

## **Praxisbeispiel: Organisationsentwicklung - Ende der Zurückhaltung**

Das Unternehmen: Großunternehmen, Anlagenbau

Die Ausgangslage: Über Vermittlung der Personalabteilung kam es zum Vorgespräch mit einem Abteilungsleiter. Seine Wahrnehmung: Abteilungsziele gefährdet, mangelnde Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter, seine Person wird von einigen (verdeckt) kritisch gesehen; Altlasten aus früheren Umorganisationen.  
Es folgte unsere Einladung zur regelmäßigen Abteilungsbesprechung mit dem Ziel: Gegenseitiges Kennenlernen und Informieren der Mitarbeiter über die geplante Qualifizierungsmaßnahme. Schwachstellen sollen gemeinsam identifiziert und die Zusammenarbeit der drei Abteilungsbereiche optimiert werden.

### Beobachtungen

in der Besprechung: Viele sagen gar nichts, einige dominant, zahlreiche Hinweise darauf, dass früher „alles besser“ war, Polarisierung und Cliquenbildung, Zurückhaltung in der Kommunikation insbes. zwischen den drei Bereichen. Kaum Übernahme persönlicher Verantwortung. Ungelöste Themen werden gerne zurückdelegiert an Vorgesetzten, der sich dem nicht entgegenstellt. Insgesamt viel Leid und Demotivation, aber auch die Grundbereitschaft, endlich etwas zu verändern.

### Diagnose der Besprechung:

- Schnittstellenproblematik der drei Abteilungsbereiche ist das Energie absorbierende Dauerthema
- Delegation von Verantwortung nach oben
- Altlasten aus nicht aufgearbeiteten Verletzungen durch die vorausgegangenen Abteilungsleiter, die jetzt auf die neue Führung projiziert werden

- Störungen (Konflikte, mangelhafte Rollenklärung...) auf der Beziehungsebene unter den Mitarbeitern und mit dem Abteilungsleiter
- Unsicherheit über den Wertschöpfungsbeitrag und die Identität der Abteilung im Unternehmen
- Führungsdefizite des Abteilungsleiters

Maßnahmen: nach Absprache mit AL, Team und HR: Durchführung eines 2,5 tägigen Workshops mit allen Mitarbeitern der Abteilung und dem Abteilungsleiter.

Workshop-Ziele:

- Kooperation innerhalb der Abteilung verbessern durch effektive Kommunikation, Aufarbeiten von Altlasten; Klärung der Beziehungen untereinander
- Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und Lösungsorientierung
- Motivierende und sinngebende Faktoren für die gemeinsame Zusammenarbeit finden
- Team formen aus selbstmotivierten und zielorientierten Mitarbeitern
- Die Wichtigkeit der Beiträge der Abteilung innerhalb des gesamten Geschäftsbereiches/Unternehmens identifizieren; Identität entwerfen (Selbstverständnis und Nutzen)

Transfer und

Ergebnissicherung: nach erfolgreicher Durchführung des Workshops wurde die Nachhaltigkeit der Veränderungen gesichert durch

- Transfer-Begleitung der von den Mitarbeitern/Führungskraft erarbeiteten Aktionspläne
- Begleitung des Abteilungsleiters und einzelner Mitarbeiter auf 6 Monate (Coaching)
- Sporadische Supervision der Teammeetings

Trainer: Ulrich Fischer, Elke M. Knorr  
[www.die-beratergruppe.de](http://www.die-beratergruppe.de)  
[info@die-beratergruppe.de](mailto:info@die-beratergruppe.de)