

ZUKUNFTSFÄHIGE UNTERNEHMENS- FÜHRUNG

DURCH
TRANSFORMATIONSMANAGEMENT



Energie durch Entwicklung

Experten für zukunftsfähige
Führungs- und Unternehmenskultur

Energie durch Entwicklung MAGAZIN 4-2017
1. Oktober 2017



Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, in dem kein Mitarbeiter morgens gerne zur Arbeit kommt, nicht einmal die Führungskräfte. Die Kollegen können sich gegenseitig nicht leiden und misstrauen sich. Die Mitarbeiter sind demotiviert und gleichgültig, sie haben die Verbindung zum Unternehmen und den Kunden verloren. Es gibt keine einheitliche Vision oder Strategie. Die Zahlen und Ergebnisse des Unternehmens sind schlecht.

Nun stellen Sie sich ein Unternehmen vor, in dem jeder genau weiß, was er oder sie zu tun hat und warum und wofür sie es tun. Die Kommunikation zwischen den Kollegen läuft reibungslos und konstruktiv, die Zusammenarbeit macht allen Spaß. Mitarbeiter und Führungskräfte freuen sich jeden Morgen – auch an Montagen – darauf, gemeinsam mit dem Team und einer gemeinsamen Vision am Erfolg des Unternehmens zu arbeiten. Die Kunden rufen von sich aus an und das Unternehmen floriert und ist erfolgreich.

In welchem dieser Unternehmen möchten Sie arbeiten? Welches Unternehmen wünschen Sie sich für Ihre Kinder?

Diese Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs widmet sich ganz der zukunftsfähigen Unternehmensführung und wie es Unternehmen durch Transformationsmanagement gelingen kann, zukunftsfähig zu werden und zu bleiben.

Viel Spaß beim Lesen!
Herzliche Grüße

Victoria Gerards

01 Evolution in der Unternehmensentwicklung	4
<i>VICTORIA GERARDS</i>	
02 CASE STUDY: art & design 2.0 – Von der Wiederentdeckung des Flows	6
<i>HEIKO PUSTAR UND VICTORIA GERARDS</i>	
03 Organisationsentwicklung, Changemanagement und Transformationsmanagement – Unterschiedliche Maßnahmen für Veränderungsprozesse	8
<i>BRITTA KAMANN</i>	
04 Die Sehnsucht – Treibende Kraft auch in Unternehmen	10
<i>VICTORIA GERARDS</i>	
05 Prinzip Selbstverantwortung – Essenzielle Grundlage für Transformation	12
<i>VICTORIA GERARDS</i>	
06 REVIDATA und ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG – Ein starkes Team	14
<i>DR. EIKE BIRCK</i>	

IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



VICTORIA GERARDS

Expertin für zukunftsfähige Führungs-
und Unternehmenskultur



BRITTA KAMANN

Expertin für zukunftsfähige Führungskultur
und HR Excellence

Die ausführlichen Beraterprofile finden Sie auf
www.energie-durch-entwicklung.com/berater



01 | EVOLUTION IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

VICTORIA GERARDS

Im Energie durch Entwicklung MAGAZIN 2-2017 haben wir uns im Artikel „UND WAS KOMMT DANN? Integrale evolutionäre Organisation als mögliches neues Organisationsmodell“ bereits mit dem Thema der Evolution befasst. Dabei ging es vor allem um die Evolution menschlicher Organisationsformen. Der Fokus liegt auf den gesellschaftlichen Veränderungen. In diesem Artikel soll der Fokus auf den Unternehmer und das einzelne Unternehmen gerichtet werden. Dabei sind zwei Aspekte wichtig: 1. Die Definition von Evolution als Sonderform von Entwicklung sowie 2. Die absolute Notwendigkeit von Evolution als Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit. Beginnen wir mit der Begriffsklärung „Evolution“ im Kontext von Unternehmer- und Unternehmensentwicklung.

Unter Evolution wird in der Regel der Kreislauf von Replikation, Variation und Selektion verstanden. D.h. etwas wird kopiert bzw. nachgebaut (Replikation) – Varianten davon werden entwickelt (Variation) und die beste Variante wird zur weiteren Verwendung ausgewählt (Selektion). In diesem Zusammenhang wird häufig der Ausdruck „Survival of the fittest“ verwendet (dt.: nur die Fittesten überleben).

Im wirtschaftlichen Kontext findet Evolution zum Beispiel dadurch statt, dass freie Märkte eine Selektion unter konkurrierenden Produkten oder Produktionsverfahren fördern und sich so effizientere Verfahren gegen ineffizientere Verfahren durchsetzen. Doch das ist nicht der einzige Aspekt.

Unternehmen finden sich heute in turbulenten, komplexeren und dynamischeren Zeiten als je zuvor. Die Rahmenbedingungen verändern sich seit einigen Jahren massiv. Die bisherigen Erfolgsstrategien von Unternehmen stammen allerdings aus einer anderen alten Zeit, in der Komplexität kaum vorhanden war. Daher sind die Organisations- und Führungs-

strukturen heute meist nicht mehr wirkungsvoll, es kommt zu Frustration und Dysfunktionalität bei Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen.

Im Rahmen dieser sich verändernden Rahmenbedingungen ist also ein neuer evolutionärer Schritt für Organisationen und Führung essenziell. Ein einfaches „hier und da ein bisschen anpassen“ reicht nicht, um mit den Herausforderungen der neuen Zeit umgehen zu können. Es braucht ein fundamental neues Denken, eine neue Haltung und Einstellung aller Beteiligten, die viel mehr sinn- und lösungsorientiert ist als je zuvor. Durch dieses radikal neu denken ist die Gefahr eines Rückfalls geringer, da hier eine „Transformation“ stattfindet. Im Gegensatz zur einfachen Entwicklung werden alte Muster und Strukturen hier vollständig aufgegeben und durch neue Muster und Strukturen ersetzt, die den neuen Anforderungen deutlich gerechter werden.

Es gibt Unternehmen, die im Rahmen ihrer Versuche, sich zu entwickeln, immer wieder neue Organisations-Formen, Management-Methoden und Konzepte einführen. Oft spielt hier blinder Aktionismus eine genauso große Rolle, wie Berater, die keinen ganzheitlichen und systemischen Blick auf Organisation haben. Bei jeder Einführung einer neuen Struktur wird hier aber meist vergessen, die alte Struktur zu entsorgen, stattdessen wird sie bewahrt. Das führt oft dazu, dass Unternehmen gleichzeitig in Business Units gegliedert sind, eine Prozessorganisation pflegen, in einer Matrix arbeiten und parallel eine Projektorganisation vorhanden ist. Entscheidungsprozesse sind oft in dicken Handbüchern (die oft Datengräbern gleich kommen) detailliert beschrieben, aber niemand hat Zeit, sich das alles durchzulesen. Im Zweifelsfall werden diese Entscheidungsprozesse ohnehin über den Haufen geworfen und nach dem guten alten Hierarchie-Prinzip entschieden. Mitarbeiter aber auch Führungs-

kräfte fühlen sich durch diese Mannigfaltigkeit an Methoden und Strukturen überfordert, sie verlieren Orientierung und Souveränität.

