

**Regine Hinkelmann**

# **Transformationsmanagement- Trainings erfolgreich leiten**

**Der Seminarfahrplan  
für ein dreitägiges Führungstraining**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

## Ihr Reiseantritt – Worum geht es?

Vorweg.....	7
Was Ihnen dieses Konzept bietet – und was Sie Ihren Teilnehmern damit bieten.....	10
Die Bausteine des Seminarkonzepts .....	14

## Der Seminarfahrplan: Transformationsmanagement

Zeitkalkulation für drei Seminartage .....	17
Vor Seminarbeginn .....	19

### Der erste Seminartag

Begrüßung der Teilnehmer und Vorstellungsrunde.....	26
Erwartungsabfrage.....	31
Regeln für die erfolgreiche Zusammenarbeit .....	34
Übung: Ursachen des schnellen Wandels.....	36
Input: Ursachen des schnellen Wandels .....	37
Input: Die Folge des schnellen Wandels für die Organisation .....	39
Input: Merkmale gesunder Organisationen.....	41
Übung: Change & Emotion.....	43
Übung: Change & Kognition .....	46
Input: Auswirkungen der Organisationsveränderungen auf die Mitarbeiter.....	49
Input: Anforderungen der Organisationsveränderungen an die Mitarbeiter.....	51
Input: Die Entwicklung des Transformationsmanagements.....	53
Input: House of Change .....	66

Übung: House of Change .....	79
Input: Vier Philosophien für Organisationsveränderungen .....	80
Übung: Die vier Veränderungsphilosophien in Rein- oder in Mischform .....	83
Input: Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung nach Glasl .....	85
Die sieben Basisprozesse .....	87
1. Diagnoseprozesse .....	87
2. Zukunftsgestaltungsprozesse .....	88
3. Psychosoziale Prozesse .....	93
4. Lernprozesse .....	94
5. Informationsprozesse .....	95
6. Umsetzungsprozesse .....	99
7. Change-Management-Prozesse .....	100
Diagnoseprozesse .....	107
Input: Kurze Zusammenfassung zu den Diagnoseprozessen .....	107
Input: Die Delta-Diagnose .....	109
Input: Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens .....	112
Übung: Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens .....	117
Reflexion des Tages .....	119
 <b>Der zweite Seminartag</b>	
Begrüßung der Teilnehmer .....	122
Klären von Fragen zum Vortag .....	124
Zukunftsgestaltungsprozesse .....	125
Input: Kurze Zusammenfassung zu den Zukunftsgestaltungsprozessen .....	125
Input: Die U-Theorie nach Scharmer .....	127
Übung: Eine Vision für Organisationen im Plenum entwickeln.....	133
Input: Exemplarischer Zeitplan zu einem Visions-Workshop.....	136
Input: Merkmale einer guten Vision .....	141
Übung: Dream Team.....	145
Psychosoziale Prozesse.....	147
Input: Komprimierte Zusammenfassung zu den Psychosozialen Prozessen .....	147
Input: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen .....	149
Input: Techniken des Aktiven Zuhörens und des konstruktiven Feedbacks.....	154

Übung: Führen eines schwierigen Mitarbeitergesprächs..... 159  
Lernprozesse ..... 166  
Komprimierte Zusammenfassung zu den Lernprozessen..... 166  
Input: Was zeichnet einen guten Coach aus? ..... 168  
Input: Der fünfphasige Prozessverlauf des Coachings ..... 172  
Phasen im Coachingprozess ..... 173  
Input: Ziele und Stationen des Erstgesprächs..... 175  
Übung: Das Erstgespräch ..... 180  
Reflexion des Tages ..... 183

**Der dritte Seminartag**

Begrüßung der Teilnehmer ..... 186  
 Klären von Fragen zum Vortag ..... 187  
Input: Die Rolle der Führungskraft im Transformationsprozess..... 188  
Input: Das Innere Führungsteam ..... 190  
Input: Das Rubikon-Modell ..... 196  
Übung: Einzelcoaching im Transformationsprozess ..... 200  
Kommunikationsprozesse ..... 204  
Input: Komprimierte Zusammenfassung zu den  
Kommunikationsprozessen ..... 204  
Input: Einflussfaktoren eines erfolgreichen Wandels ..... 206  
Input: Erstellen einer Kommunikationsstrategie im  
Transformationsprozess..... 208  
Change-Management-Prozesse..... 213  
Input: Komprimierte Zusammenfassung zu den  
Change-Management-Prozessen..... 213  
Input: Organe der Veränderung ..... 215  
Umsetzungsprozesse ..... 218  
Input: Komprimierte Zusammenfassung zu den  
Umsetzungsprozessen ..... 218  
Übung: Business Case „TO“ ..... 220  
Organisationsanalyse des Beispielunternehmens „TO“ ..... 224  
Reflexion der hypothetischen beraterischen Vorgehensweise..... 236  
Reflexion des Tages ..... 239  
Reflexion des Seminars ..... 240

