



# BROSCHÜRE

*Grobner Consulting – damit aus „gut“ „besser“ wird*

## Inhaltsverzeichnis

Worte aus der Geschäftsleitung.....	1
Zahlen.....	2
Wo war Grobner Consulting tätig?.....	2
Unsere Kunden.....	3
Unsere Kernkompetenzen .....	4
Beispielprojekte.....	5
EBM- Führungsentwicklung .....	5
SAPA Polen: Transformation after a Joint Venture.....	9
Stadtpolizei Dornbirn: Entwicklung eines Zukunftsbildes .....	13
EKW: Neugestaltung der Mitarbeiter-Jahresgespräche .....	16
Interne Ausbildung in Organisationsentwicklung für Personalentwickler und HR-Business-Partner in einem Industriebetrieb .....	18
Grobner Seminare & Vorträge .....	20
Lehrgang Lust auf Führung .....	20
Vorträge.....	21
Publikationen.....	22
Öffentlichkeitsauftritt .....	23
Presse & Fachmedien .....	23
Web & Social Media .....	24
Grobner Netzwerk.....	25
Firmeninformationen .....	26

Liebe Leserinnen und Leser,



Was müssen wir tun, damit Mitarbeiter sich für unsere Organisation engagieren? Was kann eine Unternehmensberatung, die sich auf *Kultur- und Organisationsentwicklung* spezialisiert hat, dazu beitragen? Wie arbeitet sie und in welchen Bereichen hat sie Erfahrung? Das sind Fragen, die man uns immer wieder stellt.

Am leichtesten lassen sie sich mit konkreten Beispielen und Informationen beantworten. Diese Kurzbroschüre soll Ihnen einen Einblick in unsere Tätigkeit geben. Neben einigen Zahlen, Daten und Fakten finden Sie auch die Beschreibung einiger Beispielprojekte. Dabei geht es immer um ein Thema:

### **Die Menschen in einer Organisation.**

Wir können Menschen so begleiten, dass echter Dialog und Neues entsteht. Wir können sie unterstützen, sich ihrer Verantwortung zu stellen, sich zu entfalten, Krisen zu bewältigen, Lösungen für sich zu entwickeln und gestärkt daraus hervorzugehen. Wir können Menschen dabei unterstützen, ihre Kraft zu mobilisieren, stimmige Ziele zu setzen und Erfolge zu erreichen. Wir können dazu beitragen, dass ein bisschen mehr Menschlichkeit – Liebe – in die Arbeitswelt kommt. Das ist für uns ein erfüllender Beruf.



Marianne Grobner

# Zahlen

## WO WAR GROBNER CONSULTING TÄTIG?



Grobner Consulting begleitet durchschnittlich 25 bis 30 Projekte jährlich. Unser Haupteinsatzgebiet ist die DACH-Region (25% in Österreich, 11% in Deutschland und 33% in der Schweiz). Einzelne Projekte begleiten wir auch in Osteuropa (Polen, Ungarn, Slowakei, ...).

## UNSERE KUNDEN

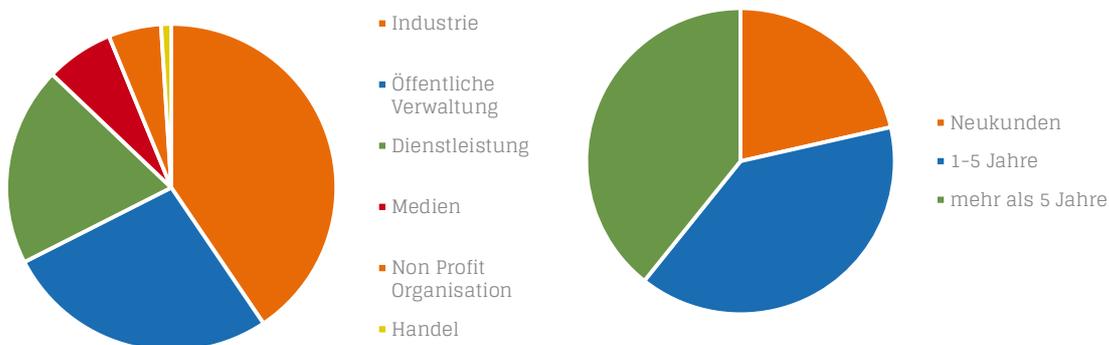


Am meisten Erfahrung haben wir in Organisationen mit rund 500 bis 1.000 Mitarbeitenden. In unserem Beratungsansatz arbeiten wir mit starker Beteiligung aller Betroffenen. Dies ist bei Organisationen bis 1.000 Mitarbeitenden am besten möglich und besonders wirksam.