Würden diese Unternehmen dem Evolutions-Prinzip folgen, müssten sie alte Organisations-Formen, -Strukturen, Methoden und Konzepte, die für sie nicht mehr funktional sind, komplett ersetzen, d.h. stoppen, damit aufhören. Wenn sich Unternehmen und Unternehmer für ein neues Konzept entscheiden, sollte das alte Konzept dadurch ersetzt werden, nicht erweitert. Hierfür braucht es allerdings viel Mut und Klarheit!

Warum ist Evolution also absolute Notwendigkeit für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen? Durch mehr vom Alten kann nichts Neues entstehen. Neue Situationen brauchen neue Herangehensweisen. Die neuen Anforderungen von Kunden, die sich zum Beispiel durch die technischen Innovationen ändern, können nur durch völlig neu gedachte Produkte und Dienstleistungen befriedigt werden.

Zum Beispiel die Entwicklung der Smart-Home-Technologie führt zu völlig neuen Ansprüchen von Konsumenten bei klassischen Haushaltsgeräten wie Kühlschrank oder Waschmaschine. Als Hersteller von Waschmaschinen diese einfach nur im Design, ihrer Reinigungsleistung oder geringem Wasserverbrauch weiterzuentwickeln wird mittelfristig dazu führen, dass die Umsät-

ze des Unternehmens dramatisch zurückgehen werden, die Existenz des Unternehmens könnte bedroht sein. Wenn sich der Waschmaschinenhersteller allerdings damit auseinandersetzt, welche Anwendungsansprüche die Kunden heute und in Zukunft haben, dann kann das Produkt Waschmaschine völlig neu gedacht werden. Samsung begegnet dem sich ändernden Lebensstil und -gefühl seiner Kunden mit Funktionen wie „AddWash™“, zusätzliche Wäsche kann auch im laufenden Waschmaschinenbetrieb noch hinzugefügt werden. Dadurch werden Kunden von dem Zwang befreit, sich im Vorfeld zu überlegen, was gewaschen werden soll – Individualität und persönliche Entfaltung werden weiter gefördert. Andererseits wird diese Funktion dem schnelleren Lebensstil gerecht. „Mist, habe ich in der Hektik vergessen!“ ist kein Problem mehr.

Unternehmer und Unternehmen, die sich diesem neuen Denken von Produkten und Dienstleistungen versperren, werden es in Zukunft schwer haben zu überleben. Das neue Denken von Produkten und Dienstleistungen bedingt gleichzeitig auch neue Formen von Organisationsstruktur, Management-Konzepten, Projektmanagement, Kommunikation und Führung. Um zukunftsfähig zu bleiben, braucht es also vor allem unternehmerischen Mut des Unternehmers, das Unternehmen auf neue, bisher noch unbekannte Wege zu führen und alte, nicht mehr funktionale Methoden und Strukturen vollständig loszulassen.



VICTORIA GERARDS

ist Expertin für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur und Inhaberin von Energie durch Entwicklung. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen.

Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung MAGAZIN.

02 | ART & DESIGN 2.0 – VON DER WIEDERENTDECKUNG DES FLOWS

Mit neuem Führungsverständnis und neuen Strukturen energievoll
die Zukunft anpacken – Organisations- und Führungsentwicklung
bei der art&desgin GmbH & Co. KG

CASE-STUDY

Die art&desgin GmbH & Co. KG ist eine mittelständische Werbeagentur in Kamp-Lintfort am Niederrhein, die 1991 durch Thomas Scheffler und Heiko Große-Pustar gegründet wurde. Die Agentur hat rund 15 Mitarbeiter und fokussierte sich bisher vor allem auf die Möbelbranche.

Im Dezember 2016 sind die beiden Geschäftsführer Heiko Große-Pustar und Thomas Scheffler an Energie durch Entwicklung mit der Bitte herangetreten, sie bei der Suche eines Art Directors zu unterstützen. Die Besetzung dieser neu geschaffenen Position sollte einige interne organisatorische Herausforderungen lösen. Unter anderem sollten dadurch die beiden Geschäftsführer von Führungsaufgaben entlastet werden und die neue Person für eine bessere Stimmung und Motivation im Team sorgen. Im Rahmen eines intensiven Sparring-Gesprächs verdeutlichte sich das Bild von gewachsenen Strukturen. Es stellte sich heraus, dass es ein hohes Maß an Frustration gab – sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den beiden Geschäftsführern und sich alles einfach „blockiert“ anfühlte. Es gab verschiedene Spannungen innerhalb der Agentur, auch die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern verlief nicht reibungslos. Durch den Wegfall eines großen Kunden entwickelte sich der wirtschaftliche Erfolg nicht wie gewünscht.

Im Rahmen einer Reihe von intensiven Workshops mit den beiden Geschäftsführern haben wir zunächst die Entwicklung von art&design analysiert, um dann die Wünsche und Ziele der Geschäftsführung freizulegen und konkreter zu formulieren. Hier ging es vor allem um die Gewinnung neuer Kunden außerhalb der Kernbranche Möbelhandel sowie um reibungslosere Prozesse und Abläufe innerhalb der Agentur zur Verbesserung von Projektmargen. Wichtig waren auch die Entlastung der Geschäftsführer sowie eine erhebliche Verbesserung des

Betriebsklimas. Die Erkenntnis wuchs, dass der Verlust von Synergien, die Reibungen und Stimmungen im Team vor allem mit den beiden Geschäftsführern zu tun hatten – und mit mangelnder Klarheit.

Nach der Zielklärung ging es daran, die Geschichte hinter art&design zu erfassen. Was war der Ursprungsgedanke, der die beiden Geschäftsführer vor 26 Jahren getrieben hat, eine Agentur zu gründen, worin besteht der Gründungsmythos? Es stellte sich heraus, dass dieser fast vergessen war. Durch die intensive operative Arbeit beider Geschäftsführer sowie die Erledigung einer Vielzahl allgemeiner Anforderungen im Tagesgeschäft war die Verbindung mit diesem Gründungsmythos verloren gegangen. In intensiven Gesprächen wurde diese Geschichte schließlich wieder erinnert und gemeinsam, auf Basis des Gründungsmythos, die Vision und Mission der Agentur formuliert:

**„Wir haben uns der Kunst verschrieben,
Werbung erfolgreich zu machen!
Das tun wir, indem wir mit hohem
gestalterischen Anspruch, reibungslosem
Projekt-Management und stetem Blick
auf Wirtschaftlichkeit individuelle,
maßgeschneiderte Gesamtkonzepte
entwickeln und umsetzen.“**

Diese Konkretisierung von Weg und Ziel sorgte für neue Energie und neuen Schwung. Im nächsten Schritt ging es an die Rollenklärung. Wer tut eigentlich was und wofür? Nachdem wir die Rollen der beiden Geschäftsführer in ihrem Sinne intensiv geklärt hatten, war klar, dass es zur Entlastung eine zweite Führungsebene braucht. Also sind für Back-Office, Grafik und Web-Design drei Teamleiter installiert worden, die sich auch bereits im Vorfeld durch ihr Verhalten und ihre Leistungen empfohlen hatten. Insbesondere der



Abbildung: Überblick über den Gesamt-Prozess

Aspekt der Mitarbeiterführung wurde in den Rollenprofilen noch einmal deutlich beschrieben. Im Rahmen einer Führungskräfteausbildung, die Energie durch Entwicklung in Form eines offenen Seminars angeboten hatte, wurde an der Führungskompetenz der beteiligten Personen intensiv gearbeitet. Auch hier ging es um die Schaffung von Klarheit hinsichtlich Rolle, Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen und Zielen.

Zu guter Letzt galt es, die Mitarbeiter einzubinden und sie die neu gewonnene Energie spüren zu lassen. Dazu wurde ein eintägiger Workshop mit der gesamten art&design-Mannschaft gestaltet, in dem die beiden Geschäftsführer einerseits sehr authentisch ihre eigene Entwicklungsgeschichte sowie die Entwicklungsgeschichte der Agentur darstellten. Andererseits erarbeitete sich das gesamte Team ein gemeinsames Verständnis von Team und Teamwork. art&design 2.0 war geboren. Die neu entwickelten Ziele der Geschäftsführer wurden zu Zielen der Agentur – alles ergab ein stimmiges Bild.

Im Rahmen von Einzelgesprächen sind im Nachgang persönliche Fragen und Anliegen rund um die Rollenprofile, Verantwortungsbereiche und die neuen Spielregeln der Zusammenarbeit geklärt worden.

REZENSION

„Umfangreiches und fundiertes Fachwissen gepaart mit einer Menge Erfahrung; dynamisch, fallbezogen und absolut alltagstauglich vermittelt.“

Das Ergebnis:

Eine wahre Bewusstseinsenerweiterung für jede Führungskraft. Eine fundierte Anleitung, warum Menschen wie reagieren und wie ich zum Wohle aller Beteiligten - und zugunsten des Unternehmens - Prozesse positiv und effektiv beeinflussen kann. Großartig in der Sache und manchmal auch eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Ego.

Mein Fazit:

„Energie durch Entwicklung“ wird im Unternehmen zum durchweg messbaren Ergebnis. Wir hätten als Agentur diesen Wissenstransfer schon viel früher in Anspruch nehmen sollen.“



Dickes Dankeschön an
Victoria Gerards und Britta Kamann!
Thomas Scheffler

Zwei Monate nach Beendigung des Prozesses drückt Heiko Große-Pustar seine Perspektive in einer E-Mail an seine Mitarbeiter wie folgt aus:

„Ich weiß nicht, ob Ihr das auch so fühlt, ob es schon angekommen ist: Wir sind im Flow! Ich bin gerade vollkommen glücklich mit dem, was hier intern passiert. Jeder Einzelne performt auf nie dagewesenem Niveau. Es gibt keinerlei Reibereien und Ärger. Es werden von Euch allen Dinge gesehen und verändert, die vorher irgendwie ausgeblendet wurden. Um mich herum organisiert sich der Organismus selbst. Das macht mich echt glücklich. DANKE an alle!

Sicher ist das kein reiner Zufall, dass das gerade jetzt passiert. Ich bin auch Thomas sehr dankbar, dass er darauf gedrängt hat, Victoria Gerards & Britta Kamann zu engagieren, die die Initialzündung dafür gesetzt haben. Alles, was jetzt passiert, war schon vorher vorhanden. Es kam nur nicht zur Entfaltung. Ich finde das absolut faszinierend.

Und was viele noch nicht wissen, was eigentlich noch faszinierender ist: Wir bekommen gerade Anfragen ohne Ende. Sogar von anderen Branchen. Ich habe keine Ahnung, wie das plötzlich passiert. Die einzige Antwort: Das Universum meint es wieder gut mit uns. Meine Vermutung: Weil wir wieder gut sind, finden uns andere Menschen gut! Danke an Euch!“

Diese E-Mail drückt alles aus. Die Begriffe Flow und Energie sind Schlüsselbegriffe in diesem Prozess. Es ist ein gutes Beispiel dafür, wie stark die Organisation – gerade bei inhabergeführten Unternehmen – von den Geschäftsführern und ihrer Klarheit abhängt. Je klarer und fokussierter die Geschäftsführer, je mehr sie selbst im Flow sind, je leichter formt sich die Organisation, laufen Prozesse rund. Kreativität und Kundenorientierung haben wieder Raum. Bestandskunden und potenzielle neue Kunden spüren diese Energie und reagieren entsprechend mit Anfragen.



THOMAS SCHEFFLER

beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit Vermarktungsstrategien für Handel und Einkaufsgemeinschaften. Als Geschäftsführer der art&design Werbeagentur liegen seine Kernaufgaben in der Konzeptentwicklung und Kundenberatung. Darüber hinaus steht er Verbundgruppen und Firmen als Referent zu diesen Themen zur Verfügung. Ebenfalls vertritt er die Agentur in verschiedenen Dienstleister- und Unternehmens-Netzwerken und zeichnet für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.



HEIKO GROSSE-PUSTAR

ist fasziniert von Ästhetik und Design. Er hat schon in seiner Kindheit begonnen, kreativ zu arbeiten. Nach einigen Jahren Erfahrung aus der Selbständigkeit im Bereich Grafik und Werbung, ist er seit 2001 Geschäftsführer der art&design Werbeagentur und dort vor allem für Konzeption und Design zuständig. Darüber hinaus ist er im operativen Geschäft der Agentur für die Entwicklung von Kundenprojekten verantwortlich.

03 | ORGANISATIONSENTWICKLUNG, CHANGE MANAGEMENT UND TRANSFORMATIONSMANAGEMENT – Unterschiedliche Maßnahmen für Veränderungsprozesse

BRITTA KAMANN

Veränderung ist heutzutage ein notwendiger Dauerzustand in Unternehmen und Organisationen. Menschen haben immer mit Veränderung gelebt und sich dadurch weiterentwickelt. Das ist in unserer DNA so angelegt. Die größte Herausforderung heute ist nicht die Unvorhersehbarkeit von Veränderung, sondern die Herangehensweise daran, wie organisationaler Wandel gestaltet, geführt und gelebt wird.

Wir von Energie durch Entwicklung haben uns dabei die Frage gestellt, ob es eigentlich Klarheit um die Begrifflichkeiten Organisationsentwicklung, Change Management und Transformationsmanagement gibt? Mit diesem Artikel wollen wir uns dieser Frage widmen und zeigen unser Verständnis zu diesen Wortschöpfungen auf, die nicht urheberrechtlich geschützt sind.

Allen gemeinsam ist die Tatsache, dass sie sich mit Veränderungen respektive Veränderungsprozessen in Organisationen und Systemen beschäftigen. Voneinander abgrenzen lassen sie sich unseres Erachtens durch die Feststellung „wie“ die Veränderungsprozesse gesteuert und gestaltet werden.

Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung ist von prozesshaften, evolutionären Entwicklungs-Ansätzen geprägt. Es geht immer darum, das Potenzial zu aktivieren und zu erweitern, das in einer Organisation und bei ihren Mitgliedern enthalten ist. Die Organisation und ihre Mitglieder werden befähigt, Anforderungen interner und externer Umwelten reflexiv aufzugreifen. Sie sollen sich entsprechende Antworten selbst erarbeiten und umsetzen. Dies

geschieht in Coachings und Supervisionen, in Workshops und Seminaren, in Team- und Bereichs-Entwicklungen, in Großgruppen-Veranstaltungen und Qualifizierungs-Reihen.

Wichtige Anliegen der Organisationsentwicklung* sind:

- Die kulturelle Identität des sich entwickelnden Unternehmens zu bewahren,
- die betroffenen Mitarbeiter und Gruppen in die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen und Antworten in größtmöglichen Umfang aktiv einzubeziehen und
- die Veränderungsmaßnahmen kontinuierlich und prozesshaft zu steuern und zu gestalten.

Im Vordergrund der Organisationsentwicklung steht die Suche nach neuen Wegen des erfolgreichen Überlebens im Sinne der Anpassung an interne und externe Veränderungen, wie veränderte Marktgegebenheiten, gesetzliche Rahmenbedingungen, technologische Innovationen, internes Wachstum etc. Diese Suche nach neuen Wegen erfolgt durch Lern- und Reflexionsprozesse der beteiligten Personen, Gruppen und Organisationen und ist meist ein langwieriger Prozess.

Organisationsentwicklung erfolgt in einer Organisation von innen heraus und die Organisation nutzt dabei explizit das in der Organisation – bei den Mitarbeitern, Gruppen und Führungskräften - vorhandene Wissen. Dabei ist die Gesamtheit aller Beteiligten schlauer als jeder einzelne.

**Quelle: Transformationsmanagement – Organisationen von innen verändern, 2001, Springer, Wien New York*

Change Management

Change Management steht hingegen für tiefgreifende, sprunghafte Veränderungen, die außerhalb der Organisation definiert werden. Typische Beispiele dafür sind Vorgehensweisen wie Re-engineering, Rationalisierung, Mergers, Outsourcing, Produktbereinigungen, interne Umstrukturierung etc. Der Fokus liegt mehr auf der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung als auf der systemischen. Langwierige Reflexions- und Lernprozesse der beteiligten Personen, Gruppen und Organisationen sind nicht vorgesehen. Schnelle Umsetzung ist gefragt. Es wird mit bislang geltenden Abläufen gebrochen. Und meist erfolgt die Steuerung von Change Management Maßnahmen durch externe Berater, die sich gerne an Best Practice Konzepten und Branchenvergleichen orientieren – also das, was bei einer anderen Organisation gut funktioniert hat, könnte oder müsste auch in beliebig vielen weiteren Organisationen und Unternehmen funktionieren. Das Wissen und die Kompetenz der betroffenen Organisation und ihrer Mitglieder wird für die Veränderungsmaßnahmen nicht genutzt (sie liefern lediglich Informationen für eine IST-Analyse). Motor für die Veränderungen sind diejenigen Führungskräfte, die den Wandel betreiben.

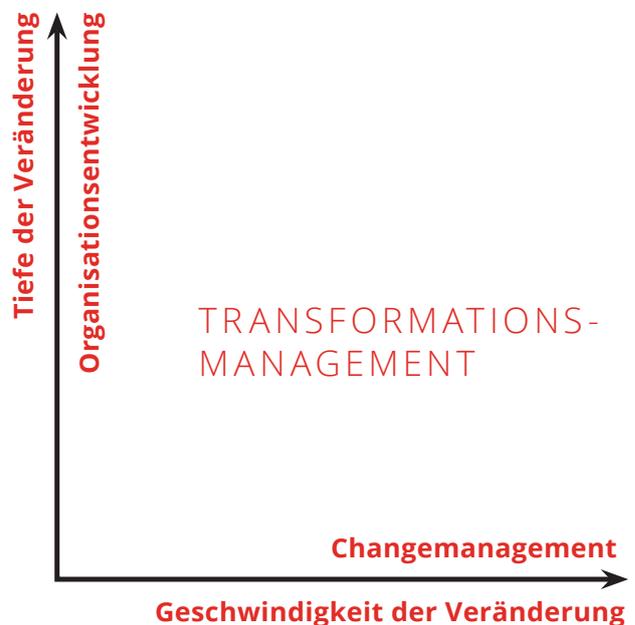
Prägnante Auswirkungen von Changemanagement sind:

- **Personen, Gruppen und Organisationen müssen sich schnell und sprunghaft an Neues anpassen.**
- **Nicht nur Abläufe, auch Traditionen werden gebrochen.**
- **Auf die kulturelle Identität der Organisation wird keine Rücksicht genommen.**

Die Steuerung und Gestaltung eines Veränderungsprozesses erfolgt beim Change Management nicht mehr kontinuierlich und stufenweise wie bei der Organisationsentwicklung, sondern in linearen und schnellen, also sprunghaften, Schritten.

Transformationsmanagement

Transformationsmanagement verknüpft unseres Erachtens bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen Ansätze der Organisationsentwicklung mit Ansätzen des Change Managements.



Der oder die den Wandel betreibenden Führungskräfte starten den Transformationsprozess (wie beim Change Management). Dabei wird mit externen Beratern die Zielsetzung der Transformation, eine prinzipielle Vorgangsweise und in etwa die wahrscheinliche Dauer des Prozesses vereinbart. Alle weiteren, sich aus dieser Start-Vereinbarung ergebenden inhaltlichen Abläufe und Entscheidungen erfolgen beim Transformationsmanagement jedoch aus dem laufenden Prozess heraus.

Im Vordergrund steht die Fragestellung: „Was braucht die Organisation und ihre Mitglieder, damit das Ziel erreicht werden kann?“. Daran abgeleitet werden in einem iterativen Prozess entsprechende Maßnahmen. Die Organisation und ihre Mitglieder werden hierbei gezielt in den Veränderungsprozess eingebunden (wie bei der Organisationsentwicklung).

Die eingebundenen externen Berater unterstützen und begleiten den Veränderungsprozess maßgeschneidert und arbeiten dabei stark mit dem in der Organisation vorhandenen Wissen. Dies geschieht, ähnlich wie bei der Organisationsentwicklung, in Coachings und Workshops, in Team- und Bereichs-Entwicklungen, in Großgruppen-Veranstaltungen und Qualifizierungs-Reihen. In diesem gesteuerten Verlauf entwickeln und schärfen sich die Sichtweisen und Ideen der beteiligten Personen und Gruppen zu neuen Einsichten und Lösungen.

Die Ziele selbst werden in den agilen Prozess des gesamten Veränderungsprozesses eingebunden. Regelmäßige Reflexionsschleifen (Retrospektiven) mit den Beteiligten sichern den Prozess.