## Weitere Modelle und Interventionen

Input: Die personenzentrierte Organisationsberatung.....	244
Input: Die sieben Basisprozesse – Kurzfassung .....	247
Input: Die Gefühlskurve in Change-Projekten .....	256
Übung: Alternative Visionsübung .....	260
Input: Aufbau einer Konfliktmoderation .....	263
Die sechs Phasen der Mediation .....	264
Input: Die fünf Antreiber in Transformationsprozessen .....	271
Übung: Die fünf Antreiber .....	288
Input: Das Drei-Welten-Modell .....	290
Übung: Drei-Welten-Modell.....	293
Input: Auftragsklärung im Transformationsprozess .....	295
Übung: Kleingruppenarbeit zur Zukunftsentwicklung .....	299
Input: Die Intra-Rollenkonflikt-Analyse .....	301
Übung: Kleingruppenarbeit zur Intra-Rollenkonflikt-Analyse.....	304
Anhang.....	311
Literaturverzeichnis .....	312
Stichwortverzeichnis .....	316

# Ihr Reiseantritt – Worum geht es?

## Vorweg

Veränderungs- und Transformationsprozesse sind mittlerweile ein ständiger Begleiter für Mitarbeiter und Führungskräfte in der Arbeitswelt. Häufig laufen dabei unterschiedliche Transformationsprozesse gleichzeitig ab, ohne klare Anfangs- und Endpunkte. Für die vom konstanten Change Betroffenen stellt es sich daher als zunehmend herausfordernd dar, hochkomplexe Change-Prozesse zu managen und zu strukturieren. Dabei muss nicht nur die Transformation herbeigeführt und angeleitet werden – auch den beteiligten Menschen gegenüber muss der Transformationsprozess einfühlsam und verständlich kommuniziert werden. Denn es besteht der Bedarf, alle am Transformationsprozess Beteiligten mit einer Vision zu vereinen, Veränderungsmüdigkeit und Widerstände zu überwinden und die geplanten Prozesse konkret und zielorientiert umzusetzen.

Transformationsmanagement beschreibt die gezielte Steuerung von Veränderungen in Organisationen. Es umfasst alle Aufgaben und Tätigkeiten, die einen weitreichenden Wandel anstreben. Diese können die Strategie betreffen, folglich die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und seine Struktur, also die Art und Weise, wie Hierarchien und Verantwortlichkeiten organisiert sind, die Abläufe innerhalb der Organisation und die Kultur, also das mentale Mindset der Organisation.

Dieses Buch basiert auf einem Konzept des Führens, das im angelsächsischen Sprachraum als Leadership bezeichnet wird und sich von der Thematik des Managements abhebt. Während Management sich primär damit beschäftigt, Prozesse und Systeme von Menschen und Technologien zu steuern, beinhaltet der Begriff Leadership die wertschöpfende Interaktion von Führungskräften und Mitarbeitern und dadurch ebenfalls die Fähigkeit, eine kollektive Zielvorstellung von der Zukunft einer Organisation zu vermitteln.

Wer die Dynamik der Veränderungen in Organisationen verstehen will, sollte über das Unternehmen und seine Märkte hinausblicken, umfassende Erklärungsansätze beherrschen und komplexe Zusammenhänge durchschauen. In diesem Kontext benötigen Transformationsmanager eine Kommunikation, die den Übergang selbst vorantreibt und ihn gestaltet – statt einer Kommunikation, die lediglich über den Wandel berichtet. Zentral ist vielmehr eine Kommunikation, die die Veränderung ermöglicht. Kommunikation ist also nicht eine Support-Funktion, sondern eine Managementaufgabe, die den Wandel steuert.

Ohne transparente Change-Kommunikation sind Transformationsprozesse, in denen Unternehmen Neuland betreten oder eine neue Zielorientierung vornehmen wollen, zum Scheitern verurteilt. So müssen stets jene zentralen Fragen beantwortet werden, die sich für die Beteiligten in einem Veränderungsprozess stellen: Was bleibt, wie es ist? Was wird sich verändern? Was bedeutet das für mich konkret, für meine Abteilung, für meinen weiteren arbeitsweltlichen Anforderungskontext und meinen beruflichen Werdegang? Welchen Nutzen hat der Wandel für mein Unternehmen, meine Abteilung und für mich selbst? Nur wenn diese Fragen ernst genommen und kommunikativ in einen Transformationsprozess integriert werden, können Zweifel aufgelöst und die Motivation zum Wandel geweckt werden.

Im Transformationsmanagement sind verschiedene Ansätze, Konzepte und Strategien zu berücksichtigen. Diesen Aspekt möchte das in diesem Buch vorgestellte Seminarkonzept differenziert berücksichtigen. Es zielt darauf ab, den Teilnehmern die wichtigsten Kompetenzen und Qualifikationen zu vermitteln, die für erfolgreiche Transformationen nötig sind. Dabei richtet es sich an alle, die in Unternehmen und Organisationen zu Veränderungsprozessen beitragen wollen oder müssen.

