



PROFESSIO
Akademie

Von der TA in Organisationen zur Organisationalen TA

Beitrag zum DGTA-Kongress 2006
„Kommunikative Räume“

von Günther Mohr & Erich Hartmann

Workshop-Beschreibung



PROFESSIO
Akademie

Drei wesentliche Kräfte verändern heute die Kommunikation in Organisationen: technologische Entwicklungen, Wirtschaftsstrukturen und kulturelle Werte der Menschen. Organisationale TA entsteht auf diesem Hintergrund.

Dazu beleuchten wir den kommunikativen Raum in der Organisation. Anhand eines Fall-Beispiels, zeigen wir dabei unsere Steuerungsideen auf dem Hintergrund organisationaler TA auf.

Unser Ziel ist es, in der Praxiswahrnehmung und der Konzeptualisierung eines Beratungsprojektes kommunikative Spielräume lösungs- und zielorientiert einzusetzen.

Dies hat entscheidende Auswirkungen auf die Auswahl der Stellhebel:

- Design der Beratungs-Architektur
- Wertevermittlung der BeraterInnen
- Auswahl der Konzepte
- Auswahl der Methoden Großgruppe, Seminar, coachingorientierte Führung, vertikale Teams, kollegiale Beratung.

Organisationale TA hat die vielfältigen Perspektiven auf Organisationen im Blick und nutzt sie im kommunikativen Prozess der Veränderung..

Fallbeispiel - Das Unternehmen



PROFESSIO
Akademie

- Ca. 800 MA
- Unter starkem Wettbewerb stehender “Anbieter” im sozialen Bereich
- Geschäftsfelder: Behindertenhilfe, Altenhilfe, u.a., ...
- “Verschachtelte” Eigentumsstrukturen (Verein mit gGmbHs, teilweise mit Beteiligungen Dritter und Vierter,
- Interessenskonflikte bei den “Dritten und Vierten”
- 2 Vorstände, 1. Führungsebene unter dem VS ca. 25 Personen, Bereiche mit unterschiedlichen Größenordnungen und strategischer Bedeutung
- FK (=Führungskräfte) mit bis zu 25-jähriger Betriebszugehörigkeit

Vorgeschichte



PROFESSIO
Akademie

- Mehrere Workshops durch andere Berater
 - (haben wir erst nachträglich erfahren)
- Die 2 Vorstände haben uns in anderem Kontext erlebt
 - (Durch Professio Consult moderierte Großveranstaltung)
- Coaching Auftrag durch die beiden VS
- Auftrag FK-Workshop (27 TN), VS und 1. Ebene
- Aus Coaching und FK-Workshop entwickelt sich das Bedürfnis zur Entwicklung der Organisation (OE-Projekt)

Warum das Veränderungsprojekt?

(1)



PROFESSIO
Akademie

- Der Vorstand sieht seine Aufgabe darin, den kirchlichen Auftrag der Organisation langfristig sicherzustellen.
- Die Veränderungen in der Sozialgesetzgebung und am Markt stellen erhebliche neue Anforderungen an die Qualität und Effizienz sämtlicher Pflegeleistungen.
- Die Vorstände sehen die Notwendigkeit, stärker das Spannungsfeld von kaufmännischen Interessen und kirchlichen Werten fruchtbar in Einklang zu bringen.
- Der Vorstand sieht es als notwendig an,
 - die Organisations-Struktur
 - und Zusammenarbeit aller Mitarbeiter
 - neu zu gestalten

Warum das Veränderungsprojekt? (2)



PROFESSIO
Akademie

- Aufmerksam wurde der Vorstand unter anderem durch interne Spannungen auf verschiedenen Ebenen
- Der Vorstand begrüßt deshalb die Signale aus der Mitarbeiterschaft, die in Richtung
 - Selbstverantwortung und Qualität
 - in der Fachlichkeit und
 - Führungskompetenz weisen.
- Dies soll in dem Veränderungsprojekt aufgegriffen und befördert werden

Phase 1 – Problembewusstsein, gemeinsame
Beschreibung der Problemfelder - Awareness



