

IV. CHANGE: Begleitung in Veränderungsprozessen

*Der Organisationskompass
als holistisches Führungsinstrument*



DER ORGANISATIONS-KOMPASS ALS HOLISTISCHES FÜHRUNGSINSTRUMENT

Erfahrungen am Beispiel eines Visionsprozesses

1. Einleitung

Der Wunsch von Beratern und Führungskräften ist es, vielfach einsetzbare und effiziente Werkzeuge – Führungsinstrumente – zu haben, die sie bei ihrer Veränderungsarbeit in Organisationen erfolgreich anwenden können. Idealerweise sind diese Werkzeuge so simpel, dass sie von den Mitarbeitern weiterverwendet werden und in den Change-Management-Werkzeugkasten der Organisation wandern.

Bei meiner Ausbildung zur Genuine-Contact™-Trainerin hatte ich in den Jahren 2003/2004 die Gelegenheit, den Genuine-Contact™-Ansatz¹ der in den USA lebenden kanadischen Organisationsberaterin Birgitt Williams kennenzulernen. Genuine Contact™ ist ein holistischer Beratungsansatz, der auf den Prin-

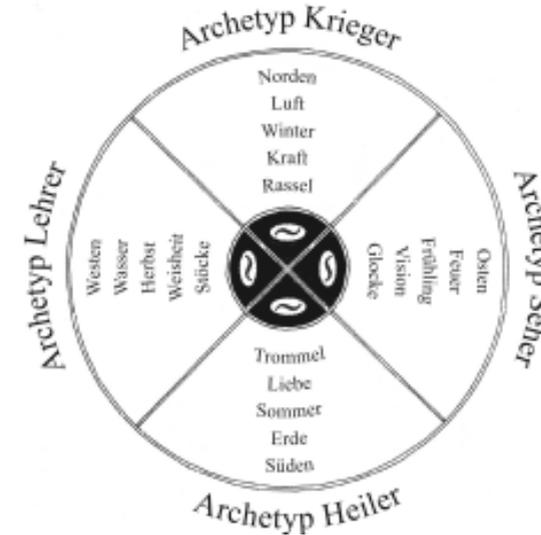
zipien von Open Space basiert und wenige, dafür aber vielfach einsetzbare und effiziente Werkzeuge anbietet.

Ich werde im vorliegenden Erfahrungsbericht eines dieser Werkzeuge – den Organisationskompass – anhand eines Fallbeispiels im Detail vorstellen, meine Anwendung dieses holistischen Führungsinstrumentes beschreiben und ein persönliches Resümee ziehen. Davor werde ich aufzeigen, wo die historischen Wurzeln des Organisationskompasses liegen und wie wichtig die persönliche Haltung von Führungskräften und Beratern auf dem Weg durch den Kompass ist.

2. Die historischen Wurzeln: Die vier Archetypen des Medizinrads

Die amerikanische Anthropologin und Organisationsberaterin Angeles Arrien

kommt in ihrem Buch „Der vierfache Weg“² zu der Erkenntnis, dass die Denkweisen der indigenen Völker überall erstaunliche Parallelen aufweisen und dass alle Menschen Zugang zu den vier inneren Archetypen des Medizinrades haben.



Grafik 1: Die vier inneren Archetypen des Medizinrads (Quelle: Angeles Arrien, vgl. Endnote 2, Seite 131)

In unserer Gesellschaft drücken sich diese vier Archetypen folgendermaßen aus:

Innerer Archetyp	Ausdruck in unserer Gesellschaft
Krieger/Kriegerin	Führungsqualitäten
Seher/Seherin	Kreativität, Verwirklichung, Lebenstraum
Heiler/Heilerin	Erhaltung, Gesundheit, Umwelt
Lehrer/Lehrerin	Kommunikation, Informationsweitergabe

Tabelle 1: Ausdruck der vier Archetypen in unserer Gesellschaft

In vielen schamanischen Traditionen wird Gesundheit als ausgeglichener Ausdruck dieser Archetypen angesehen. Es ist entscheidend, dass sich alle vier Bereiche im Gleichgewicht befinden und dass Menschen diese vier Bereiche ständig weiterentwickeln.

