die neuen Werte pushen und Zusammengehörigkeit fördern
- Geschlossenheit und Professionalität nach außen tragen



Ergebnisse

- ausgeprägte Feedbackkultur erreicht
- hohe Leistungsziele und gruppenübergreifende Zusammenarbeit
- volle Akzeptanz der Führung und eine veränderte Art und Weise im Umgang mit den Mitarbeitern
- die Abteilung in sich harmonisiert und stabilisiert

*Wir gestalten Entwicklung.*

## **proconsult - unsere Arbeitsfelder**

**„Talente und LeistungsträgerInnen erkennen, gewinnen, fördern und binden!“**

**„Entwicklungs- und Veränderungsprozesse professionell gestalten!“**

**„Handlungskompetenzen von MitarbeiterInnen stärken und entwickeln!“**

**„Führungskompetenzen im Unternehmen stärken!“**

**„Qualifizierte Stellenbesetzung im Unternehmen unterstützen!“**

**„Personalentwicklungs- und Führungsinstrumente entwickeln und implementieren!“**