Ausgehend von den sieben Basisprozessen nach Friedrich Glasl stellt das Werk Methoden, Konzepte und Strategien vor, die in den unterschiedlichen Schritten und Prozessen eines Transformationsprozesses von Nutzen sein können. Die Autorin arbeitet seit Jahren erfolgreich in der Vermittlung dieser Interventionen und deren Umsetzung. Da sie viele Jahre am INeKO, Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen an der Universität zu Köln, für die systemische und personenzentrierte Ausbildung von Change Managern und Coachs verantwortlich war und zugleich regelmäßig Transformationsprozesse in Organisationen begleitete, verbindet sie die didaktische Vermittlung der Theorie und ein schulenübergreifendes Methodenrepertoire mit kontinuierlicher Anwendung und Evaluation in der Arbeitswelt.

Somit richtet dieses Seminar seinen Fokus auf eine sehr anwendungs- und praxisorientierte Vorgehensweise und soll die Teilnehmer befähigen, eigene Transformationskompetenz zu erlangen und diese erfolgreich in konkreten Prozessen umzusetzen.

### Danke

Dank gebührt dem INeKO – Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen an der Universität zu Köln für die freundliche Erlaubnis, die Seminarunterlagen aus der Ausbildungsreihe „Systemisches Coaching und Veränderungsmanagement“ und aus dem Einzelseminar „Spezialisierungsseminar Change Management“ für diese Buchveröffentlichung nutzen zu dürfen. Des Weiteren sei an dieser Stelle Dank ausgesprochen gegenüber allen Teilnehmern meiner Seminare für die angeregten und spannenden gemeinsamen Stunden, meinen Auftraggebern für die mit ihnen gewonnene und in dieses Buch eingeflossene Praxiserfahrung und die zur Verfügung gestellten Cases, meinem Mann und Geschäftspartner Tasso Enzweiler für den kompetenten Austausch sowie meinen Mitarbeitern, insbesondere Fabian Brinkmann und Hannah Hinkelman, für die Diskussionen und gründlichen Korrekturarbeiten.

Darüber hinaus gilt meiner Familie besonderer Dank, weil sie mich engagiert und interessiert bei diesem Buchprojekt begleitet hat. Sie alle haben mit ihrer Kooperationsbereitschaft, ihrem Engagement und ihrer Geduld dazu beigetragen, dass ich dieses Buch mit viel Freude und positiver Energie schreiben konnte. Des Weiteren gilt mein Dank all den Autoren wie z.B. Prof. Dr. Dr. Friederich Glasl, Dr. Hannes Piber, Prof. Dr. Ingmar Maurer, Dr. Claus Otto Scharmer, Prof. Ursula Straumann und Eberhard Stahl für die Inhalte, die in diese Seminarkonzeption eingeflossen sind und zu guter Letzt Ralf Muskatewitz vom Verlag managerSeminare für die professionelle, konstruktive und sehr angenehme Zusammenarbeit bei der Zusammenstellung dieses Buches.

---

Ab jetzt wird nur noch von „dem Trainer“ gesprochen; selbstverständlich beziehen sich die Inhalte auch auf alle Trainerinnen. Zudem kann die Veranstaltung auch sehr gut von zwei Trainern gemeinsam durchgeführt werden. Mit dem Begriff „Trainer“ sind, je nach Kontext, gleichermaßen Berater, Coachs oder auch Moderatoren gemeint.

## Was Ihnen dieses Konzept bietet – und was Sie Ihren Teilnehmern damit bieten

Das in diesem Buch vorgestellte Seminarconcept bietet Ihnen ein dreitägiges Programm, in dem Sie den Teilnehmern unterschiedliche Facetten des Themas „Transformationsmanagement-Trainings erfolgreich leiten“ vermitteln können. Es umfasst einen vollständigen, praxiserprobten Seminarlehrplan, der umsetzungsorientiert erarbeitet und praxisnah aufbereitet wurde. Es werden Seminarlehreinheiten vorgestellt, die aus Inputs mit Theorieblöcken, in denen das Grundlagenwissen vermittelt wird, Selbstreflexionsübungen und anwendungsorientierten Übungen bestehen. Die Praxisbestandteile des Konzepts erheben dabei den Anspruch, eine didaktische Vielfalt unterschiedlicher Fallbeispiele aus der eigenen Erfahrung der Teilnehmer sowie aus der arbeitsweltlichen Erfahrung des Trainers abzubilden, die verschiedenen Seminarteilnehmern (das zwecks besserer Lesbarkeit verwendete generische Maskulinum schließt in Folge selbstverständlich auch immer weibliche Personen mit ein) unterschiedliche Ansätze des Lernens bieten können. Hierzu werden alle nötigen Unterlagen und Aspekte geliefert, um die unterschiedlichen Seminareinheiten sofort in die Praxis umsetzen zu können.