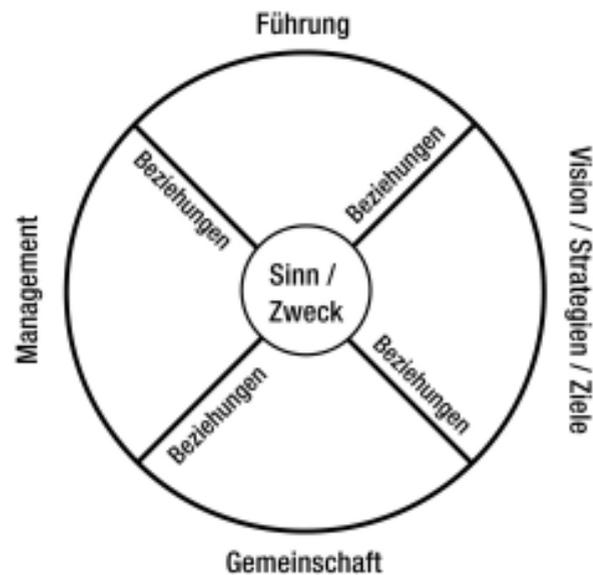
3. Erfolgreich im Wandel navigieren: Der Organisationskompass

Um genau dieses Gleichgewicht, diese Gesundheit und Ganzheit geht es auch beim Organisationskompass, den Birgitt Williams vom Medizinrad abgeleitet hat.

Er besteht aus sechs Ebenen – die vier Himmelsrichtungen, das Zentrum, die Diagonalen – und deckt alle immateriellen und materiellen Bereiche einer Organisation ab.

Der Organisationskompass ist ein Navigationsinstrument, das uns hilft, den Weg des Wandels in Organisationen zu gehen und eine ausgeglichene Entwicklung auf allen Ebenen zu erreichen. Auf diesem Weg zu nachhaltiger Exzellenz ist die Balance von Chaos und Ordnung ein kontinuierlicher Prozess.

Wichtig ist die Reihenfolge, in der Organisationen durch den Kompass gehen: Im Zentrum steht der alles beeinflussende Unternehmenssinn. Dann geht es weiter



Grafik 2: Die sechs Ebenen des Organisationskompasses
(Quelle: Birgitt Williams, vgl. Endnote 1)

über Norden (Führung), Osten (Vision/Strategien/Ziele), Süden (Gemeinschaft) und Westen (Management) hin zu den Beziehungen, die alles tragen und verbinden.

4. Auf die Haltung kommt es an

Der Organisationskompass wird erst durch die Haltung, mit der Führungskräfte und Berater ihn anwenden, zu einem holistischen Führungsinstrument. Unsere Sichtweise bei der Arbeit mit Organisationen entspricht der holistischen Weltsicht. Diese Weltsicht liegt zum Teil jenseits von dem, was durch die heutige Wissenschaft erklärt und gemessen bzw. mit den fünf Sinnen wahrgenommen werden kann: Die Welt ist Energie und Bewusstsein.

„Holistisch“ heißt, dass wir auf der Ebene der Organisation und auf der Ebene der Menschen mit dem Ganzen arbeiten – dem Sichtbaren und dem Unsichtbaren. Wir sprechen die „ganze Person“ an und kommen in echten, authentischen Kontakt („genuine contact“) mit ihr. So schöpfen wir ihr volles Potenzial aus und unterstützen ihre vielschichtigen Lernprozesse. Die ganze Person umfasst:

- rationales Bewusstsein
- emotionales Bewusstsein
- körperliches Bewusstsein
- spirituelles Bewusstsein

Alle Interventionen, die auf dem Weg des Wandels durch den Organisationskompass gesetzt werden, sind so gewählt,

dass möglichst viele unterschiedliche Bewusstseins Ebenen angesprochen werden. So ergibt sich ein buntes Potpourri von künstlerischen, körperorientierten und anderen Interventionen (vgl. dazu auch den Artikel von Andreas Terhoeven auf Seite 310).

