

Erfolgsbeitrag bei Reorganisationsprojekten

Viele Reorganisationsprojekte in Unternehmen scheitern aufgrund verdeckter persönlicher Blockaden der betroffenen Personen. Potenzialanalysen helfen diese bewussten und unbewussten Blockaden offen zu legen und Change Prozesse in die gewünschte Richtung zu lenken. Somit steigt die Erfolgsrate deutlich. Dr. Tanja Abwa spricht mit Dr. Harald Thurnher über die Vorteile des Einsatzes von Potenzialanalysen.

HT: : Organisatorische Umstrukturierungen bringen oft nicht den gewünschten Effektivitätsgewinn, den man damit anstrebt. Wie können Potenzialanalysen dabei unterstützen?

TA: : Immer wenn es um Veränderungen in einer Organisation geht, spielen versteckte Ängste der betroffenen Personen eine zentrale Rolle. Durch die Ungewissheit was sich durch die Veränderung für jeden einzelnen an Chancen und Risiken ergibt, wird oft verdeckt blockiert, es werden Allianzen mit Subzielen gebildet oder alte Strukturen weitergelebt. Die Potenzialanalyse bildet die Basis für einen offenen und objektiven Umgang mit diesen Aspekten. Mitarbeiter werden emotional abgeholt, durch die sachliche Aufarbeitung in der Gruppe, lassen sich Ängste und Bedenken leichter auflösen.

HT: Wie sieht so ein Prozess im Detail aus?

TA: Zuerst ist es wichtig die Zielsituation bzw. die Zielkriterien („Was soll nach der Umstrukturierung anders sein bzw. besser funktionieren?“) mit der verantwortlichen Führungskraft zu definieren. Die Teammitglieder führen im Vorfeld eines gemeinsamen Workshops die Analyse durch und haben die Möglichkeit, in einem ausführlichen Coachinggespräch mit einem externen Berater die Analyseergebnisse im Hinblick auf Ihre Wünsche und Ziele zu reflektieren. Das Reflektionsgespräch ist unbedingt notwendig, um jedem einzelnen die Wertschätzung zu vermitteln, seine individuellen Beiträge für das System herauszuarbeiten und Entwicklungsmöglichkeiten transparent zu machen.

HT: Was passiert im Workshop?

TA: In einem Teamdynamic-Workshop geben wir den Teilnehmern die Möglichkeit sich gegenseitig tiefgehend kennen zu lernen. Die Persönlichkeit



Dr. Tanja Abwa ist Key Account Managerin der Scheelen GmbH und Expertin für Managementdiagnostik.

und das Verhalten der einzelnen mit Ihren Stärken und Schwächen, Vorlieben und weniger präferierten Tätigkeiten wird auf einem Teamrad grafisch dargestellt und für alle sichtbar gemacht. Es werden Unterschiede, potenzialorientierte Aufgabenverteilung und mögliche Konfliktpotentiale herausgearbeitet. Basis dafür ist die Persönlichkeitstheorie von C.G. Jung.

HT: Wodurch werden Zielkonflikte gelöst?

TA: Zielkonflikte sind oft der springende Punkt, wenn es um die Zusammenarbeit geht. Wir gehen auch hier den Weg die unterschiedlichen Interessen und Motive der einzelnen Personen grafisch darzustellen (lässt sich auch aus den Analysen ableiten). Das Motivrad zeigt auf einen Blick, welche Interessen die einzelnen Personen antreiben. Ist es bei einem Teammitglied beispielsweise die Motivation zu führen, so haben andere Personen eher ökonomische oder soziale Ziele.

HT: Welche Erfolgsfaktoren prägen einen Teamdynamic-Prozess?

TA: : Wir sind immer wieder überrascht wie viel Prozessarbeit alleine durch das sachliche Bewusstmachen der eigenen Stärken und Schwächen und Motive in Gang gesetzt wird. Wertschätzung des

einzelnen sowie die Betonung, dass jeder seine Berechtigung hat, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Hier wird man nicht durch einen „Dritten“ beurteilt und muss sich nicht verteidigen, es geht um keine konkrete Situation, die es zu gewinnen gibt... Durch die „Selbsterkenntnis“ ist plötzlich auch die Sicht auf das Verhalten der Kollegen emotionsfreier und nachvollziehbarer („Jetzt weiß ich warum sich der Kollege immer so verhält“). Diese Erkenntnis kann sich Schritt für Schritt in Verständnis verwandeln.

HT: Sehen Sie dadurch Vorteile über die Bewältigung der konkreten Aufgabenstellung hinaus?

TA: Durch das gegenseitige Kennen der Potenziale können generell Aufgaben viel effektiver verteilt und Arbeitsteams im Alltag bewusster zusammengestellt werden. Politische Prozesse und verdeckte Aktivitäten, die nicht der Zielerreichung dienen, werden eingedämmt. Denn mit der Analyse zeigt jeder gleich viel von sich, wie er von den anderen erfährt. Der Prozess ist nicht mehr von Taktik und Politik geprägt.

HT: Welche Rahmenbedingungen sind darüber hinaus zu berücksichtigen?

TA: Je nach Reife der Organisation arbeiten wir am Beginn mit einem anonymen Teamrad. Das Offen legen der Motive ist ein weiterer Schritt, der je nach Anlassfall entschieden wird. Absolut unabdingbar sind die Freiwilligkeit der Teilnehmer und die Teilnahme der Führungskräfte. In großen Organisationen empfehlen wir die Einbindung des Betriebsrates. Durch den gegenseitigen Respekt füreinander werden allgemein tragfähigere Ergebnisse erzielt.

SCHEELEN GmbH (Österreich)

Institut für Managementberatung und Diagnostik

www.scheelen-institut.at