Selbstverständlich wird es erfahrenen Trainern und Dozenten auch möglich sein, die unterschiedlichen Facetten, Inputs und Übungen des Seminars neu zu verknüpfen und dieses Buch so als Grundlage für eigene Seminarconzeptionen zu verwenden. Zu diesem Zweck wurden der Seminarconzeption für ein dreitägiges Training in einem anschließenden Kapitel noch weitere Übungen und Inputs hinzugefügt, die in verschiedenen Kontexten ergänzt oder modifiziert werden können. So kann der Trainer die in diesem Buch vorgefundenen Methoden auf die Gruppenprozesse der Teilnehmer und die eigene Person ausrichten und die Teilnehmer prozessorientiert in das Seminar einbinden. Der Trainer sollte über umfangreiche, schulenübergreifende Methodenkompetenz sowie praktische Erfahrung und Feldkompetenz aus organisationalen Transformationsprozessen verfügen, um die Theorie authentisch und nachvollziehbar in den arbeitsweltlichen Kontext stellen zu können und durch zahlreiche Beispiele aus der beruflichen Anwendung zu veranschaulichen. Die Verbindung aus Fach-, Methoden- und Feldkompetenz ermöglicht dem Dozenten, auf die spezifischen Bedürfnisse und differenzierten Fragestellungen einer Seminargruppe reagieren zu können.

Das Seminarkonzept ist dabei nicht auf einen bestimmten Kontext ausgelegt. Es lässt sich sowohl im Rahmen einer aus mehreren Modulen bestehenden Ausbildung im universitären und wissenschaftlichen Umfeld ebenso wie als unternehmensinterne Maßnahme in Form eines Inhouse-Seminars umsetzen. Zielgruppe des Trainings sind vor allem Führungskräfte aller Hierarchieebenen, die Transformationsprozesse einleiten, begleiten und durchführen wollen sowie Mitarbeiter in organisationalen Wandelprozessen. So können Führungskräfte und Mitarbeiter Veränderungen für ihren Einflussbereich oft auch proaktiv mitgestalten, wenn es gelingt, eine entsprechende strategische Perspektive einzunehmen und die ausreichende Fach- und Methodenkompetenz einzubringen.

Institutionelles Transformationsmanagement wird hier zu einer wesentlichen Führungskompetenz. Dabei stellen komplexe Transformationsprozesse hohe Anforderungen an die Führung. Es gilt nicht nur, eine Veränderung zu managen – es geht vor allem darum, die Menschen durch eine gemeinsam getragene Vision zu begeistern und zu motivieren, den Nutzen der Veränderung transparent und nachvollziehbar zu machen, Veränderungsbereitschaft aufzubauen sowie Strategien, Prozesse und Verhaltensweisen zielgerichtet am Arbeitsplatz umzusetzen. Daher liegt der Fokus des Seminars auf der Vermittlung und Vertiefung der Basiskenntnisse über die wesentlichen Change-Modelle. Im Rahmen der Methode des Erfahrungslernens wird anhand praktischer Fallbeispiele die Rolle der Teilnehmer reflektiert und mit den Modellen der Organisationsentwicklung verbunden, aus denen Handlungsimpulse abgeleitet werden. Im Verlauf des Seminars werden Instrumente für die Navigation von strategischen, strukturellen und kulturellen Veränderungsprozessen aufgezeigt. Hierzu werden sowohl ein Überblick über die Entwicklung des Change Managements als auch die grundlegenden Philosophien für Organisationsveränderungen erarbeitet. Darüber hinaus werden die sieben Basisprozesse nach Friedrich Glasl als Grundlage der Seminarkonzeption erarbeitet. Diese laufen wie ein roter Faden durch das Seminar.

Des Weiteren werden die Theorie U von C. Otto Scharmer, strategische Interventionen im Change-Prozess, das Ausbalancieren von Polaritäten sowie die emphatische und effektive Kommunikation in Transformationen dargestellt und erläutert. Auch wird das individuelle Emotionsmanagement in Change-Prozessen thematisiert. Dazu setzen wir Übungen ein, die sowohl Cases der Organisationsentwicklung behandeln, als auch Methoden zum Erstellen einzelner Maßnahmen in

Transformationsprozessen. Zudem werden Interventionen für das Einzelcoaching im organisationalen Change-Prozess thematisiert. Auch Coaches und Berater können von den facettenreichen Inhalten dieses Seminars profitieren, um Führungskräfte und Mitarbeiter in Übergangsprozessen kompetent zu begleiten, zu unterstützen und zielorientiert zu beraten.

Nach den Erfahrungen aus der Praxis lässt sich dieses Seminar für eine Gruppengröße bis zu 15 Teilnehmern besonders effektiv gestalten. Größere Gruppen können zwar möglicherweise mehr Fallbeispiele und praktische Erfahrung einbringen, sie erfordern aber auch wesentlich mehr Zeit und Aufmerksamkeit für die individuelle Beantwortung von Fragestellungen. Dies kann zu Lasten des zeitlichen Umfangs für Inputs zur Theorie- und Interventionsauswahl gehen.