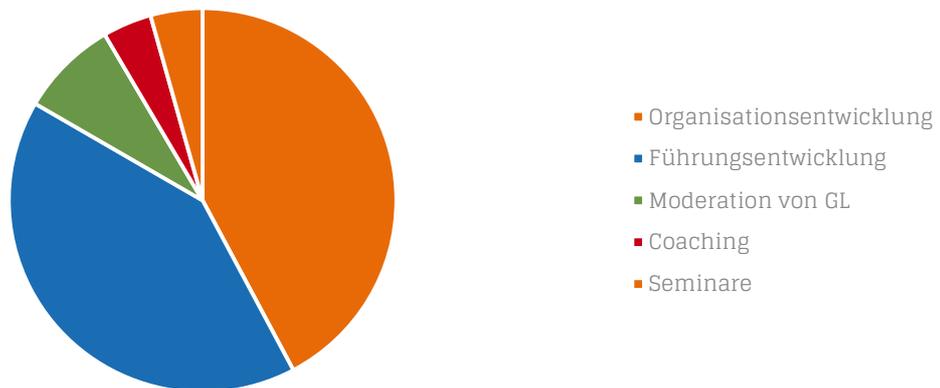
Wenn wir für größere Organisationen und internationale Konzerne tätig sind, betreuen wir Teilbereiche bis zu 1.800 Mitarbeitenden.

Unsere Kunden sind in den verschiedensten Bereichen tätig: Industrie (Energie, Verpackung, Metall), Medien (Print, Air, Online), Handel, Dienstleistung (Banken, Immobilien), Öffentliche Verwaltung (Landes- und Stadtverwaltung, Interessensvertretung) und Non Profit-Bereich (Caritas, Sozialberatungen).

Größtenteils ist die Zusammenarbeit eine langjährige, vertrauensvolle Partnerschaft: Mehr als die Hälfte unserer Kunden betreuen wir schon seit mehr als 5 Jahren. Jährlich können wir durchschnittlich 5 Neukunden gewinnen.



## UNSERE KERNKOMPETENZEN



Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt in der Organisationsentwicklung. Dazu zählen wir Strategieentwicklung und -umsetzung, Teamentwicklung und Begleitung von Veränderungsprojekten.

Häufig moderieren wir auch Geschäftsleitungen bei Workshops, in denen das Zukunftsbild des Gesamtunternehmens thematisiert wird. Dabei fokussieren auch auf Themen wie Integration nach einem M&A-Prozess, Neugestaltung der Organisationsform in Richtung mehr Eigenverantwortung und Teambildung, im Top-Management. In der Folge begleiten wir oft auch die Umsetzung der in der Geschäftsleitung beschlossenen Strategien im Gesamtunternehmen. Eine Kernkompetenz von uns sind interaktive Großveranstaltungen mit allen Führungskräften oder allen Mitarbeitern.

Ein weiteres Aufgabenfeld sind Executive Coachings. Darüber hinaus sind unsere Berater auch als Referenten zu Führung, Beratung und Organisationsentwicklung in firmeninternen Seminarprogrammen tätig.

Im Durchschnitt waren unsere Berater 6 Tage pro Projekt im Einsatz, bei größeren Projekten sind es bis zu 40 Tage über den Zeitraum eines Jahres. Die Zusammenarbeit mit unseren Kunden im Projekt dauerte von 1 Monat bis zu 10 Monaten.

# Beispielprojekte

## EBM- FÜHRUNGSENTWICKLUNG

### Ausgangssituation

Die EBM ist ein überregionaler Energieversorger in der Schweiz mit ca. 80 Führungskräften. 2016 erfolgten zwei Unternehmensakquisitionen und zahlreiche unternehmensweite Veränderungsprojekte. Um alle Führungskräfte „mit ins Boot zu holen“ entstand die Idee einer „Führungsentwicklung“. Man wollte die meist auf fachlich-technische Expertise konzentrierten Führungskräfte bestärken, durch bewusste, fördernde und fordernde Führung die Potenziale aller Mitarbeiter zu nutzen und die Veränderungen im Unternehmen mitzutragen.

