

## **Case Study – Organisationsentwicklung mit Einzel- und Teamtraining**

### **Konflikte und Ineffizienzen durch fehlende Abstimmung und nicht geregelte Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen**

#### **Geplante Aktion: Effizienzgewinn durch verbesserte Zusammenarbeit**

Von Marcela Semper

### **Informationen über das Unternehmen und das Team**

Das Unternehmen ist mit über 400 Mitarbeitenden im Dienstleistungsbereich tätig. Es ist seit vielen Jahren sehr erfolgreich am Markt - dank überdurchschnittlichem Einsatz aller Beteiligten, aber nicht zuletzt auch aufgrund einer Kultur und einem Klima des permanenten Drucks. Steuerung passiert auf drei Führungsebenen mit einem kollegialen Vorstand sowie einem sehr großem Direktorium (19 Direktoren). Diese Vielzahl an Entscheidungsträgern stellt spezielle Anforderungen an die Abstimmung der Prozesse und an die Kommunikation untereinander. Wiederholt und in verstärktem Maße stellt sich die Frage nach der Effizienz des Systems.

### **Rollenaufteilung**

Im vorliegenden Fall war es wichtig, dass zwischen der Symbolon-Beraterin und dem Auftraggeber eine klare Rollenteilung etabliert wird und der Auftraggeber, die durch den Beratungs-Prozess ausgelösten Erkenntnisse mitträgt sowie die Umsetzung in den Unternehmens-Alltag sicherstellt. Ein permanenter Austausch zwischen Auftraggeber und Beraterin ist entscheidend und erfolgswirksam.

### **Problem- und Aufgabenstellung**

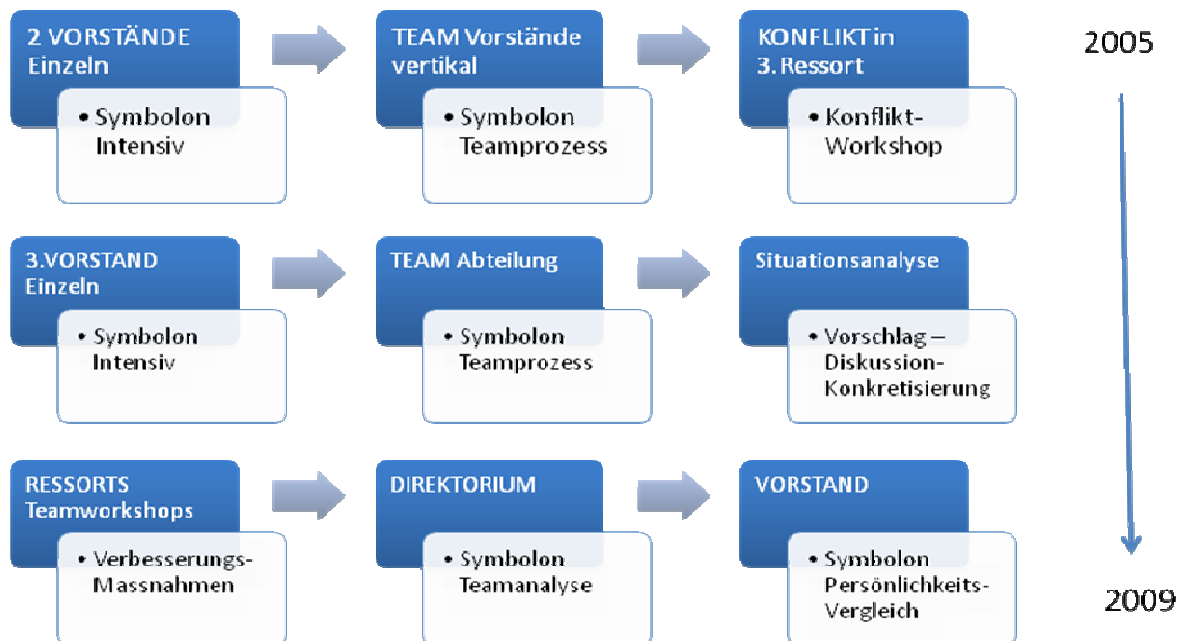
Klärung von Missverständnissen zwischen Vorstand und Direktoren mit konkreten Lösungsschritten für die Verbesserung des identifizierten Zustands. Klärung der Aufgaben, der Verantwortlichkeiten und der Arbeits- und Kommunikationsprozesse. Identifikation der Konflikt-Auslöser und der Verbesserungs-Potenziale bei Personen, Teams und Prozessen.