Im Laufe der drei Tage erhalten die Teilnehmer auf anwendungsorientierte Weise einen Theorieüberblick sowie ein Methoden-Repertoire, das verantwortlichen und beteiligten Mitarbeitern in Transformationsprozessen einen Orientierungsrahmen bietet und Handlungsoptionen aufzeigt. Den Abschluss des Seminars bildet eine Übung mit einer Abschlusspräsentation, in der die Seminarteilnehmer eine Beratungsarchitektur für einen vorgestellten oder alternativ selbst eingebrachten Case erstellen und diesen im Plenum präsentieren. Damit soll ein Kompetenzerleben erreicht werden, das den Teilnehmern die Basis dafür vermittelt, sich motiviert weiter mit dem Thema Transformationsmanagement zu befassen.

Der Seminarplan richtet sich vor allem an folgende Zielgruppen:

- ▶ Change-Management-Verantwortliche in Organisationen
- ▶ HR-Verantwortliche in Organisationen
- ▶ Verantwortliche für Unternehmens- und Change-Kommunikation im Unternehmen
- ▶ Interne Coaches in Organisationen
- ▶ Trainer in Organisationen
- ▶ Geschäftsführungen
- ▶ Selbstständige Coaches und Mediatoren
- ▶ Selbstständige Organisationsberater und -entwickler
- ▶ Selbstständige Trainer
- ▶ Selbstständige Kommunikationsberater
- ▶ Selbstständige Unternehmensberater

Außerdem werden interessierte Leser und Studenten der Fachrichtungen Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Psychologie, Wirtschaftspsychologie, Erwachsenenpädagogik, Erziehungswissenschaften, Kommunikationswissenschaften, Sozialwissenschaften, Soziologie und Soziale Arbeit mit dem vorgestellten Seminarplan angesprochen.

Als Leser finden Sie in diesem Seminarkonzept u.a. folgende relevante Themen:

- ▶ Interventionen zur Selbstreflexion über den Umgang mit bereits erlebten Veränderungen in der Lebens- und Arbeitswelt,
- ▶ Tools zur Ermittlung der bereits erworbenen Krisenkompetenz und den daraus resultierenden Bewältigungsstrategien,
- ▶ das Modell der Transaktionsanalyse zu den Antreiberdynamiken (Kahler 1977),
- ▶ Interventionen zur Einschätzung der persönlichen Haltung zum Thema „Veränderung und Risiko“,
- ▶ Modelle zu organisationalen Veränderungen (Theorie-Input) wie z.B. das House of Change (Robrecht & Kreuser 2010),
- ▶ die Entwicklungsphasen eines Unternehmens (Glasl 2013) und die sieben Basisprozesse (Glasl, Kalcher & Piber 2014),
- ▶ Bestandteile der U-Theorie (Scharmer 2011),
- ▶ wesentliche Faktoren erfolgreicher Change-Kommunikation,
- ▶ praxisrelevante Implikationen für die Umsetzung der Theorie und Modelle,
- ▶ detaillierte Übungsanleitungen für die Seminarteilnehmer,
- ▶ Praxisbeispiele bzw. Cases zum Erstellen einer Beratungsarchitektur,
- ▶ Übungen zur Diagnostik des Entwicklungsstatus eines Unternehmens,
- ▶ Übungen zur Auftragsklärung im organisationalen Change,
- ▶ Reflexionsübungen zu bereits erlebten Veränderungsprozessen,
- ▶ ein Trainingsprogramm, das sowohl umfangreichen Theorie-Input sowie praxisorientiertes Seminarlernen und Anwendungskompetenz miteinander verbindet,
- ▶ detaillierte Zeit- und Umsetzungsanleitungen für den Trainer.

## Die Bausteine des Seminarkonzepts

Die Seminarkonzeption enthält folgende Bausteine:

- ▶ **Den Ablaufplan des Seminars:** Ausgelegt auf eine dreitägige Zusammenarbeit stellt der Ablaufplan des Seminars die wichtigsten Bausteine – Theoriebestandteile und Übungen – des Seminars dar und bietet so einen raschen Überblick über die Gestaltung des Seminars bzw. seiner einzelnen Seminartage. Weitere Modelle und Interventionsvorschläge zur flexiblen Ausgestaltung des Themas finden Sie im abschließenden Kapitel.
- ▶ **Theorie-Inputs:** Die vorgestellten Theorie-Inputs bieten einen Überblick über die wesentlichen Modelle und Interventionen des Transformationsmanagements. Diese sind vortragsfertig strukturiert sowie mit Checklisten in komprimierter Form als Hilfestellung für die Anwendung in den Übungen dargestellt und können von Trainern genutzt werden, um ihren Teilnehmern die Grundlagen des Durchführens und Leitens von Transformationsprozessen zu vermitteln. Zentrale Passagen bieten Anregungen für wortwörtliche Ausführungen zu den wesentlichen Aspekten oder konkrete Anmoderationen. Grundsätzlich verstehen sich die Texte allerdings auch als Anregung, kreativ mit den Inhalten des Seminars umzugehen und diese nach eigenen didaktischen Präferenzen zu variieren.
- ▶ **Übungen:** Die Übungen zu den verschiedenen Methoden und Strategien des Transformationsmanagements orientieren sich streng an den Inputs und bieten im unmittelbaren Anschluss die Möglichkeit, das zuvor erworbene Wissen praktisch umzusetzen. Die verschiedenen Übungsformate reichen dabei von Selbstreflexionen, Übungen zum Einsatz im Einzelcoaching, Aufgaben zur konzeptionellen Arbeit über Rollenspiele bis hin zu Fallbeispielen an konkreten Cases im organisationalen Kontext der Transformation.
- ▶ **Visualisierungen und Online-Ressourcen:** Um die Inputs und Übungen des Seminars sinnvoll zu visualisieren, bietet dieser Seminarfahrplan Beispiele bzw. Vorschläge für ausgewählte Flipcharts oder Darstellungen an Pinnwänden, die bei der Vermittlung der Materie genutzt werden können. Hilfreiche Arbeitsmaterialien finden Sie in den Download-Ressourcen zum Buch. Sie werden mit nebenstehendem Symbol gekennzeichnet. Den Link zu den Online-Ressourcen finden Sie in der inneren Umschlagklappe.