Merkmale des Transformationsmanagements sind:

- in einem ganzheitlichen Ansatz das Wissen der Organisation und ihrer Mitglieder zu nutzen
- individuelle und maßgeschneiderte begleitende Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen zu integrieren
- agile Vorgehensweise



BRITTA KAMANN

ist Expertin für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur. Ihre Schwerpunkte sind Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. In diesem Zusammenhang befasst sie sich vor allem mit Führungskultur, Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten sowie nachhaltiger Personalgewinnung und -bindung.

Aus ihrer Zeit als geschäftsführende Gesellschafterin einer mittelständischen Personalberatung weiß sie auch aus eigener Erfahrung um die Chancen und Herausforderungen einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Führungskultur.

IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com

04 | DIE SEHNSUCHT TREIBENDE KRAFT AUCH IN UNTERNEHMEN

VICTORIA GERARDS

Sehnsucht ist ein Gefühl, das nicht nur in der Romantik eine Rolle spielt, sondern auch für Unternehmen eine große Relevanz hat. Jedes Unternehmen, das gegründet wird, basiert auf einer Sehnsucht, ob sie dem Unternehmer bewusst ist oder nicht. Doch was hat es mit diesem komplexen Gefühl auf sich?

Am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung hat der inzwischen verstorbene Paul Baltes gemeinsam mit seinen damaligen Mitarbeiterinnen Susanne Scheibe, Alexandra Freund und Dana Kotter-Grühn die Sehnsuchtsforschung in Deutschland begründet. Sehnsucht ist ein sehr komplexes und höchst individuelles Gefühl, dessen Ursache und Sinn Psychologen und Soziologen nicht mit einer einfachen Umfrage klären können.

Dabei geht es bei einer Sehnsucht meist nicht um etwas Konkretes, wie um Geld, ein schnelleres Auto oder eine teure Uhr. Vielmehr geht es um Lebenskonzepte. Die Vermutung der Forscher: Sehnsucht ist in der Evolution des Menschen entstanden, um ihn immer wieder nach neuen Wegen zum Glück suchen zu lassen. Ein Gefühl, das zur Veränderung drängt.

Häufig sind Firmengründer Visionäre, die nicht nur eine gute Produktidee haben, sondern auch den Mut und die Energie, diese Idee ins Leben zu bringen. Dabei geht es ihnen meist nur untergeordnet darum, viel Geld zu verdienen, sondern vor allem darum, mit ihrer Idee erfolgreich zu werden, einen Sinn zu stiften, ihren Kunden einen Nutzen oder einen Mehrwert zu bieten. Für einige Gründer (zum Beispiel im Technologie-Sektor) mag es eine Idee von Weltverbesserung haben, zum Beispiel mit neuen Produktinnovationen die Form von menschlichem (Zusammen-) Leben grundlegend zu verbessern. Für andere, z.B. Steuerberater, mag es ganz schlicht und ergreifend darum gehen, anderen Unternehmen

zu ermöglichen, sich erfolgreich um ihre Kerngeschäfte zu kümmern. Wie auch immer die Sehnsucht des Unternehmensgründers aussieht, sie ist eine der treibendsten oder besser gesagt zehendsten Kräfte im Unternehmen. Eine Grundlage für das Gefühl von Flow.

Das Forscherteam rund um Baltes ist sich sicher, Sehnsüchte, so viel ist klar, sind vom Grund her unerreichbar. Dennoch finden sie in ihnen mittlerweile einen Sinn. „Sie geben dem Leben eine Richtung und helfen Entscheidungen zu treffen“. Die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen und mit dem jeweiligen Produkt den Kunden einen Nutzen zu stiften, zum Beispiel. Je stärker der Unternehmer sich dabei seiner Sehnsucht bewusst ist, je mehr Energie wird freigesetzt, desto handlungsfähiger wird das Unternehmen. Damit bestätigt sich Baltes' These, dass das Kennen der Sehnsucht helfen kann, mit Unerreichbarem besser fertig zu werden, denn aus dem Bestreben allein entsteht oft schon etwas sehr Sinnstiftendes und Erfolgreiches.

Versteht man Unternehmen nicht nur als einen organisierten Zusammenschluss von Menschen mit einem Ziel, sondern als eigenständige Organismen, dann kann man auch Unternehmen selbst eine eigenständige Sehnsucht unterstellen, die sich unter gewissen Rahmenbedingungen von der Person des Unternehmers auch lösen kann.

Nicht nur für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens kann das Bewusstsein um die Sehnsucht des Unternehmens hilfreich sein. Auch für die Formulierung der Unternehmenswerte und die Definition der Unternehmenskultur ist sie unerlässlich. Denn Sehnsucht kann das Zusammenleben vereinfachen – sowohl in privaten Beziehungen, als auch im Unternehmenskontext: „Wenn die beteiligten Personen ähnliche Sehnsüchte teilen, dann haben sie ei-

nen ähnlichen Entwurf vom Leben“, sagt Alexandra Freund. „Möglicherweise sind diese Beziehungen stabiler, als die von Menschen, die sich nach verschiedenen Dingen sehnen“. Also gilt auch für Sehnsüchte: Gleiches zieht sich an.

Somit hat das Thema Sehnsucht nicht nur für den Unternehmer eine hohe Relevanz, sondern auch für die Personalabteilung. Die Hinterfragung von Sehnsüchten kann ein wichtiges Indiz für den „Cultural Fit“ eines Kandidaten sein. Insbesondere die jüngeren Generationen, z.B. die Generation Y, legt zunehmend mehr Wert auf die Unternehmenskultur. Davon ausgehend, dass Unternehmenskultur auch durch die Sehnsucht des Unternehmers und des Unternehmens geprägt wird, spielt also die Sehnsucht von Kandidaten bzw. Mitarbeitern ebenfalls eine große Rolle, um gemeinsam mit allen im und am Unternehmen arbeitenden die gleiche Vision und Strategie zu verfolgen.

Die Forscher haben auch festgestellt, dass bei Menschen mit Depressionen Sehnsüchte eher fehlen. Übertragen auf den Organismus Unternehmen bedeutet dies, dass wenn die Unternehmenskultur destruktiv, die Stimmung im Unternehmen am Boden ist, die Verbindung der handelnden Akteure zu der ursprünglichen Sehnsucht des Unternehmens verloren gegangen ist. Daher ist es in Unternehmen, in denen es unter anderem an Motivation und Energie fehlt, auch essenziell, die Sehnsucht des Unternehmens wieder ins Bewusstsein zu holen und die beteiligten Personen wieder mit ihr zu verbinden. Das ersetzt nicht weitere notwendige Maßnahmen, schafft aber eine zentrale Grundlage für erfolgreiche und nachhaltige Organisationsentwicklung.



05 | PRINZIP SELBSTVERANTWORTUNG – Essenzielle Grundlage für persönliche Transformation

VICTORIA GERARDS

Das schwerste am erwachsen werden ist, dass man für sich und sein Handeln die Verantwortung übernehmen muss. Doch warum fällt es vielen Erwachsenen so schwer, diese Verantwortung wahrhaftig zu übernehmen?

Oft hängt dies mit den Erfahrungen zusammen, die wir in unserer Kindheit gemacht haben. Haben wir als Kind etwas ausgefressen, zum Beispiel das Fenster des Nachbarn mit dem Fußball zerschossen und dieses Missgeschick zugegeben, dann mussten wir uns einen elterlichen Vortrag über Unvernunft und Dummheit anhören und den Schaden von unserem Taschengeld wieder gut machen. Unsere Eltern bestrafte uns durch Liebesentzug, Taschengeldkürzungen, Hausarrest oder sonstige Einschränkungen und Verbote. Unsere Ehrlichkeit, das Missgeschick zuzugeben, wurde bestraft. Also haben wir uns angewöhnt, anderen die Schuld für unser Versagen zu geben, wir wurden sehr erfindereich, wenn es darum ging, die Erwachsenen von unserer Unschuld zu überzeugen.

Dabei waren unsere Eltern und die anderen Erwachsenen unsere Lehrmeister schlechthin, sie machten uns vor, wie man mit Notlügen durchs Leben kommt. Wir erlebten, wie sie auf dem Familienfest zu Tante Erna lieb und nett waren, aber zu Hause über sie lästerten. Wir hörten, wie sie am Telefon Einladungen mit der Begründung absagten, sie hätten schon was Anderes vor, obwohl sie einfach keine Lust hatten hinzugehen.

Als Erwachsene sind wir heute sehr schnell dabei, Andere für unsere Schwierigkeiten und Probleme verantwortlich zu machen. Angefangen beim Partner, den Kindern, den Eltern, den Kollegen, dem Chef, den Politikern oder der Digitalisierung, immer sind es die Anderen, die es einem schwermachen. Der häufige Verweis auf eine schwere Kindheit führt dazu, dass wir uns selbst in die Opferrolle begeben und uns unserem Schicksal ausliefern. Wenn es früher so

schwer war, haben wir auch heute, als Erwachsene, kein Anrecht auf ein glückliches Leben. Schuld sind die Anderen.

Insbesondere im beruflichen Kontext erleben wir immer wieder Mitarbeiter aber auch Führungskräfte, die keine Verantwortung für sich und ihr Handeln übernehmen wollen. Sie schimpfen auf ihre Kollegen und Chefs, das neue IT-System oder das Unternehmen. Alles ist schlecht, aber sie würden ja nicht gefragt werden. Man hätte ja schon alles getan, würde sich aufopfern, aber es würde einem ja keiner danken. Daher hätte man sich dazu entschieden, nur noch Dienst nach Vorschrift zu machen und die Anweisungen genau zu befolgen, bevor man wieder etwas Falsches tut. Ob das, was man da tut, sinnvoll ist oder nicht, ist einem egal. Die Anderen sollen das mal schön entscheiden!

Dieses Verhalten haben wir sicherlich alle schon einmal erlebt, persönlich, bei Kollegen oder Freunden. Für Unternehmen ist das höchst gefährlich, denn es lähmt die Organisation, die Entwicklung und Innovationsfähigkeit von Unternehmen erheblich. Dabei liegen die Gründe für dieses Verhalten nur zum Teil in den Unternehmen selbst. Ein anderer wesentlicher Teil liegt auch in den Menschen, die in den Unternehmen arbeiten. Wie hoch ihr Maß an Selbstverantwortung ist, lässt sich in Vorstellungsgesprächen meist nur erahnen.

Verantwortung zu übernehmen bedeutet, dass wir das Beste aus dem machen, was wir mitbekommen haben. Als Erwachsene haben wir also die verantwortungsvolle Aufgabe, die Erziehungsfehler und Irrtümer unserer Eltern für uns selbst wieder auszumerzen. Wir müssen quasi von neuem eine Erziehung durchlaufen, die wir dieses Mal aber selbst in die Hand nehmen. Durch diese Selbsterziehung können wir auch eine schlechte Erziehung wieder ausgleichen. Als Erwachsene können wir lernen, negative Ein-

stellungen, durch die wir uns das Leben unnötig schwer machen, durch eher positive lebensbejahende und hilfreiche Einstellungen zu ersetzen. Wichtig ist also nicht, was wir mitbekommen haben, sondern das, was wir damit anfangen.

Es sind nicht die Umstände oder die Vergangenheit, die über unser Glück oder Unglück entscheiden. Es ist unsere Einstellung, durch die wir darüber entscheiden, ob wir zu den „reichen“ oder „armen“ Menschen gehören. Wenn wir jedoch Anderen, unserer Vergangenheit oder den Umständen die Schuld für unsere Lage geben, dann machen wir uns zum Opfer anderer Menschen oder der Umstände.

Wie zufrieden wir mit unserem Arbeitsplatz sind, hat also auch ein ganzes Stück weit mit unserer Einstellung zu tun, und in wie weit wir bereit sind, eben die Verantwortung für uns und unser Tun zu übernehmen. Gehen wir die Dinge, die uns an unserem Arbeitsplatz stören, aktiv an oder leiden wir weiter still und heimlich vor uns hin? Treiben wir Entwicklungen und Veränderungen, vielleicht auch Innovationen aktiv voran oder warten wir ab, bis irgendjemand kommt und uns sagt, wie es zu gehen hat?

Was bedeutet es also, Verantwortung für sich und sein Handeln zu übernehmen?

- Aufhören, Anderen, den Umständen oder unserer Vergangenheit die Schuld für unsere Probleme zu geben. Wenn wir genervt oder unglücklich sind, sind es unsere negativen Denk- und Lebensweisen, mit denen wir uns das selbst antun. Daher können nur wir etwas an unserem Unglücklichsein ändern.

Je nach Unternehmensgröße und unserem Job im Unternehmen können wir die Rahmenbedingungen vielleicht nicht beeinflussen, aber es macht einen Unterschied, wie wir mit uns selbst und unseren Kollegen, Kunden

und Lieferanten umgehen. Die Art und Weise, wie wir kommunizieren und uns verhalten macht einen großen Unterschied für uns und die Anderen.

- Sich trauen, seine Wünsche und Bedürfnisse Anderen mitzuteilen und wenn möglich durchzusetzen. Oft hindern uns Unsicherheiten und Ängste, klar zu benennen, was wir brauchen. Wir erwarten dann von den Anderen, dass sie uns unsere Wünsche von den Augen ablesen. Tun sie dies nicht, sind wir enttäuscht.

Wenn wir von unseren Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten Informationen, Unterstützung oder eine bestimmte Leistung brauchen, sollten wir unsere Erwartungen aneinander und an die Zusammenarbeit klar formulieren und kommunizieren. Nicht klar kommunizierte Erwartungen sind schwer zu erfüllen und führen zu Enttäuschung auf allen Seiten. Dabei geht es nicht nur um das WAS, sondern auch um das WIE.

- Entscheidungen treffen und bereit sein, die Konsequenzen, die sich daraus ergeben, zu tragen. Das bedeutet, dass wir klar sagen, was wir möchten und was nicht. „Ist mir egal“ gibt es nicht mehr. Entscheidungen werden klar entschieden, nicht Tage, Wochen oder monatelang herausgezögert, aus Angst die falsche Entscheidung zu treffen.