Berater und Führungskräfte, die einen solchen Prozess begleiten, müssen durch persönliche Arbeit an sich selbst die Weiterentwicklung auf den eigenen vier Bewusstseins Ebenen fördern.

5. Fallbeispiel: Anwendung des Organisationskompasses im Visionsprozess Hotel Auersperg

Anhand eines konkreten Fallbeispiels möchte ich nun aufzeigen, wie der Organisationskompass als holistisches Führungsinstrument in der Diagnose-, Durchführungs- und Evaluierungsphase eines Veränderungsprozesses eingesetzt worden ist.

5.1. Der Organisationskompass als Diagnoseinstrument

„Wo sind wir wirklich gut?“ Diese Frage wurde dem vierköpfigen Führungsteam des Salzburger 4-Sterne-Stadthotels in der Diagnosephase gestellt. Es galt, die sechs Ebenen des Organisationskompasses zu bewerten. Damit die Führungskräfte ein einheitliches Bild bekamen, was unter den sechs Ebenen verstanden wird, wurden folgende Zusatzfragen gestellt:

Organisationskompass	Diagnose-Fragen
Sinn/Zweck	Ist der Zweck unserer Organisation klar? Wurde er klar kommuniziert und von allen verstanden?
Führung	Führt unsere Führungsspitze wirklich? Führt sie durch klare Grundsätze, Werte und Visionen?
Vision/Strategien/Ziele	Enthält die Vision, was die Organisation in Zukunft erreichen will? Ist sie klar, fokussiert und inspirierend? Haben wir Strategien und Ziele, die uns zu dieser Vision hinführen werden?
Gemeinschaft	Arbeitet die Organisation mit anderen in ihrem Umfeld zusammen? Verfügt die Organisation über ein internes Umfeld, das gute Kommunikation, hohe Motivation und das Erfüllen des Unternehmenszweckes gestattet?
Management	Managt das Management? Stellt es die benötigten Ressourcen einschließlich der Systeme bereit, um die Aufgaben zu erfüllen? Beseitigt es Hindernisse?
Beziehungen	Kennen die einzelnen Personengruppen in der Organisation die Beziehungen zu ihren Umfeldern? Sind diese Beziehungen klar, hilfreich und unterstützend?

Tabelle 2: Organisationskompass – Fragen zur Diagnose

Aufgrund dieser Fragen zeichneten die Führungskräfte folgendes Bild vom Stand der Dinge zu Beginn des Visionsprozesses:

Organisationskompass	Stand zu Beginn des Visionsprozesses
Sinn/Zweck	wird nicht von allen gekannt, ist zum Teil unklar
Führung	angespannte, unproduktive Situation
Vision/Strategien/Ziele	Mitarbeiter nicht integriert, fühlen sich nicht betroffen; unterschiedliche Auffassungen
Gemeinschaft	Mitarbeiter passen z. T. nicht zusammen; wenig Kommunikation
Management	zu zentralistisch
Beziehungen	Beziehungen zu wichtigen Umfeldern nicht gepflegt

Tabelle 3: Organisationskompass – Stand zu Beginn des Visionsprozesses

Dieses Bild wurde durch weitere Diagnoseelemente verfeinert und ergänzt und mündete schließlich in folgende Zielformulierung für einen ca. anderthalbjährigen Veränderungsprozess:

- Entwicklung einer gemeinsam getragenen Vision, die langfristig Orientierung geben und ein fokussiertes Handeln aller Mitarbeiter ermöglichen soll.
- Abgeleitet von dieser Vision sollen die Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung übernehmen, einen höheren Unternehmergeist entwickeln und die anstehenden Probleme in selbst organisierten Arbeitsteams lösen.
- Darüber hinaus galt es, die Wettbewerbsfähigkeit durch den Ausbau der Alleinstellung am Markt zu stärken.

Konkret messbar sollten diese Ergebnisse an der Reduktion der Fluktuation, Verbesserung der Dienstleistungsqualität (Ergeb-

nisse der Gästefragebögen) und Steigerung des Umsatzes sein.