*Download-Link  
in der Buchklappe*

# Der Seminarfahrplan:

## Transformationsmanagement



## 16:45 Uhr **Input: Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens**

### Orientierung

#### **Ziele:**

- ▶ Zentrale Entwicklungsphasen eines Unternehmens nach Glasl & Lievegoed (2011) vermitteln.
- ▶ Diese Prozesse in den Kontext des Transformationsmanagements übertragen.

#### **Zeit:**

- ▶ 20 Minuten

#### **Material:**

- ▶ PowerPoint oder Flipchart

#### **Hinweise:**

- ▶ Der Trainer zielt auf eine dialogische Form des Inputs ab. Ergänzt wird sein Vortrag durch Kommentare und Fallbeispiele der Seminarteilnehmer.
- ▶ Der Trainer weist zudem darauf hin, dass eine Organisation nicht in allen ihren Abteilungen zwingend in derselben Entwicklungsphase stehen muss, sondern dass sich verschiedene Abteilungen in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befinden können.

*Vorgehen* Das Modell der vier Entwicklungsphasen für Organisationen wurde von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed (Glasl & Lievegoed 2011) dargestellt und leitet sich aus den Phasen des menschlichen Reifungsprozesses ab. Die Differenzierung der Phasen ist interessant, um erkennen zu können, in welcher Phase sich die eigene Organisation befindet, ob das Unternehmen ggf. in einer Phase feststeckt und dies möglicherweise die Ursache für Schwierigkeiten und Konflikt ist. Der Trainer stellt die vier Entwicklungsphasen vor. Dabei informiert er zudem über die möglicherweise krisenhaften Zustände an den Übergängen zwischen den einzelnen Phasen, um die Aufmerksamkeit der Seminarteilnehmer auf die potenzielle Notwendigkeit von Transformationsprozessen in Unternehmen zu richten.

## Die Entwicklungsphasen eines Unternehmens

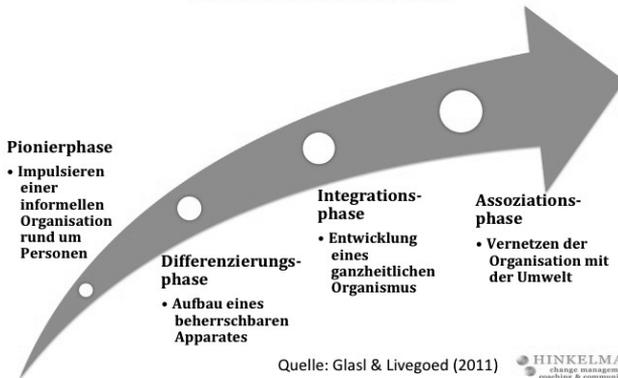


Abb.: Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens nach Glasl und Livegoed (2011)

*„Mithilfe des Modells der vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens kann der Organisationsberater einschätzen, in welcher Phase sich ein Unternehmen oder eine Organisation befindet, um so gezielt die Vorgehensweisen für eine Transformationsberatung an die jeweilige Entwicklungsphase anzupassen ...“*

### Die Pionierphase

Bei der ersten Phase handelt es sich um die „Pionierphase“ (Glasl 2014). In dieser verhalten sich Führungskraft und Mitarbeiter einer Organisation tendenziell wie eine Familie. Häufig stehen die Mitarbeiter in unmittelbarer Nähe zur Führungskraft. Diese nimmt die Rolle des Patriarchen oder der Matriarchin ein, also im metaphorischen Sinn des Familienbildes die Rolle des Vaters oder der Mutter. Die Führungskraft handelt tendenziell autokratisch. Der Umgang mit den Mitarbeitern ist in der Regel emotional und warm, aber zugleich auch von hohen Erwartungen geprägt. Die geführten Mitarbeiter agieren dabei als Generalisten. Ihre Kompetenz ist nicht einem klar definierten Verantwortungsbereich zugeordnet, sondern sie besteht in der Improvisation und Flexibilität. Häufig besteht zudem kein strukturiertes Führungskonzept oder eine gezielte Personalentwicklung. Stattdessen äußert sich der Führungsstil intuitiv und situativ. Die Beziehung zu den Kunden ist von hoher Loyalität und Nähe geprägt. Da-

bei ist dem Unternehmen oder der Organisation die Kundentreue meist wichtiger als die unternehmerische Wirtschaftlichkeit.