### **Lösung und Vorgehen**

Für den Auftraggeber war es wichtig, einen aufbauenden, langfristigen und nachhaltigen Prozess zu gestalten. Nur so konnte es gelingen, die Gaps präzise zu identifizieren und Verbesserungen und Veränderungen erfolgswirksam umzusetzen. Der Einbezug der verschiedenen Hierarchiestufen und der Teams in den Gesamtprozess ermöglichte durchgängige Lösungen und die Etablierung von verbindlichen Regeln und Prozessen.

## Evolution und nicht Revolution

Das schrittweise Vorgehen im vorliegenden Fall und der Einsatz der tiefgehenden Symbolon-Methode® ermöglichten einen aufbauenden und nachhaltigen Entwicklungsprozess. Nicht der einzelne Event steht dabei im Zentrum, sondern das stufenweise Vertiefen und Umsetzen der Erkenntnisse im Alltag. Nachstehend die wichtigen Schritte und Massnahmen über einen Zeitraum von 4 Jahren.



## Nutzen und Wirkungen

Das Arbeiten auf verschiedenen Ebenen, mit verschiedenen Zugängen (Symbolon-Analysen, Workshops, Beratungen, Transfer) hat folgende Nutzen und Wirkungen erzielt:

- Die Erkenntnis „Handlungen werden durch Haltungen erzeugt“ ergab ein neues Verständnis für die Lösung und Vermeidung von Konflikten und für eine respektvollere Kommunikation.
- Die Teamanalysen förderten das Verständnis untereinander und ermöglichten einen wertschätzenden Umgang miteinander und dadurch einer signifikanten Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitsergebnisse.
- Die Entscheidungsprozesse auf den verschiedenen Hierarchiestufen und in Projekten basieren auf einem neuen Gemeinschafts-Verständnis und ermöglichen schnellere und bessere Entscheidungen. Die konsequente Umsetzung der Entscheidungen ermöglichte, dass alle am Entscheidungsprozess beteiligt waren.
- Das Übernehmen der Verantwortung für die gesamte Organisation und die Weiterentwicklung der Eigenverantwortung waren ein wichtiger Teil des Gesamtprozesses. Die tragenden Führungskräfte wurden befähigt, die wichtigen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Ihre Gesamtsicht in Kombination mit der operativen Mitarbeit und dem aktiven Austausch mit den Mitarbeitenden und den Kunden ermöglichen ihnen und ihren Teams marktgerecht und schnell zu agieren. Der abgestimmte Prozess förderte sehr stark das „System-Denken“, das eine Zunahme

des Denkens und Handelns im ganzheitlichen Sinn bewirkte. Es förderte das Verständnis zwischen den Abteilungen. Entscheidungen und Handlungen wurden vermehrt im systemischen Kontext gefällt und umgesetzt.

Eine wichtige Erkenntnis aus dem ganzen Prozess heraus ist, dass die verantwortlichen Führungskräfte die erzielten Fortschritte und Resultate in ihrer täglichen Arbeit aktiv einsetzen müssen, um das erreichte Niveau beizubehalten.

### **Methodischer Zugang**

Das vorliegende Projekt konnte erfolgreich gestaltet werden, weil folgende methodischen Zugänge im Zentrum standen:

- Systemischer Ansatz bei der Wahl des Vorgehens und der einzelnen Maßnahmen
- Einsatz der wirkungsvollen Symbolon-Methode<sup>®</sup> auf persönlicher Ebene und für Teamprozesse
- Schrittweises und hierarchieübergreifendes Arbeiten und stufenweises Umsetzen in den Unternehmensalltag
- Regelmäßige Situationsanalysen bilden die Basis für die Gestaltung des Prozesses und der zielgerichteten Umsetzung in den Unternehmensalltag, resp. für die Verankerung im Denken und Handeln der betroffenen Führungskräfte

### **Kundenstimme**

„Wir verstehen uns besser und sind für die individuellen Ausprägungen des Gegenübers achtsamer geworden. Das erleichtert uns die Gestaltung der anspruchsvollen Arbeitsprozesse und ermöglicht uns eine erhöhte Qualität in den täglichen Herausforderungen.“

### **Weiterführende Informationen**

Erfahren Sie mehr von Marcela Semper



#### **MSConsult**

Dipl. Ing. Marcela Semper  
Symbolon-Spezialist

Tel: +43 664 512 92 91

E-Mail: [marcela.semper@msc-ing.com](mailto:marcela.semper@msc-ing.com)

In einem persönlichen Gespräch unter Profis wird sie Ihnen mehr über die Methodik in diesen spannenden Fall erzählen. Weitere Informationen über die Symbolon-Methode<sup>®</sup> und ihre Beratungs- und Trainingsangebote auf [www.symbolon.com](http://www.symbolon.com)