### Projektschritte:

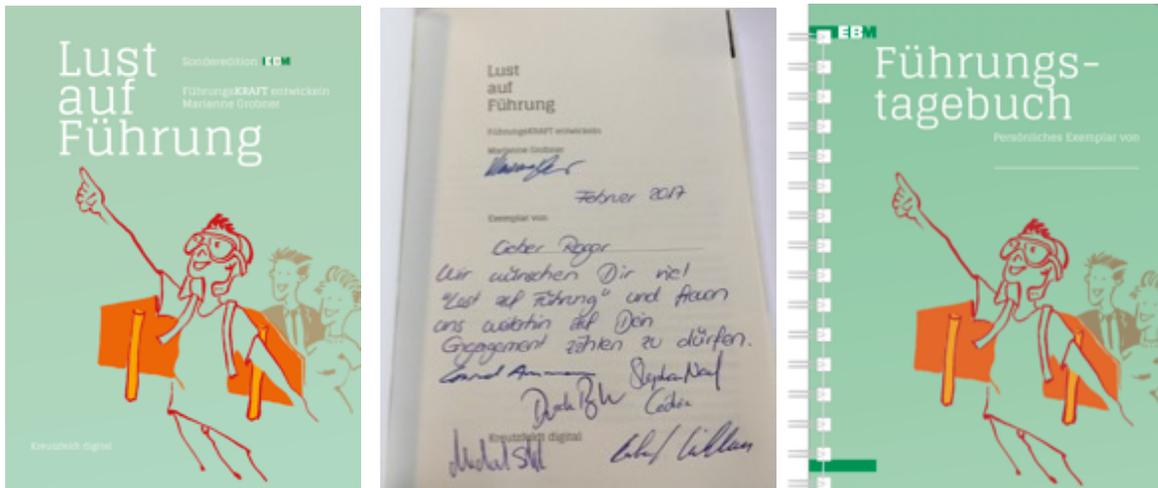
#### 1. Entwicklung von Führungsgrundsätzen

Aufbauend auf der Vision, der Strategie und den schon definierten Werten der EBM erarbeiteten wir in einer Großgruppenveranstaltung mit allen Führungskräften die Frage: Welche Art von Führung brauchen wir in der EBM in Zukunft? Am Tag darauf wurden die Ergebnisse von einer Projektgruppe in 5 Grundsätze zusammengefasst und zur allgemeinen Diskussion ins Intranet gestellt. Drei Wochen später verabschiedete die Geschäftsleitung die so entstandenen Leitlinien.



## 2. Sonderedition des Buches „Lust auf Führung“ und „Führungstagebuch“

Das 2016 erschienene Buch „Lust auf Führung“ von Marianne Grobner erschien als gut verwendbares und lesbares Handbuch mit wertvollen Hinweisen für das Tagesgeschäft der Führungskräfte. Der Verlag ermöglichte die Herausgabe einer *Sonderedition EBM* mit einem Unternehmensdesign angepassten Buchdeckel und 16 zusätzlichen „EBM-Führungsseiten“ am Beginn des Buches: Darin finden sich neben einem Vorwort des Direktors, individuellen Gedanken und Analogien der Geschäftsleitungs-Mitglieder zu Führung und einer Dokumentation des Impulstages auch die EBM-Mission, Vision, Leitsätze, Werte und gemeinsam erarbeiteten Führungsleitlinien. Ergänzend dazu wurden am Impulstag „Führungstagebücher“ für individuelle Notizen der Führungskräfte in Workshops und im Alltag mit dem gleichen Umschlagdesign im handlichen A5-Format verteilt.



Führungs-Handbuch und Tagebuch für den Alltag mit guten Wünschen der Geschäftsleitung

## 3. Führungs-Workshops

**Alle Führungskräfte** - beginnend mit der Geschäftsleitung, dann die Abteilungsleiter und anschließend die Teamleiter – absolvierten zweitägige Workshops, in denen sie die konkrete Umsetzung der Führungsgrundsätze in ihrem Verantwortungsbereich bearbeiten konnten. Dabei wurde immer wieder mit dem Buch „Lust auf Führung“ und persönlichen Notizen im Führungs-Tagebuch gearbeitet, um die Teilnehmer an die Verwendung dieser Hilfsmittel heranzuführen. Sie haben nach dem Workshop auch einen Überblick, wo sie einzelne Führungsaufgaben bei Bedarf im Alltag (z.B. Jahresgespräch, Meeting, Übernahme einer neuen Führungsaufgabe, Kündigung, Veränderungen bewältigen...) nachschlagen und sich Tipps holen können. Die persönlichen Notizen zur Reflexion wurden schon im Workshop mit der „Journaling-Methode“ geübt.

Am Abend des ersten Workshop-Tages erfolgte jeweils eine Dialogrunde mit zwei bis drei Geschäftsleitungsmitgliedern. Dabei wurden vor allem strukturelle Themen angesprochen, welche eine Umsetzung der angestrebten Führungskultur erschweren.