Die Philosophie besteht darin, dem Kunden möglichst alle Wünsche zu erfüllen. Die Beziehung zum Kunden ist häufig informell und nahezu freundschaftlich geprägt. Aufgrund dieser Haltung entsteht tendenziell eine ökonomische Ineffizienz. Auch die Personalrekrutierung unterliegt nicht immer strategischer Planung. Es werden persönliche Empfehlungen zur Einstellung neuer Mitarbeiter bevorzugt. Ähnlich gestalten sich die Außenbeziehungen des Unternehmens oder der Organisation. Diese bestehen aus unverbindlichen und persönlichen Netzwerken. Häufig existieren in dieser Phase Risiken in der Unübersichtlichkeit der Prozesse, der Undurchschaubarkeit von Verantwortungs- und Funktionsbereichen, der potenziellen Willkür der Führungskraft oder einzelner Mitarbeiter sowie einem gewissen Grad an Unselbstständigkeit der Mitarbeiter. Außerdem können Engpässe in den Prozessen entstehen, insbesondere in der Position der Führungskraft, die viele Vorgehensweisen dominant steuert und Schwierigkeiten hat Kontrolle abzugeben.

### **Die Differenzierungsphase**

In der nächsten Phase, der „Differenzierungsphase“ (Glasl 2014), arbeitet die Organisation als strukturierte Einheit. Anders als noch in der ‚Pionierphase‘ haben sich mittlerweile Strukturen herausgebildet. Es wird zudem in der Regel ein Organigramm erstellt. Prozesse verlaufen nach klaren Standards, Abläufe werden einer deutlichen Systematik unterzogen, Abteilungen erhalten Spezialisierungen und die unternehmerischen bzw. organisationalen Vorgänge werden verstärkt gesteuert. Die Emotionen treten in den Hintergrund. Die Führungskräfte handeln eher rational und konzentrieren sich auf konkrete Anforderungen bzw. den unternehmerischen oder organisationalen Nutzen. Die Mitarbeiter entwickeln sich zu Experten oder Spezialisten und passen sich den Erfordernissen des Organigramms bzw. dem organisationalen Aufbau an. Die Arbeit wird in unterschiedliche Aufgabenbereiche unterteilt. Hierzu können zählen: Akquise, Konzeption, Umsetzung und Controlling. Die Kundenbeziehungen gestalten sich wertschöpfungsorientierter. Dabei verändert sich die Unternehmensphilosophie. Es werden verstärkt Produkte und Dienstleistungen auf ihre ökonomische Relevanz für das Unternehmen oder die Organisation hin überprüft. Gefahren bestehen in dieser Phase allerdings in einer zu stark ausgeprägten Organisation oder Bürokratisierung von Prozessen. Auch die Arbeitsatmosphäre kann deutlich kühler werden. Es entstehen möglicherweise Trennwände

zwischen Mitarbeitern, Teams oder Prozessen. Resultierend aus dieser wachsenden Abgrenzung kann sich das Unternehmensklima verschlechtern.

### **Die Integrationsphase**

An die „Differenzierungsphase“ schließt sich die „Integrationsphase“ (Glasl 2014) an. Die in der „Differenzierungsphase“ entstandenen Abgrenzungen bzw. Trennwände werden wieder durchlässig gemacht. Die Folge ist: Es entsteht wieder mehr abteilungsübergreifende Kooperation sowie die Kultur eines Unternehmertums im eigenen Unternehmen. Damit ist gemeint, dass einzelne Abteilungen wie kleine unternehmerische Einheiten handeln und entscheiden. Die Führung gestaltet sich in dieser Phase als partizipativ. Teams und Mitarbeiter sind somit selbst organisiert und können eigenständig agieren. Durch die Einbindung und Partizipation wird gemeinsam und bewusst an Visionen und Leitsätzen gearbeitet. Es entsteht ein stärkeres Selbstbewusstsein in der Organisation. Die Philosophie des Unternehmens definiert sich in der Problemlösungskompetenz für den Kunden. Allerdings entsteht in dieser Phase eine Tendenz zur Verselbstständigung einzelner Organisationseinheiten. Zudem besteht das Risiko darin, dass Ziel und Strategiediskussionen zu stark ausgeprägt werden. Die Folge kann eine zu große Konzentration der Organisation nach innen sein. Dabei wird möglicherweise der Blick nach außen vernachlässigt.

