

## Organisationsentwicklung

### Projektbeispiele

#### **Organisationsentwicklung zur Gesundheitsförderung in Servicecentern einer Versicherung**

**Ausgangssituation:** Nach einem Changeprozess hatten sich die Arbeitsziele und Tätigkeitsschwerpunkte für Experten in Servicecentern verändert. Die Mitarbeiter berichteten über chronischen Stress mit Auswirkungen auf Wohlbefinden, Zufriedenheit und Gesundheit. Die Fehlzeiten waren gestiegen. Im Rahmen des Projektes sollten die Stress auslösenden Faktoren identifiziert und reduziert werden. Die Stressbewältigung sollte verbessert und die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig gefördert werden.

**Maßnahmen:** Konzeption und Durchführung zahlreicher Workshops, Seminare und Coachings zur Analyse und Optimierung der Belastungssituation in den einzelnen Servicecentern. Neben der Verbesserung individueller Stressbewältigungskompetenzen in Gruppen- und Einzelcoachings und Schulungen zu gesundheitsorientierter Führung legte ich einen Fokus darauf, in den Servicecentern auch strukturelle und organisationale Bedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten. In Abhängigkeit von den jeweiligen konkreten Belastungsfaktoren wurden so beispielsweise Konflikte geklärt, Arbeitsprozesse und Strukturen optimiert und organisatorische Rahmenbedingungen wie Ergonomie, Zielvorgaben etc. überarbeitet.

#### **Strategie-Gruppencoaching mit der Geschäftsführung einer Beratung**

**Ausgangssituation:** In einem Beratungsunternehmen gab es Unsicherheiten und Konflikte hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens. Die Geschäftsführer hatten unterschiedliche Vorstellungen davon, welche Produkte und Themen zukünftig im Firmenportfolio enthalten sein sollten und wie die Aufgabenbereiche der Geschäftsführer zugeschnitten sein sollten.

**Maßnahmen:** Durchführung mehrerer Gruppencoachings mit dem Geschäftsführungsteam zur strategischen Neuorientierung. Zunächst wurden die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse der Geschäftsführer in aktiven Coaching-Übungen herausgearbeitet, offen ausgetauscht und gegenübergestellt. Gemeinsamkeiten und Unterschiede wurden identifiziert und Interessenkonflikte identifiziert. Gemeinsam wurden Lösungen für die Konflikte erarbeitet, das Produktportfolio angepasst und die Zuständigkeiten unter den Geschäftsführern neu verteilt.

#### **Entwicklung eines Leitbildes für ein Dienstleistungs-Unternehmen**

**Ausgangssituation:** Ein Unternehmen der Dienstleistungsbranche wünschte sich ein Leitbild, mit dem sich das Management identifizieren kann. Dieses sollte nach innen und außen die wichtigsten aktuellen und auf die Zukunft ausgerichteten Werte und Stärken des Unternehmens repräsentieren.

**Maßnahmen:** Moderation zweier Workshops zur Entwicklung eines Unternehmens-Leitbildes mit den Top-Führungskräften. Dazu wurden zunächst Erfolgsfaktoren der Vergangenheit und Alleinstellungsmerkmale der Gegenwart in Übungen und mit Hilfe unterschiedlicher Reflexionsfragen herausgearbeitet. Eine Zukunftsvision wurde entwickelt und die Bedeutung alter Leitsätze diskutiert. Auf dieser Basis wurden gemeinsam Leitsätze formuliert und eine symbolische Visualisierung ausgewählt, die für das Management übereinstimmend das Unternehmen repräsentieren.

**Entwicklung von Führungsleitlinien bei einem Finanzdienstleister**

Ausgangssituation: Das Management eines Finanzdienstleistungsunternehmens wollte Leitlinien für Führung formulieren, um ein gemeinsames Führungsverständnis und einen Wertekanon festzuschreiben, welche von allen Führungskräften umgesetzt werden sollen.

Maßnahmen: Durchführung eines Workshops mit dem Top-Management zur Erarbeitung von Dimensionen für die Führungsleitlinien und konkreten Formulierungsvorschlägen. Vorstellung der Leitlinien und Einholen des Feedbacks von Führungskräften und Mitarbeitern zu dem Entwurf. Endgültige Formulierung der Führungsleitlinien nach Reflexion der Rückmeldungen.

**Moderation einer Führungskräfte-Konferenz**

Moderation einer Konferenz für die oberen Leitungsfunktionen einer Behörde zum interdisziplinären Austausch und der gemeinsamen Weiterentwicklung von Prozessen. Ausgangssituation waren Veränderungen in der Behörde, die aktuell und zukünftig weitreichende Einflüsse auf die Inhalte und Arbeitsweisen in unterschiedlichen Bereichen hatten. Die Kommunikation zwischen den Arbeitsbereichen sollte intensiviert und Maßnahmen zum Umgang mit den Veränderungen und zur weiteren Professionalisierung geplant werden.

Nach Impulsvorträgen zu relevanten Neuerungen wurden bereichsübergreifende Arbeitsgruppen moderiert. Die thematischen Schwerpunkte waren aus den Bedürfnissen der Führungskräfte abgeleitet worden. Zu Themen wie Corporate Identity, Führung und Selbstmanagement wurden in intensivem Austausch Problemfelder identifiziert, priorisiert und Lösungsansätze erarbeitet. Durch die Präsentation und Diskussion von Zwischenergebnissen im Plenum wurden die erarbeiteten Inhalte mit den anderen Führungskräften reflektiert. So konnten für die abschließende Maßnahmenplanung Feedback und Anregungen von sämtlichen Führungskollegen integriert werden.

**Unterstützung der Kommunikation einer Produktinnovation bei einem Finanzdienstleister**

Ausgangssituation: Zur Stärkung der Kundenbindung wurde das Produktportfolio überarbeitet. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollten sowohl inhaltlich als auch emotional im Rahmen von Eventtagen von der Produktinnovation überzeugt werden, um auch für die Kunden authentische Begeisterung für das neue Produkt erlebbar zu machen.

Maßnahmen: Begleitung bei der Konzeption und Moderation von Großgruppenveranstaltungen zur Kommunikation der neuen Produktstrategie für 1200 Mitarbeiter und Führungskräfte. Konzeption und Umsetzung eines Selbstlernsystems und Moderation vertiefender Workshops in Form von Open Space.

## **Analyse und Verbesserung von Strukturen und Prozessen in einer Praxisgemeinschaft**

**Ausgangssituation:** In der Praxisgemeinschaft herrschte eine sehr hohe Fluktuationsquote. Für die verbleibenden Mitarbeiter führte dies zu einer hohen Arbeitsbelastung. Das Ärzteteam konnte sich die konkreten Hintergründe nicht erklären. Konflikte und Unzufriedenheit hinsichtlich der Aufgabenverteilung belasteten die Zusammenarbeit der Ärzte.

**Maßnahmen:** Moderation eines Workshops für das Führungsteam, in dessen Rahmen die Bedürfnisse der Ärzte ausgetauscht wurden. Ziele zur Verbesserung von Kooperation und Kommunikation im Ärzteteam wurden abgeleitet und konkrete Maßnahmen geplant. Eine Mitarbeiterbefragung wurde beschlossen und konkrete Ziele dafür festgelegt.

In den anschließenden strukturierten Einzelinterviews, die ich unter vier Augen mit den Mitarbeitern geführt habe, konnten diese ihre Sichtweisen, Lösungsvorschläge und Bedürfnisse unter Wahrung der Anonymität äußern. Ein Betriebsklima-Score wurde ermittelt, um auch Ressourcen sichtbar zu machen. Konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu Führung, Organisation, Kommunikation sowie auch zu Strukturen und Arbeitsprozessen konnten abgeleitet und dem Führungsteam präsentiert werden.