

# Organisationsentwicklung / Veränderungsmanagement

---



Systemische Organisationsentwicklung  
Führungskräfte-Entwicklung

Moderation und Coaching der Themen Führung und Zusammenarbeit

## Kurz: Wir über uns

### Vision

*„Entscheidende Unternehmenspotentiale freisetzen durch Implementierung (Entwicklung und Unterstützung durch Moderation, Training und Coaching) einer wirksamen Führung, die Mitarbeiter fokussiert, inspiriert und begeistert und damit die Grundlage schafft für ein dauerhaft hohes und zielgerichtetes Leistungsniveau.“*

### Da kommen wir her:

- ✓ 25 Jahre Trainingserfahrung
- ✓ 15 Jahre Führungserfahrung bis 300 MA
- ✓ Gelernt in Handwerk und Vertrieb

### Das macht uns aus:

- ✓ Begeisterungsfähigkeit
- ✓ Ziel- und lösungsorientierte Herangehensweise
- ✓ Schnelles Eindenken in Prozesse und Anforderungen
- ✓ Effizienter Methodenmix (Training, Coaching, Moderation)

### Das ist unsere Kompetenz:

- ✓ Spezialisiert auf inhabergeführte mittelständische und produzierende Unternehmen
- ✓ Systemische Organisationsentwicklung
- ✓ Erfahren in der Entwicklung von wirksamen Führungskräften
- ✓ Langjährige eigene Führungserfahrung, auch im Konzern
- ✓ Praxiserfahren und erfolgreich im Umgang mit der Basis

gez. Barbara Grau und Ralf Drittner

## Change - Wohin soll die Reise gehen?

**Spirit**

- Standort
- Ziel
- Windrichtung

Teilnahme  
© Drittner-Training & Development

Performance

- Karte
- Werkzeug
- Lotsen

14.02.2016 #3

### Reiseplanung

Für die Planung bedarf es der Kenntnis des eigenen Standortes und der klaren Definition des Zieles. Auf äußere Umstände, wie z. B. wechselnde Winde kann dann entsprechend reagiert werden.

*„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.“*

Aristoteles, 384 - 322 v. Chr.

### Die Reise

Für die gemeinsame Umsetzung bedarf es einer Vision, einer Karte und dazu Werkzeuge wie Kompass, Zirkel, aber auch Training der (See-) Mannschaft an Bord.

Im übertragenen Sinne sind dies Unternehmens-Vision und / oder –Ziel, Leitlinien, Handlungsplan und dazu Methoden der Umsetzung, wie z. B.: gute Kommunikation und gemeinsame Planung, Lösungsorientierung, wirksame Arbeits- und Problemlösetechniken, Konfliktmanagement, u. a.. Auch hier kann bei Bedarf in Workshops trainiert und praxisbezogen geübt oder im Coaching individuell begleitet werden.

### Externe Unterstützung

Für einen definierten Reiseabschnitt kommen wir als Moderatoren und Berater ähnlich Lotsen an Bord, fachkundig in bestimmten Gewässern, um Sie durch Gefahrenstellen zu begleiten. Bei Bedarf sind wir Trainer und trainieren praxisbezogen. Wir leisten Hilfestellung mit Expertenstatus und befähigen zur selbstständigen Weiterfahrt → "Hilfe zur Selbsthilfe" (Subsidiarität).

## Both-directions-Ansatz



### Top-down-Ansatz

Der Veränderungsprozess wird von der Geschäftsleitung geplant, die Visionen und Leitbilder vorgibt. Die untergeordneten Hierarchieebenen und die Mitarbeiter an der Basis sollen die Veränderungspläne umsetzen, sind in die Planung aber nicht einbezogen.

Nachteile des Top-down-Ansatzes sind:

- Widerstände entstehen, da Veränderungen von „oben herab“
- Top-Management hat ggf. überhöhte oder praxisferne Erwartungen

### Bottom-up-Ansatz

Beim Bottom-up-Ansatz startet der Veränderungsprozess von der Basis und wird nach oben fortgeführt. Die Veränderungen werden von den Menschen im Unternehmen geplant, die sie später auch umsetzen müssen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter an der Basis wissen meist genau, welche Veränderungen notwendig und besonders dringend sind.

Beim Bottom-up-Ansatz ergeben sich folgende Nachteile:

- Veränderungspotential wird nicht voll ausgeschöpft (Ziele werden häufig von Anfang an so angesetzt, dass man sie auf jeden Fall erreicht)
- Evtl. fehlende fachliche und methodische Kenntnisse in der unteren Führungsebene

### Both-directions-Ansatz

Das Gegenstromverfahren ist die Kombination von Top-down- und Bottom-up-Ansatz. Es gilt als das beste Verfahren, um Veränderungen im Unternehmen einzuführen, da es die Vorzüge von beiden Ansätzen verbindet und sich die Nachteile gegenseitig aufheben.

- Unterstützt wird vor allem die vertikale Durchlässigkeit von Informationen!

## Systemische Organisationsentwicklung



In der systemischen Organisationsentwicklung wird davon ausgegangen, dass jegliche Entwicklung von innen gestaltet werden muss. Es wird betrachtet, welche bekannten und unbekanntem Einflüsse das System auf die Agierenden hat und umgekehrt. Eine der Grundideen ist, dass Systeme zwar durchaus innovativ, in erster Linie selbsterhaltend und vor allem unberechenbar sind.