PROFESSIO
Akademie

1.1.	<ul style="list-style-type: none"> •Auftragsklärung mit VS •Angebot für OE – Maßnahme •Bildung eines Projektsteuerungs-Teams
1.2.	<p>FK-Workshop</p> <ul style="list-style-type: none"> •sehr unterschiedliche Kooperation •Bekanntgabe, dass Ebene B definiert wird •Erweiterung des PST: 2 VS, 2 MA/FK, 2 Berater •Gründung einer AG Öffentlichkeitsarbeit um Kommunikation und Infofluss sicherzustellen
1.3.	<p>Steuerungs-Gruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> •Konflikte im VS •Soll-Entwurf teilweise schwierig - Soll-Entscheidung wird immer wieder durch unterschiedliche Sicht-weisen im VS verzögert •Kostenziel durch zusätzliche Termine gefährdet.
1.4.	<p>Mehrere Meetings der Steuerungsgruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> · Weiterarbeit am Soll-Entwurf · Entscheidung über Ziele

Phase 2 – Problemanalyse – Ressourcen –
Erarbeitung eines Soll-Entwurfs



PROFESSIO
Akademie

Führungskräfte-Befragung

- Rückspiegelung der Ergebnisse

Steuerungsgruppe, Vorstände und Berater erarbeiten
Prinzipien einer **Führungs-„Architektur“**

Erarbeitung eines Projektplanes für die Implementierung

Präsentation an alle bisher beteiligten Führungskräfte

- Projektname, Ziele und der Projektplan werden im Prinzip akzeptiert
- Ambivalente Reaktionen zur „Führungsarchitektur“
- Insbesondere zu Trennung der Ebenen

Phase 3: Erarbeiten von AKVs
(Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung)



PROFESSIO
Akademie

- Ziel: personenunabhängige Beschreibung der Führungsbeziehungen in und zwischen den Bereichen. Enttabuisierung von Führungskonflikten, Überwindung von Anpassungsverhalten gegenüber Führung
- Ziel: verstärkt autonome Verantwortungsübernahme der Führungskräfte.



Phase 4: Strategie-Arbeit
(Zukunftswerkstatt u.a.)



PROFESSIO
Akademie

-
- Ziel 1: Gemeinsames Verständnis über den Kontext der Organisation, Einflussfaktoren und Stellhebel
 - Ziel 2: Erarbeiten von strategischen „Stoßrichtungen“ = Schwerpunktthemen der nächsten Jahre
 - Ziel 3: Maßnahmen für das kommende Jahr
 - Ziel 4: Erarbeiten und Vertrautwerden mit der Methodik von Strategiearbeit und Balanced Score Card

Phase 5: Regelkommunikation zwischen relevanten Subsystemen entwickeln



PROFESSIO
Akademie

- Ziel 1: Notwendige Informations- und Kommunikationsflüsse erarbeiten und formal sicherstellen
 - Zwischen den Führungsebenen und anderen relevanten Subsystemen
- Ziel 2: Erproben und Weiterentwickeln dieser Kommunikation zwischen den Subsystemen (Jahresklausuren, Monatliche Regelkommunikation VS und Bereichsleiter etc.)

Professio



PROFESSIO
Akademie

Professio GmbH
Am Bocksberg 80,
D 91522 Ansbach
0981 – 466 36 90

Office@professio.de

Qualifizierung für Fachleute im
Bereich Humanressourcen und
Führungskräfte in offenen
Seminaren und Curriculas

Download des Unterlagen des
Workshops unter
www.professio.de \Service

User: DGTA2006

Ident: ericberne

Dann auf der linken Seite „Down
load Texte“ anklicken

Professio Consult GmbH
(gleiche Adresse)

Wir führen Qualifizierungsmaßnahmen
und Change Management Projekte
in Unternehmen durch,
beraten und begleiten interne Change-
Agents bei der Planung und
Durchführung von Change
Management Projekten und
unterstützen Personalbereiche und HR-
Abteilungen bei der Positionierung
und Entwicklung ihrer Arbeit.

Unsere Spezialität ist die intelligente
Verbindung von PE- und OE-
Maßnahmen