5.2. Der Organisationskompass als Orientierungshilfe während des Veränderungsprozesses

► Phase 1: Eine kraftvolle Vision im Führungsteam entwickeln

Beteiligte: Führungsteam; Entwicklung folgender Ebenen: „Sinn/Zweck“, „Führung“, „Vision/Strategien/Ziele“.

Visionentwicklung ist eine zentrale Leadership-Aufgabe. Daher war es wichtig, dass das vierköpfige Führungsteam sich über den Sinn und Zweck der Organisation und die gemeinsame Vision klar wurde, bevor die übrigen Mitarbeiter ins Boot geholt wurden. Dies geschah im Rahmen einer zweieinhalbtägigen Klausur in den Tiroler Bergen. Die Stille der Natur,



Fotos 1 und 2: Nach der Sinnsuche auf einer Schweigewanderung im Schnee stellt das Führungsteam die entdeckte Vision in der Metapher des blühenden Gartens als Bild dar.
Fotos: klien + team

der weite Blick von der Terrasse des Seminarhotels und die kreativen Methoden trugen dazu bei, dass sich das Führungsteam bald darüber einig war, wie der gemeinsame Traum vom Hotel Auersperg aussehe. Sie fanden für die Einzigartigkeit des Hotels die Metapher eines blühenden, fruchtbaren Gartens, der als grüne Oase inmitten der Stadt Salzburg Gäste und Mitarbeiter gleichermaßen begeistert.

► Phase 2: Die Mitarbeiter für die Vision gewinnen

Beteiligte: alle Mitarbeiter; Entwicklung folgender Ebenen: „Sinn/Zweck“, „Führung“, „Vision/Strategien/Ziele“, „Gemeinschaft“.

Als nächsten Schritt galt es, alle Mitarbeiter für diese Vision zu gewinnen. Das Hotel wurde 36 Stunden lang von ehemaligen Mitarbeitern und Aushilfskräften übernommen, und die gesamte Mannschaft – 20 Mitarbeiter aus 7 Nationen –

fuhr gemeinsam in die Salzburger Berge, um, inspiriert von der Vision des Führungsteams, ihre eigenen Zukunftsbilder zu entwerfen. Ein zentrales Anliegen war, bei den Mitarbeitern nicht nur in den Köpfen etwas zu verändern, sondern vor allem in ihren Herzen. Und dafür war es wichtig, emotionale Erlebnisse zu schaffen, die in engem Zusammenhang mit der Vision standen: So wurden Erde, Blumentöpfe und Pflanzen mitgenommen, und die Mitarbeiter ließen im Konferenzraum den einzigartigen Garten entstehen, zu dem das Hotel Auersperg in Zukunft werden sollte. Außerdem erzählte die Geschäftsführerin die Erfolgsgeschichte der Zukunft des Hotels – in der Metapher vom blühenden, fruchtbaren Garten. Danach wurden Strategien und Ziele formuliert, um die inspirierende Vision „vom Himmel auf die Erde“ zu bringen und ihre Umsetzung im Organisationsalltag zu ermöglichen.



Fotos 3 und 4: Von der Vision zur Aktion: Damit der blühende Garten entstehen kann, müssen alle Mitarbeiter kräftig anpacken. Fotos: klien + team

► Phase 3: Die Vision in den Hotelalltag integrieren

Beteiligte: alle Mitarbeiter; Entwicklung folgender Ebenen: „Führung“, „Gemeinschaft“, „Management“, „Beziehungen“.

Der Erfolg eines Visionsprozesses hängt maßgeblich davon ab, ob die Werte nachhaltig gelebt und die abgeleiteten Maßnahmen im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Somit war es von zentraler Bedeutung, dass die Mitarbeiter von der Geschäftsführung den Auftrag bekamen, in selbst organisierten Teams ihren Beitrag zur Erreichung der gemeinsam definierten Ziele zu leisten. Acht Monate lang arbeiteten abteilungs- und Hierarchie übergreifende Projektteams an Themenstellungen wie z. B. neues Prämiensystem, Qualitätssicherung, Innovation und Einzigartigkeit.