Keine Entscheidung zu treffen ist meist die schlechteste Entscheidung, denn es ist die Entscheidung für Stagnation und Stillstand. Wenn eine Entscheidung nicht zum gewünschten Ergebnis geführt hat, dann muss sie revidiert werden, aber immerhin wurde etwas getan und versucht. Im Rahmen einer konstruktiven Lernkultur in Unternehmen wird das verantwortungsvolle Lernen aus Missgeschicken proaktiv gefördert.

- „Ich tue“ statt „man müsste“. Menschen, die Verantwortung übernehmen, gehen die Dinge konkret und praktisch an und verharren nicht in Konjunktiven.

In jeder Situation muss sich ein jeder Mitarbeiter und eine jede Führungskraft eines Unternehmens fragen, was er oder sie in dieser Situation konkret und praktisch tun kann, um im positiven Sinne zu der jeweiligen Situation beizutragen. Dabei gilt es bei sich selbst anzufangen und nicht erst Bedingungen an Andere zu stellen, die zuerst ins Tun kommen müssen. An Maßnahmen wie zum Beispiel Verbesserung der Kommunikation oder der Zusammenarbeit müssen alle Beteiligten arbeiten und wirken, nicht nur einzelne.

- Verantwortung übernehmen für ein menschliches Miteinander. Man muss nicht die Verantwortung für die Gefühle Anderer übernehmen, die macht sich jeder selbst, aber man trägt die Verantwortung dafür, respektvoll und angemessen mit anderen Menschen umzugehen.

Wie heißt es im Volksmund so schön „Wie es in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“. Daher sollten wir so verantwortungsvoll mit unseren Kollegen, Kunden und Partnern umgehen, wie wir auch selbst behandelt werden möchten. Fairness und Respekt spielen hier eine ebenso große Rolle wie Disziplin und Vertrauen.

Wenn wir also anfangen, die Verantwortung für uns und unser Handeln zu übernehmen, werden wir uns unabhängiger fühlen, denn unser Wohlbefinden hängt nicht mehr von anderen Menschen und deren Willkür ab. Ich entscheide, wie ich mich fühle. Ich lasse mich nicht zum Spielball von Anderen machen. Auch bin ich in meinem Handeln nicht von Anderen und deren Zustimmung abhängig. Das heißt nicht, dass ich mich nicht an Spielregeln halte. Es bedeutet lediglich, dass ich keine falschen Hemmungen habe, das zu tun, was ich für richtig halte, auch wenn Andere mein Verhalten kritisieren. Dadurch gewinne ich Alternativen, denn wenn ich feststelle, dass etwas nicht so läuft, wie ich mir das wünsche, kann ich mir neue Wege und Möglichkeiten überlegen, um an mein Ziel zu kommen. Ich fühle mich dann nicht mehr als Opfer anderer Menschen oder der Umstände, sondern ich habe das Vertrauen in mich, das ich einen Weg finden werde, der an dem Hindernis vorbei an mein Ziel führt. Ich kann mich, wenn notwendig, durchsetzen. Ich resigniere nicht gleich, nur weil etwas nicht auf Anhieb gelingt.

Durch die Übernahme von Verantwortung für mich und mein Handeln gewinne ich also auch mehr Resilienz, Mut und Handlungsfähigkeit. Das ist eine gute Grundlage für Transformation und Zukunftsfähigkeit.

AUSBLICK

Ausgabe 1-2018 erscheint am 2. Januar 2018

TITELTHEMA:

Know-how Transfer – Zentrales Thema im Bereich Wissensmanagement, Risiko-Management, Personal- und Organisationsentwicklung

06 | REVIDATA UND ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG – Ein starkes Team

DR. EIKE BIRCK

Nur auf den ersten Blick könnte man sich fragen: Warum arbeiten diese beiden Frauen eigentlich zusammen? Brigitte Jordan ist seit 1996 bei dem Traditions- und Familienunternehmen der REVIDATA GmbH in Düsseldorf und seit 2004 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin. Seit 2007 betreut Brigitte Jordan u. a. ihre Kunden als Datenschutzbeauftragte und darauf aufbauend erwarb sie im Jahr 2009 die geprüfte Qualifikation als zertifizierte Datenschutzauditorin.

Victoria Gerards hat 2011 ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG mit der Vision gegründet, die Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen zu fördern und so eine Entfaltung des vollen Potenzials zu ermöglichen. Zusammen mit ihrem Expertenteam unterstützt sie Unternehmer und Unternehmen dabei, ihre Handlungsfähigkeit zu stärken und die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten. Veränderung als einen lustvollen Entwicklungsprozess angehen – das ist ihr Credo. Dabei ist ein ganzheitlicher Ansatz wichtig, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Zu den Kunden von REVIDATA und ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG zählen u. a. mittelständische Unternehmen von etwa 100 bis 1.500 Mitarbeitern und hierbei arbeiten die beiden Unternehmerinnen Hand in Hand – wie sie eindrücklich an einem Beispiel erläutern:

Bei der Prüfung eines Unternehmens XY stellten die IT-Prüfer von REVIDATA erhebliche Mängel im Bereich der Informationstechnologie fest. Diese bedeuteten Risiken für die Unternehmenssicherheit und zudem genühten sie den gesetzlichen Anforderungen nicht. Die Software für Vor- und Nebensysteme – das können neben der Lohn- und Anlagenbuchhaltung z. B. Kassensysteme, Material- und Warenwirtschaftssysteme, Zahlungsverkehrssysteme, elektronische Waagen, MS-Office, Archivsysteme, Fakturierungssysteme,

Taxameter oder Zeiterfassung sein – war in einigen Bereichen fehleranfällig. Die Dokumentation war nicht vollständig und zum Teil überaltert, daher konnten die Fehler nicht nachhaltig beseitigt werden. Allerdings forderte die Struktur des Unternehmens eine sehr hohe Verfügbarkeit von der IT. Mit der vorhandenen Hard- und Software war das in der geforderten Zeit nicht zu erreichen und ein zweckmäßiges, angemessenes und effizientes Back-up-System war unter den gegebenen Umständen praktisch nicht realisierbar. Die Hard- und Software nur teilweise zu erneuern, hätte die Probleme nicht langfristig gelöst.

Deswegen folgte die Unternehmensleitung den Vorschlägen des IT-Leiters sowohl Hard- als auch Software vollständig zu ersetzen. Die Hauptsysteme sollten dem neuesten Standard entsprechen. Zur Absicherung der Investitionen prüfte die REVIDATA GmbH vor der Vergabe eines Auftrags die gesamte Investition auf ihre Wirtschaftlichkeit.

