



Praxisbeispiel:

Veränderungsarbeit in einem  
Dienstleistungsunternehmen

## Veränderungsarbeit in einem Dienstleistungsunternehmen

### » Ausgangslage

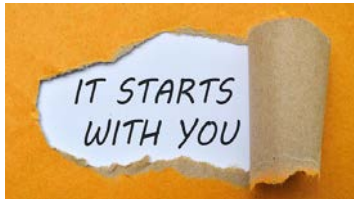
- Die Mitarbeiter sind täglich im direkten Kundenkontakt und größtenteils langjährig im Unternehmen tätig. Viele von Ihnen haben studiert und hatten bereits erste Berührungen mit Ihrer heutigen Tätigkeit als studentische Aushilfskräfte. Es handelt sich um kompetente Fachkräfte, die gute Arbeit leisten.
- Nach strukturellen Veränderungen und einem Wechsel in der Geschäftsführung soll der Servicebereich für die Zukunft gut aufgestellt werden. Die Zeit dafür erscheint günstig, eine Aufbruchstimmung ist unter den Mitarbeitern spürbar.
- Die Weiterentwicklung gerade der langjährigen Mitarbeiter liegt dem neuen Geschäftsführer am Herzen. Seine Anliegen sind:
  - Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu fördern.
  - Mitarbeiter sollen ihr Engagement und ihre Kreativität, Dinge besser zu machen, verstärkt einbringen.
  - Mut und Eigeninitiative, sollen im betrieblichen Alltag gelebt werden.
- So entstand die Idee des Empowerments und ein Förderkonzept, um die Mitarbeiterpotenziale zu heben.

### » Ziele

- Mitarbeiter, die gerne mehr Verantwortung übernehmen möchten, können sich fachlich wie auch persönlich weiterentwickeln.
- Durch Förderung der Mitarbeiter und wertschätzende Führung entsteht Vertrauen und neue Leistungsbereitschaft.
- Die Mitarbeiter erhalten verantwortungsvolle Aufgaben, die den Bereich weiterentwickeln und in denen sie sich bewähren können.
- Wechsel in andere Aufgaben oder sogar Bereiche wird als Weiterentwicklung und als Chance verstanden.

## Komponenten des Programms

### 1. Auftaktveranstaltung



#### Auftaktveranstaltung

Für alle Mitarbeiter zur Förderung von Neugier, Klarheit, Vertrauen und Aufbruchstimmung.

#### » Ablauf

- **Vorstellung der Zukunftsvision für den Bereich durch die Geschäftsführung**  
Ziel: Verstehen um was es geht und wieso sich etwas ändern soll – positives Zukunftsbild erklärt und erzeugt Zugkraft.
- **Mitarbeiter gehen auf Entdeckungsreise zu ihren Ressourcen:**  
Teilnehmer bearbeiten ausgewählte Fragen an Tischen und gehen von Tisch zu Tisch; mit anschließender Ergebnispräsentation  
Ziel: Gesprächsaustausch fördern – Gemeinsame Erkenntnisse – körperlich und geistig Bewegung ins Thema bringen
- **Vorstellung des Konzeptes für das geplante Kompetenzprogramm**  
Ziel: informieren – motivieren, dabei sein zu wollen
- **Mitarbeiter fragen/Führungskräfte antworten**  
Ziel: Mitarbeiter erleben, Führungskräfte hören zu und stehen hinter der Vision – eventuelle Vorbehalte werden abgebaut
- **Open Space - Leitthema: Erfolg kommt nicht von selbst: „Was können und wollen wir beitragen?“**  
Ziel: Eigeninitiative, Kreativität und Mut fördern
- **Gemeinsame Gruppenaktion**  
Teampainting – Es wird ein Bild passend zu den Serviceleistungen des Bereiches vorskizziert, dann erhalten die Mitarbeiter Ausschnitte des Bildes. Diese Puzzleteile werden von den Mitarbeitern in kleinen Teams und ausgestaltet. Später werden die Puzzelteile zu einem Gesamtwerk zusammengesetzt und im Bereich aufgehängt.  
Ziel: Wir-Gefühl erzeugen

## 2. Führungstraining



### Führungstraining

Führungsthemen zur Förderung von Selbständigkeit und Eigenverantwortung

### » Ablauf

- Tagesveranstaltung: Führungskräfte verständigen sich über ihre Werte in der Führung und wie sie diese im Alltag leben wollen
- Anschließend erhält jede Führungskraft in einem halbtägigen, extern moderierten Workshop Feedback von den Mitarbeitern zu den Führungswerten – erste Optimierungsmaßnahmen werden miteinander in diesem Workshop vereinbart.