Für eine zielgerichtete Entwicklung in eine definierte Zukunft ist es daher wichtig Ziel und Wegbegrenzungen festzulegen und alle Beteiligten mitzunehmen (→ rekursive Schleifen).

Im Modell (s.o.) wird eine Wechselwirkung zwischen Struktur, Kultur und Mensch dargestellt. Für z. B. eine gute Zusammenarbeit oder Zielerreichung gestaltet der Mensch Strukturen und prägt letztendlich eine Kultur. Diese beiden wiederum haben systemisch Rückwirkungen auf die Menschen, sodass letztendlich Wirkungen und Abhängigkeiten zwischen allen dreien entstehen.

Folgende Fragestellungen können daraus abgeleitet werden:

- Sind die Strukturen für die geplante Veränderung geeignet?
- Lässt die (Unternehmens-) Kultur die gewünschte Veränderung zu?
- Ist der Mensch vorbereitet und bereit?

**Organisationsentwicklung:** ist ein geplanter, systematischer Prozess, in dem die Mitarbeiter die Organisation von innen heraus verbessern und sie effektiver gestalten. Der Schwerpunkt liegt auf der Organisationsstruktur, den Kommunikations- und Entscheidungsprozessen und letztendlich der Organisationskultur. Der Prozess ist selbstgesteuert und aktionsorientiert. Organisationsentwickler initiieren, unterstützen und begleiten den Prozess.

**Wirklichkeit:** Die Konstruktion unserer individuellen Wirklichkeit, wird beeinflusst von unserer eigenen Wahrnehmung und Erfahrung, der kognitiven Prägung und von sozialen Konventionen.

→ „*Der Beobachter macht die Beobachtung*“ geflügeltes Wort der Systemiker

Dieselbe Landschaft sieht anders aus, je nachdem ich sie durch eine Sonnenbrille, eine 7-Dioptrien-, eine Röntgen- oder eine Infrarotbrille betrachte. Wir sehen nicht die eigentliche Landschaft, sondern unsere eigene Vorstellung davon.

## Change - Veränderung in der Organisation gestalten

**Konzept**

- „Zukunftswerkstatt“
  - Vision, Ziele, Werte, Unternehmens- und Führungskultur, Strategie
- Führung stärken
  - Commitment auf gemeinsames Führungsverständnis
  - Gemeinsames Ableiten von Führungsleitlinien
  - Handlungsbedarf ermitteln (FK-entwicklung, Unterstützung / Coaching)
- Mitarbeiter für Veränderungsprozesse vorbereiten
  - Fokussierung erreichen
  - Initiative und Begeisterung durch Teilhabe
  - positive Fehlerkultur und Umgang mit Veränderung entwickeln
  - Zielführende Kommunikationsfähigkeit stärken
  - Zusammenarbeit in und zwischen Teams stärken

© Drittner-Training & Development 14.02.2016 # 6

### Gestuftes Vorgehen

Nach abgeschlossener Angebotsphase und einer intensiven Auftragsklärung moderieren wir in einer Zukunftswerkstatt mit der Führung der Organisationseinheit (z. B.: Unternehmensleitung) die prägenden Vorgaben (Vision, Mission, Werte, Kultur, ...).

Die weitere Ausgestaltung, z.B.: in Form der Moderation von spezifischen Leitlinien, findet statt unter Mitarbeit der jeweiligen Ebenen. Dies sichert die Integration des impliziten Wissens, ermöglicht Teilhabe und somit Sinn, Motivation und Begeisterung.

### Both-directions-Ansatz

Durch paralleles und ggf. übergreifendes Arbeiten auf den verschiedenen Leitungsebenen sind der vertikale Austausch und das gemeinsame (Führungs-) Verständnis gewährleistet.

In rekursiven Schritten werden die Fortschritte reflektiert und die Einhaltung der prägenden Vorgaben überprüft. Bei Bedarf können Trainingseinheiten und Workshops unterstützen.

Gute Kommunikation und gemeinsame Fortschritte haben positive und prägende Auswirkungen auf Unternehmenskultur, Fokussierung des Einzelnen, effiziente Zusammenarbeit und letztendlich eine offene und positive Einstellung gegenüber Veränderung.

## Praxiserfahrung

Zu unseren Referenzen gehören hidden champions und Marktführer ihrer Branche:



Mit allen unseren Kunden stehen wir in regelmäßigem, teilweise langjährigem Kontakt, bzw. führen Folgeaufträge durch.

### Aus Betroffenen Beteiligte machen

Beziehen Sie Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihre Planungen und die Findung neuer Strategien und Vorgehensweisen ein. Wir unterstützen Sie mit entsprechenden Konzepten und Workshops.

Gerne unterstützen wir Sie bei Ihren Zielen.

Ralf Drittner  
DV-Kaufmann  
systemischer Organisationsberater der  
Offensive Mittelstand / INQA

Barbara Grau  
Dipl. Betriebswirtin,  
Business Coach EBS

Ihre Ansprechpartner:  
Barbara Grau und Ralf Drittnner

## Drittner-Training & Development

Alte Schule Hambuchen  
Hambuchener Str. 17  
53809 Ruppichteroth



02295 / 12 86



0171 / 744 22 13



[info@drittner-training.de](mailto:info@drittner-training.de)



[www.drittner-training.de](http://www.drittner-training.de)

*Wir bewegen Menschen*

Produktion Vertrieb Logistik  
Führung • Team • Prozesse