### **Die Assoziationsphase**

In der vierten und letzten Phase, der „Assoziationsphase“ (Glasl 2014), richtet die Organisation oder das Unternehmen den Blick stärker auf eine langfristige Strategieentwicklung und Unternehmenspolitik. Es gilt, Produkte, Prozesse und Dienstleistungen permanent zu verbessern. Um dies zu erreichen, werden z.B. Lieferanten oder mögliche Unternehmenspartner mit in die strategischen Überlegungen und Prozesse eingebunden. Dabei wird ein Austausch mit relevanten Partnern vollzogen, um den Umgang mit Produkten und Herstellungsmethoden möglicherweise gemeinsam vorzunehmen oder zu verbessern. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, können strategische Allianzen gebildet werden. Außerdem fokussiert das Unternehmen oder die Organisation seinen Blick gezielter auf seine Stakeholder, um mit diesen in Austausch zu treten. In diesem Entwicklungsstadium entsteht häufig das Bestreben nach einer Stakeholderanalyse und einer daraus resultierenden Strategie für die externe Kommunikation. Auch in dieser Phase

entstehen Risiken, die sich z.B. in einer Bildung von zu stark ausgeprägter Macht einzelner Organisationseinheiten mit den strategischen Partnern entwickeln können.

*Quelle* INeKO, in Anlehnung an Glasl, Kalcher & Piber (2014)

## Übung: Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens

17:05 Uhr

### Orientierung

#### Ziele:

- ▶ Eine Diagnose zum Entwicklungsstand eines vorgestellten Unternehmens nach Glasl & Lievegoed (2011) wird erarbeitet.

#### Zeit:

- ▶ 35 Minuten + 15 Minuten Reflexion mit eventueller Präsentation

#### Format/Material:

- ▶ Ein Fallgeber und drei bis vier weitere Teilnehmer
- ▶ Flipchart, Moderationskarten, Pinnwand

#### Hinweise:

- ▶ Der Trainer sensibilisiert die Teilnehmer dafür, im Rahmen der Analyse zu bedenken, ob sich eine Organisation eindeutig nur in einer Phase oder in verschiedenen Phasen befindet.
- ▶ Der Trainer weist darauf hin, dass er in die Gruppen geht, wenn diese es erlauben, und dass er die Übung bei Bedarf verlängert.

Der Trainer fordert einzelne Teilnehmer auf, den aktuellen Zustand des eigenen Unternehmens oder seiner Abteilung einer Gruppe von drei bis vier Personen vorzustellen. Auf der Basis der vom Fallgeber erhaltenen Informationen sollen die Teilnehmer anschließend gemeinsam auf Grundlage ihres erlernten Wissens eine Diagnose über die Entwicklungsphase des Unternehmens oder der Abteilung durchführen. Im Anschluss erhält, je nach zeitlichem Rahmen des Seminars, mindestens eine Gruppe die Möglichkeit, ihre Ergebnisse der Gruppe vorzustellen und diese zu diskutieren.

### Vorgehen

Die Übung gliedert sich dabei in vier Schritten:

Ein Fallgeber erläutert zunächst den Zustand seines Unternehmens/ seiner Abteilung.

Dann befragen die Teilnehmer den Fallgeber nach typischen Eigenschaften des Unternehmens/der Abteilung und versuchen, das Unternehmen einer oder mehrerer der vier Entwicklungsphasen zuzuordnen.

Dazu stellen sie z.B. folgende Fragen:

- ▶ Wie gestaltet sich die Führungskultur?
- ▶ Wie viel Entscheidungsspielraum haben die Mitarbeiter?
- ▶ Gibt es ein Organigramm?
- ▶ Wie gestaltet es sich?
- ▶ Gibt es Trennwände zwischen den Abteilungen?
- ▶ Wie durchlässig sind Kommunikation und Austausch zwischen den Abteilungen?
- ▶ Werden Vision und Leitbild gemeinsam erarbeitet?
- ▶ Inwiefern werden externe Instanzen in die Prozesse und Belange des Unternehmens einbezogen?
- ▶ Inwiefern orientiert sich das Unternehmen an seinen Stakeholdern?
- ▶ Wie erfolgt die Personalrekrutierung und -entwicklung?
- ▶ Wie selbstständig arbeiten die Mitarbeiter?
- ▶ Gibt es definierte Aufgaben und Verantwortungsbereiche?
- ▶ Sind diese im Unternehmen klar kommuniziert?
- ▶ Wie hoch ist das Job-Enrichment?

Der Fallgeber und die Fragesteller fassen die Informationen und Antworten zusammen. Sie erarbeiten eine Präsentation zum aktuellen Entwicklungsstand des Unternehmens.

Dabei berücksichtigen sie die folgenden Fragen:

- ▶ In welcher Phase bzw. in welchen Phasen befindet sich das Unternehmen/die Abteilung?
- ▶ Welche typischen Phasen-Charakteristika sind erkennbar?
- ▶ Befinden sich alle Ebenen des Unternehmens in derselben Entwicklungsphase?

Die Teilnehmer bereiten eine Präsentation für das Plenum vor und stellen dem Plenum anschließend zur Verfügung.

*Quelle* INeKO, in Anlehnung an Hinkelmann (2015) und Glasl (2013)

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen