

---

#### Fallbeispielauflösung Kapitel 4

Folgende Fragen standen am Ende des geschilderten Fallbeispiels im Raum: Wie kann die Zentrale des Finanzdienstleistungsunternehmens die Erfahrungen von Frau F. nutzen? Zeigt sich eine ähnliche Problematik auf anderen Ebenen der Organisation? Wie kann die bestehende Situation gelöst werden? Wie kann ein Veränderungsprozess initiiert werden?

Als Teilprojekt einer groß angelegten Qualifizierungsoffensive startete die Zentrale des Finanzdienstleistungsunternehmens ein Organisationsentwicklungsprojekt, das insgesamt anderthalb Jahre umfasste (3 Monate für Kontaktphase, Vorgespräche und Vereinbarung des Vorgehens, 6 Monate für Datenerhebung, Aufbereitung der Daten, Datenrückkopplung und Diagnose, 8 Monate für die Maßnahmenplanung und -durchführung und ein weiterer Monat für die Erfolgskontrolle). Bei diesem Projekt unterstützten externe Berater als Organisationsentwickler eine Projektgruppe interner Mitarbeiter. Ziel des Projekts war es, passende Qualifizierungsmaßnahmen für die Führungskräfte aller Führungsebenen aufzusetzen, die Prozesse des Vertriebsmanagements zu optimieren und die aktuellen Führungsinstrumente weiterzuentwickeln. Die geplanten Veränderungen sollten auf Basis einer Diagnose initiiert werden, welche unter Beteiligung von Mitgliedern aller betroffenen Organisationsebenen getroffen wurde. Mit diesem Vorgehen wurde eine bipolare Strategie verfolgt, da das Projekt vom oberen Management ins Leben gerufen wurde und das Vorgehen durch einen hohen partizipativen Charakter gekennzeichnet war. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass die Wahrnehmung und Bewertung aller Hierarchieebenen berücksichtigt werden würde und sich die Organisationsmitglieder ausreichend in die Veränderungsprozesse eingebunden fühlten, um die Akzeptanz für Veränderungen zu erhöhen. Zur Erstellung der Diagnose wurde eine Führungskräftebefragung durchgeführt, die Ergebnisse der Befragung wurden in Fokusgruppen vertieft, und es wurden mögliche Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen diskutiert. Die externen Organisationsentwickler werteten die Erkenntnisse qualitativ aus und formulierten darauf basierende Handlungsempfehlungen. Darauf aufbauend erarbeitete die Projektgruppe Maßnahmen, die auf struktureller, prozessualer und personaler Ebene ansetzten. Dieses Vorgehen entspricht einem Datenerhebungs- und Ergebnissrückmeldungsprozess, wie er unter dem Begriff „Survey Feedback“ eingeführt wurde.