

Human touch für high-tech business

Change richtig starten

Veranstalter

Tochtergesellschaft eines globalen Konzerns im high-tech-business

Auftraggeber

Geschäftsführer

Projektleiter

dazu kam es nicht

Zielgruppe

alle MitarbeiterInnen

Zielsetzung

Beratungsprozess für einen Kulturwandel

Erstgespräch

Das Image des Konzerns kann mit marktbeherrschend, höchst profitabel und erfolgreich beschrieben werden. Diese Position wurde vom Markt und der Öffentlichkeit zunehmend kritisch gesehen. Auch in Österreich konnte das Unternehmen daher nicht unbedingt höchste Sympathiewerte verbuchen. Außerdem wurde die österreichische Tochter von einigen Veränderungen gebeutelt: Übersiedlung in ein neues Gebäude, neu zusammen gesetztes Management-Team, veränderte Regeln, Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung.

Die Auswertung von Befragungen der Vertriebspartner zur Qualität der Zusammenarbeit und firmenintern der MitarbeiterInnen zur Arbeitszufriedenheit erbrachte alarmierende Ergebnisse und zeugte von vielen blinden Flecken. Der Geschäftsführer sah daher Handlungsbedarf für eine Veränderung der Unternehmenskultur.

Auf Konzernebene gab es bereits die Entscheidung für einheitliche Trainingsprogramme der Managementteams und ein Corporate Social Responsibility-Projekt. Die Entscheidung über den Beratungsprozess für den Kulturwandel in den Tochtergesellschaften lag in der Verantwortung der nationalen Geschäftsführer.

Es war also ein kompetentes Beraterteam für diesen längerfristigen Prozess gesucht und ein innovatives Veranstaltungsdesign für das Kick-off-Meeting.

Konzeptentwicklung

Da wir uns durch die langjährige Tätigkeit in der Management-Entwicklung in der Beraterszene sehr gut auskennen, übernahmen wir als ersten Schritt die Aufgabe, ein oder mehrere Beratungsteams für dieses Projekt auszuwählen und zu präsentieren.

Fragen

Welchen Beitrag können Theatermethoden in komplexen OE-Prozessen leisten? Welche Arbeitsformen ermöglichen eine Kooperation zwischen systemischen Organisationsberatern, Künstlern und Projektmanagern. Wie wird Feedback der Vertriebspartner in die Praxis umgesetzt?

Methoden

Unternehmenstheater/
Open Space /
Zukunftskonferenz/
Aufarbeitung in
Projektgruppen

Der Widerstand der Mitarbeiter gegenüber tief greifenden Veränderungen erforderte eine Methode, die nicht nur auf sachlicher sondern vor allem auf emotionaler Ebene die eigenen Verhaltensweisen bewusst macht. Für das Kick-off-Meeting stellten wir uns daher eine Theater-Performance vor, die den MitarbeiterInnen durch den Spiegeleffekt einen neuen Blick auf die Realität ermöglicht. Damit ist Einsicht als erster Schritt einer Haltungsänderung erreicht.

Interessant war nun zu ergründen, ob sich Berater eine Zusammenarbeit mit Künstlern vorstellen können. Aus Deutschland kannten wir Projekte, wo Berater und Künstler gemeinsam, aber mehr neben- als miteinander gearbeitet haben.

Die Gespräche mit zwei Beratern bzw. Beratergruppen, die wir in die engere Wahl zogen, verliefen erfreulicherweise sehr positiv. Die innovative Zusammensetzung des Teams löste Neugierde und Interesse aus. Voller Elan wurde der mögliche Beratungsprozess skizziert. Die Diagnosephase mit gemeinsamen Interviews sollte sowohl für das Theaterstück als auch für den Beratungsprozess Informationen liefern.

Als Methoden für die Bearbeitung der Themen durch die große Gruppe von ca. 200 Teilnehmern wurde ein Open Space bzw. eine Zukunftskonferenz überlegt.

Wir präsentierten das Grundkonzept und die Profile, Stärken und Unterschiede der beiden Berater, um die Entscheidung zu ermöglichen. Erst dann sollte das Konzept im Detail ausgearbeitet werden.

Dazu ist es aber nicht gekommen. Der Auftraggeber hat aus Zeitmangel abgesagt, das Projekt sollte verschoben werden.