Beim so genannten Boxenstopp, zu dem wieder alle Mitarbeiter zusammenkamen, wurden erste Projektergebnisse vorgestellt, neue Projekte initiiert und Erfolgszahlen präsentiert.

5.3. Der Organisationskompass als Evaluierungsinstrument

In anderthalb Jahren waren alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Hotels „gemeinsam durch den Organisationskompass gegangen“. Sie hatten alle Ebenen nach ihren Vorstellungen entwickelt bzw. erste Schritte für eine gewünschte Entwicklung gesetzt. Nun war es Zeit, Bilanz zu ziehen und den Veränderungsprozess zu evaluieren. Dies geschah in einem Evaluierungsworkshop mit dem vierköpfigen Führungsteam, bei dem folgender Stand der Dinge erhoben wurde:

Organisationskompass	Stand am Ende des Visionsprozesses
Sinn/Zweck	klarer Unternehmenssinn, von allen getragen
Führung	stabiles Führungsteam, optimale Kooperation
Vision/Strategien/Ziele	eine inspirierende Vision, gleiche Ziele in allen Köpfen, strategische Planung
Gemeinschaft	ideales Team mit abteilungsübergreifender Zusammenarbeit
Management	neue Führungsstrukturen, selbstverantwortliche Mitarbeiter
Beziehungen	intensive Beziehungspflege zu allen wichtigen Umfeldern – intern und extern

Tabelle 4: Organisationskompass – Stand zum Ende des Visionsprozesses

Zusätzlich wurde die Veränderung der gewünschten Kennzahlen erhoben. Das Ergebnis lag weit über den Erwartungen:

- Umsatz: Erhöhung um 10 % (bei gleichbleibenden Kosten)
- Fluktuation: Reduktion von 35 % auf 5 %
- Qualität (ausgezeichnete Fragebögen): Erhöhung von 60 % auf 80 %

6. Persönliches Resümee

Ich habe den Organisationskompass in den vergangenen drei Jahren bei allen Beratungsprojekten eingesetzt: in verschiedenen Branchen und Betriebsgrößen. Er erfüllt für mich die Kriterien, die ich mir von einem holistischen Führungsinstrument wünsche:

- *Er ist vielseitig anwendbar: Er eignet sich für unterschiedliche Phasen (Diagnose, Durchführung, Evaluierung) und unterschiedliche Einsatzbereiche (Organisation, Team, Individuum).*
- *Er wird von den Führungskräften gut verstanden und nach der Beendigung meines Auftrages von ihnen weiter verwendet.*
- *Durch die dahinterliegende Haltung fördert und fordert er die ständige Weiterentwicklung von Beratern und Führungskräften.*

- *Er lädt uns ein, die Potenziale des Unsichtbaren für den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen zu nutzen: Herz, Intuition und Spiritualität.*

Fußnoten

- 1 Mehr zum Genuine-Contact™-Ansatz unter www.genuinecontact.net bzw. ab Ende 2006 unter www.genuinecontact.at.
- 2 Angeles Arrien: Der vierfache Weg, Stuttgart: Lüchow-Verlag 2005.

Dr. Isabella Klien, klien + team Organisationsberatung, holistische Organisationsberaterin, Facilitator von Groß- und Kleingruppen, Führungskräfte-Trainerin, Lehrbeauftragte an Universität und Fachhochschule Salzburg, Leidenschaft für visionsgeleitete Prozesse von Unternehmer-Paaren und Organisationen, Integration schamanischer und buddhistischer Elemente. 1. Platz „Constantinus-Award“ 2005 – Der Österreichische Beratungspreis



Kraftvoll gestalten. Nachhaltig entwickeln.

klien + team
 Organisationsberatung
 Dr. Isabella Klien
 Bayernstraße 17 / A-5020 Salzburg
 Fon: +43 (0) 662-43 87 09
 Mobil: +43 (0) 664-38 32 700
 isabella@klienundteam.at
 www.klienundteam.at