### 3. Kompetenzprogramm

Beispiel: Auswahl der Teilnehmer am Empowerment und Programmablauf



#### Kandidatenvorschläge für Teilnahme und Potenzialdurchsprache

- Führungskräfte schlagen geeignete Mitarbeiter vor. Doch grundsätzlich steht allen Mitarbeitern die Teilnahme am Kompetenzprogramm offen: sie können dies mit ihrer Führungskraft besprechen oder sich an den zuständigen Personalentwickler wenden.
- Personalreferent, Leiter Personalentwicklung, zuständiger Personalentwickler, direkte und nächsthöhere Führungskraft besprechen in einer weiteren Runde die Potenziale der Mitarbeiter und entscheiden, wem die Teilnahme am Orientierungsseminar angeboten wird; auch ein Mitglied des Betriebsrates ist bei der Potenzialdurchsprache anwesend.
- Je nach Anzahl der interessierten Mitarbeiter gibt es eines oder mehrere Orientierungsseminare (max. 14 Teilnehmer pro Kompetenzprogramm).

#### Orientierungsseminar

Im zweitägigen Orientierungsseminar geht es darum, sich mit den eigenen individuellen Vorstellungen von der weiteren beruflichen Entwicklung zu befassen. Zentrale Fragestellungen dazu sind:

- Was sind meine Motive für die Teilnahme am Kompetenzprogramm?
- Welche Bedürfnisse habe ich?
- Mit welchen Wertvorstellungen beurteile ich meine Arbeit?
- Was sind meine Talente, Kompetenzen oder Schwächen?
- Welche Ziele will ich erreichen?
- Was will ich vermeiden?
- Wie kann ich mich in der Arbeit einbringen?

### Programmablauf:

Das Herzstück des Programms ist die reale Problemstellung an der alle Teilnehmer gemeinsam arbeiten. Das Problem soll so komplex und anspruchsvoll sein, dass es in Form eines Projektauftrages an die Teilnehmer gegeben wird und in der für Projekte typischen Art bearbeitet wird.

Das ist eine große Herausforderung für die Teilnehmer, die jetzt schnell viele Kompetenzen brauchen, um das Projekt erfolgreich zu stemmen. Die Kompetenzen werden quasi just in time vermittelt:

- Es beginnt mit einer zweitägigen **Teamentwicklung**. Ziel ist es, sich besser kennenzulernen, eigene Stärken und die der anderen zu entdecken, Rollen und Regeln für die bevorstehende Zusammenarbeit im Projekt zu vereinbaren.
- Vor Projektbeginn brauchen die Teilnehmer noch **Grundkenntnisse der Projektarbeit**. Diese werden in einem ebenfalls zweitägigen Seminar vermittelt.

Dann kann es losgehen. Der große Moment des **Projekt Kick-offs** ist gekommen. Eine Führungskraft (Auftraggeber) beauftragt die Teilnehmer, eine reale und relevante Problemstellung in Projektform zu bearbeiten. Bisherige Projektbeispiele: Schnittstellen optimieren, Jubiläumsveranstaltung planen und durchführen, Analyse und Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitergesundheit, erarbeiten einer Website für neue Serviceprodukte.

Das Projektteam wählt einen Projektleiter, der auch die Projektsteuerung übernimmt. Gemeinsam wird der Auftrag geklärt und ein unterschrittsreifer Projektauftrag ausgearbeitet. Dann beginnt eine ca. 3 - 4 Monate dauernde Bearbeitung der Arbeitspakete.

Durch monatliches Projektteamcoaching wird die Zusammenarbeit und der Projektfortschritt reflektiert. Das unterstützt die Projektleitung und das Team, stößt aber auch persönliche Entwicklung bei einzelnen an.

- Da das Projekt auch vor Kollegen, Betriebsrat, Lenkungsausschuss, etc. präsentiert werden muss, werden die Teilnehmer auf diese Aufgabe durch die Maßnahme **„Frei sprechen und präsentieren“** vorbereitet.
- Weitere Kompetenzen, die für die Team- und Projektarbeit notwendig sind werden durch Inputs in Form von 1-2-tägigen Seminaren parallel zur Phase der Projektbearbeitung abgedeckt. Seminarthemen waren bislang beispielsweise **Kommunikation und Konfliktlösung** sowie **Problemlösungs- und Entscheidungstechniken**.
- Auch Fähigkeiten in den **MS-Office** werden geschult. Hier hat sich eine Mischung bewährt aus Selbstlernen mit entsprechend geeigneten Programmen und einem Präsenztraining, bei dem mit einem erfahrenen Kollegen Anwendungen geübt werden.

Kurz nach Beginn der Projektarbeit und dann nochmal zum Programmabschluss werden mit den Teilnehmern und ihren Führungskräften **Entwicklungsgespräche** geführt. Ziel ist es die Teilnehmer im Arbeitsalltag größtmöglich bei ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung zu begleiten.

## Was bringt´s?

### Stimmen von Teilnehmern

- „Ich bin stolz auf unser Projektergebnis und unsere Teampower.“
- „Es war enorm anstrengend, aber ich bin froh dabei gewesen zu sein. Bin jetzt viel besser vernetzt und habe eine Menge gelernt. Freue mich schon darauf meine Kenntnisse in einem neuen Projekt einzubringen.“
- „Es gab sehr viele Erwartungen, das war manchmal schon eine Herausforderung für mich. Ich habe für mich auch privat viel gelernt, z.B. im Bereich Kommunikation. Unterm Strich hat es sich gelohnt.“
- „Für mich war es der Durchbruch von einer Art Frust und Motivationslosigkeit zu positiver Energie.“
- „Ich fühle mich empowert, mein Einsatzspektrum hat sich erweitert. Was ich gelernt habe setze ich jetzt im Tagesgeschäft ein.“
- „Ich habe keine Angst mehr vor Arbeit in Schnittstellen.“
- „Man konnte sich gegenüber den Führungskräften, beispielsweise im Lenkungsausschuss, von einer anderen Seite zeigen, die sie bisher vielleicht nicht einmal vermutet haben.“

### Stimmen von Führungskräften

- „Ich habe jetzt Mitarbeiter, die sich reflektieren. Die persönliche Entwicklung ist für mich entscheidend.“
- „Wir haben viele Zusatzaufgaben, die können wir jetzt viel leichter vergeben.“
- „Tolle Projektarbeit, starke Leistungen, gute Ergebnisse. Das zeigt, was in unseren Mitarbeitern steckt und für die Mitarbeiter ist das eine wichtige Bestätigung für ihr Selbstwertgefühl.“
- „Ich hätte nicht gedacht, dass ich so ein gutes Projektergebnis erhalte. Wenn wir den Auftrag an externe Berater gegeben hätten, dann wäre das Ergebnis bestimmt nicht so gut. Die Lösungen passen. Es hätte auch richtig Geld gekostet.“
- „Die Zusammenarbeit im Team und mit den Nachbarbereichen hat sich spürbar verbessert.“
- „Die zeitlichen Ressourcen für das Programm sind hoch, aber wir sollten weiter machen. Ich habe einige gute Leute, die ich für das nächste Programm vorschlagen möchte.“

Wissenswert:

Das Veränderungsprojekt wurde 2013 gestartet. Es ist keine einmalige Großaktion, sondern ein dauernder Entwicklungsprozess, an dem bis heute weiter gearbeitet wird. Nachhaltigkeit wird dadurch erzielt, indem das Erreichte gewürdigt und das noch nicht Erreichte angegangen wird.

Weitere Maßnahmen in 2014-2016 waren: Teamentwicklungen, Führungskräfte trainings und eine jährliche Veranstaltung zur Ergebnissicherung sowie Neumotivation für den Veränderungsprozess.

Bis heute gab es drei Kompetenzprogramme. Insgesamt nahmen bisher 31 Mitarbeiter (das ist ein knappes Drittel der Gesamtmitarbeiterzahl) teil. Das vierte Kompetenzprogramm ist für den Herbst 2017 geplant.

Praxis-Unterstützung mit System – für die Entwicklung von Mensch und Organisation



Gabriele Fleck-Gottschlich  
Diplom-Pädagogin (Uni)

Social-Systems®  
Systemische Organisationsberatung

Bachstrasse 10  
85084 Reichertshofen

Telefon 08453 7711

ng mit System – für das Erreichen Ihrer Unternehmensziele

» Leistungsstarke Teams » Prozesse mit Qualität » Ressource Wissen fest im Griff





## Personal- und Organisationsentwicklung

Systemische Organisationsberatung – Training – Coaching

Telefax	08453 7815
Mobil	0172 8482863
eMail	<a href="mailto:service@social-systems.de">service@social-systems.de</a>
Internet	<a href="http://qm.social-systems.de">qm.social-systems.de</a>

---

Unterstützung mit System – für das Erreichen Ihrer Unternehmensziele

» Qualifizierte Mitarbeiter » Leistungsstarke Teams » Prozesse mit Qualität » Ressource Wissen fest im Griff