Unterstützung beim Change Management

An dieser Stelle kam nun ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG ins Spiel. Denn erfahrungsgemäß verlaufen solche Projekte nur erfolgreich, wenn auch die Mitarbeiter in den Transformationsprozess eingebunden werden. Ansonsten kommt es bei der Implementierung neuer technischer Lösungen zu Widerständen und Reibungsverlusten. Es findet ein Veränderungsprozess statt, in dem die Mitarbeiter Gewohntes loslassen und sich auf Neues einlassen müssen. „Es gibt immer Mitarbeiter, die begeistert auf Veränderungen reagieren und andere, die sagen: Das hat doch nun schon 15 Jahre funktioniert, warum sollten wir das ändern?“, sagt Victoria Gerards. Deshalb entschied die Unternehmensleitung im Sinne der Wirtschaftlichkeit und einer erfolgreichen Transformation, den REVIDATA-Partner ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG als Experte für zukunftsfähige Unternehmensführung mit in das Projekt

einzubinden. „Hier gilt es, neben einem schlanken und sauberen Projektmanagement klare, neue Prozesse zu designen, welche das Unternehmen dabei unterstützen, seine Ziele effektiv und effizient zu erreichen“, so die Organisationsentwicklerin und Wirtschaftsmediatorin.

Die IT-Leitung erarbeitete mit Unterstützung des bisherigen Hardware- und Software-Lieferanten ein zeitgemäßes und anforderungsgerechtes Lösungskonzept. Es beinhaltete die komplette Erneuerung der Hardware, der Anwendungssoftware der Vor- und Nebensysteme inkl. des Aufbaus eines Back-up-Systems, um auch die erforderliche hohe Verfügbarkeit der Informationstechnologie zu gewährleisten.

Konflikte lösen

Nach Abschluss der Angebotsphase lagen drei Pauschalangebote mit weitgehend gleichem Inhalt vor. Die REVIDATA-Prüfer übernahmen die gutachterliche Tätigkeit auf Basis der Pflichtenhefte. Zusätzlich wurden in Einzelgesprächen die Anbieter zu ihren Lösungsalternativen befragt. „Wir kannten das Unternehmen mit seinen spe-

zifischen betrieblichen Anforderungen und auch die finanziellen Verhältnisse aus vorherigen Prüfungs- und Beratungsaufträgen entsprechend gut, um die betriebliche Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit und Sinnhaftigkeit der Investition objektiv beurteilen und einschätzen zu können“, so Brigitte Jordan von der REVIDATA GmbH.

In allen vorliegenden Angeboten waren die Unternehmensanforderungen, die beiliegenden Dokumentationen der Software für die Vor- und Nebensysteme und die fachlichen Anforderungen für den Releasewechsel der Hauptsysteme vollständig erfasst und vorhanden, nicht aber die Anforderungen der Abgabenordnung (AO) bezüglich der Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff bestätigt, was zu Problemen bei Betriebsprüfungen führt.

Der angebotene Pauschalpreis lag in allen vorliegenden Angeboten dicht beieinander. Die gesichteten Verhandlungsunterlagen zeigten wenig Griffiges zu Kostenverhandlungen. Es entstand



ÜBER BRIGITTE JORDAN

Seit 1996 arbeitet Brigitte Jordan bei dem Traditions- und Familienunternehmen der REVIDATA GmbH in Düsseldorf und seit 2004 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin der REVIDATA GmbH. Seit 2007 betreut Brigitte Jordan u.a. ihre Kunden als Datenschutzbeauftragte und darauf aufbauend erwarb sie im Jahr 2009 die geprüfte Qualifikation als zertifizierte Datenschutzauditorin [persCert ID-Nr. 0000039969 gültig bis 01/2018].



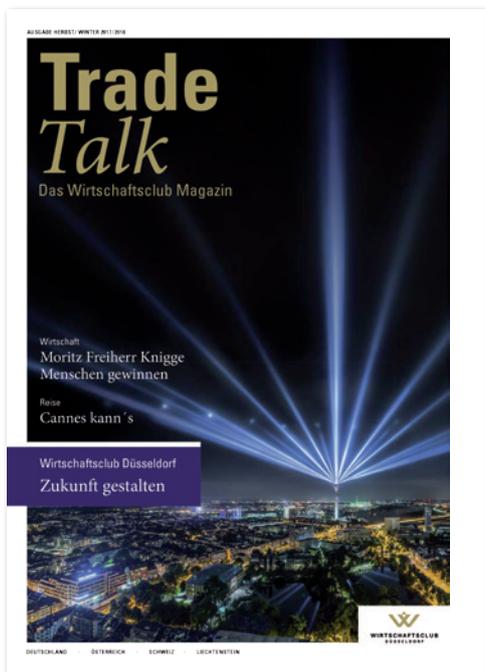
der Eindruck, dass die Anbieter nicht gezwungen waren, ernsthaft gegeneinander zu bieten. Die REVIDATA-Berater stießen bei Nachfragen auf eine Mauer des Unverständnisses. Daraufhin holte REVIDATA selbst ein weiteres Vergleichsangebot ein und verhandelte dies im Namen des Mandanten. In diesen Vorverhandlungen konnte bei absolut gleichen Leistungsparametern ein Einkaufspreis verhandelt werden, der ca. 50 Prozent unter dem des bis dahin günstigsten der Anbieter lag.

Dies führte insbesondere beim IT-Leiter zu Irritation und Widerstand. Parallel zur REVIDATA GmbH begleitete ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG in diesem Veränderungsprozess auf organisationsberatender Ebene. Insbesondere galt es hier konfliktklärend zwischen Unternehmensleitung und IT Leiter zu wirken, um eine weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten. Zudem arbeitete ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG auch mit der gesamten IT-Abteilung, da es auch hier Verstrickungen, Irritationen und Widerstände gab. „Unsere Aufgabe war es, die Unternehmensziele zu reflektieren und Klarheit

in Bezug auf Rollen und Erwartungen zu schaffen. Außerdem ging es darum, Konfliktpotenziale zu benennen, um größere Reibereien in der Implementierungsphase zu vermeiden, denn diese führen erfahrungsgemäß zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen“, berichtet Victoria Gerards.

Letztlich konnte sich der Wunschpartner des IT-Leiters durchsetzen, weil dieser in Anbetracht des von REVIDATA eingeholten Angebots sowohl bei den Leistungen als auch preislich drastisch nachgebessert hat. Das Unternehmen hat unterm Strich – auch nach Abzug der Honorare der beiden Beratungsunternehmen – Geld gespart, bessere Leistungen eingekauft und das gestörte Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensleitung und IT-Leiter wiederhergestellt. Die Spannungen innerhalb der IT-Abteilung konnten aufgelöst, Widerstände, Konflikte und Reibungsverluste auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter durch die Begleitung von ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG gut gelöst werden. „Es ist der Blick von außen, der für die Unternehmen ein Gewinn ist, denn von uns ist es leichter Vorschläge anzunehmen“, da sind sich Victoria Gerards und Brigitte Jordan einig.

DIESER ARTIKEL IST IN DER AKTUELLEN AUSGABE DER ZEITSCHRIFT TRADE TALK ERSCHIENEN.





Energie durch Entwicklung

Experten für zukunftsfähige
Führungs- und Unternehmenskultur

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Tel. +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

ISSN 2567-5664 (Online)