#### **4. Prozessorientiertes Vorgehen, Nachbearbeitung und Evaluationstag zur Strategie**

Sowohl bei den Dialogrunden mit der Geschäftsleitung wie auch in der Evaluation der Workshops kristallisierten sich immer wieder die gleichen Themen als zentrale „Knackpunkte“ für die angestrebte Kultur heraus. Daher wurde ein geplanter Abteilungsleitertag für die Führungsentwicklung genutzt um diese Themen zu vertiefen. Neben der Präsentation der Evaluationsergebnisse wurde an diesem Tag die Strategie der EBM anschaulich erklärt und deren konkrete Umsetzung in den Bereichen erarbeitet.

#### **5. Symbole „Wertvoll“-Projekte und andere begleitende Maßnahmen:**

Mit diesen begleitenden Maßnahmen wurde das Thema Führung kontinuierlich im Unternehmen thematisiert:

- **Galerie mit Symbolen für Führung:** In den Workshops brachte jede Führungskraft ein persönliches Symbol mit, erklärte ihr Führungsverständnis und wurde damit fotografiert. Ein Ausdruck aller Fotos und die persönlichen Gedanken hängen nun in der Kantine als Galerie
- **Kollegiales Teamcoaching:** Führungskräfte trafen sich selbstorganisiert, um sich gegenseitig zu coachen und Erfahrungen aus der Führungspraxis auszutauschen.
- **„Wertvoll“-Projekte:** Ein persönliches Entwicklungsprojekt jeder Führungskraft im eigenen Bereich soll einen wert-vollen Beitrag zur Umsetzung der Strategie beitragen. Erfolgreich umgesetzte Projekte und Initiativen werden im Intranet veröffentlicht.
- **Kommunikation und Evaluation:** intensive Kommunikation über Intranet, eine Umfrage nach den Workshops, eine Adaption der jährlichen Mitarbeitergespräche und ein gemeinsamer Evaluationstag im Folgejahr sollen sicherstellen, dass das Thema Führung weiterhin im Unternehmen beachtet und aktiv verfolgt wird.

## DIE Besonderheit dieser FÜHRUNGSINITIATIVE

Wir befragten Fabienne Wohlgemuth, Leiterin HR in der EBM zu ihren Eindrücken zum Projekt. Ihre Antwort:



*Wir denken, dieses Projekt ist besonders.*

*Es ist keine „Seifenblasen-Aktion“ (=Workshops, bei denen alle „Ahh“ und „Ohh“ rufen, deren Wirkung aber rasch verpufft), sondern um eine nachhaltige Initiative zur Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur. Es wurde ein Prozess gestartet, bei dem nach jedem Schritt evaluiert wird, welche Maßnahmen als nächstes sinnvoll sind.*

*Wir haben mit der EBM-Sonderedition „Lust auf Führung“ ein hilfreiches Arbeitsmittel für den Alltag der Führungskräfte in der EBM geschaffen und eingeführt, das einzigartig ist und die angestrebte Kultur im Unternehmen auf ansprechende und sehr persönliche Weise dokumentiert. Mit den vielen Begleitmaßnahmen (Führungs-Tagebuch, persönliche Führungsanalyse, Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten vor und nach dem Workshop, Individuelles Wertvoll-Projekt, Sammlung und Dokumentation der Führungssymbole...) haben wir dafür gesorgt, dass die neuen*

*Führungsleitlinien über die zwei Workshop-Tage hinaus im ganzen Unternehmen thematisiert werden und ein Transfer im Alltag passiert.*

*Der Direktor und die gesamte Geschäftsleitung steht hinter diesem Projekt und signalisiert auch durch konkrete Maßnahmen, dass sie sich von diesem Entwicklungsprozess nicht ausnimmt: Es gab auch für die Geschäftsleitung einen Workshop, der Direktor schreibt ein persönliches Mail 1 Woche vor dem Workshop: Die Buchexemplare werden mit persönlicher Widmung der Direktion verteilt, in jedem Workshop gibt es eine Dialogrunde und wir greifen auch die Kritikpunkte aus den Dialogrunden umgehend auf - zum Beispiel sorgten wir für eine griffigere Darstellung der Strategie, eine kritische Durchleuchtung aller Projekte oder regelmäßige Baustellenbesuche der Direktion.*

*Nicht umsonst kam dieses Projekt unter mehr als 40 Führungsprojekten in die Top 10 des St. Galler Leadership Awards.*

## Projektbeteiligte:



Marianne Grobner



Sergio De Maddalena



Eva Lacassagne



## SAPA POLEN: TRANSFORMATION AFTER A JOINT VENTURE

Engagement – Empowerment

### The situation

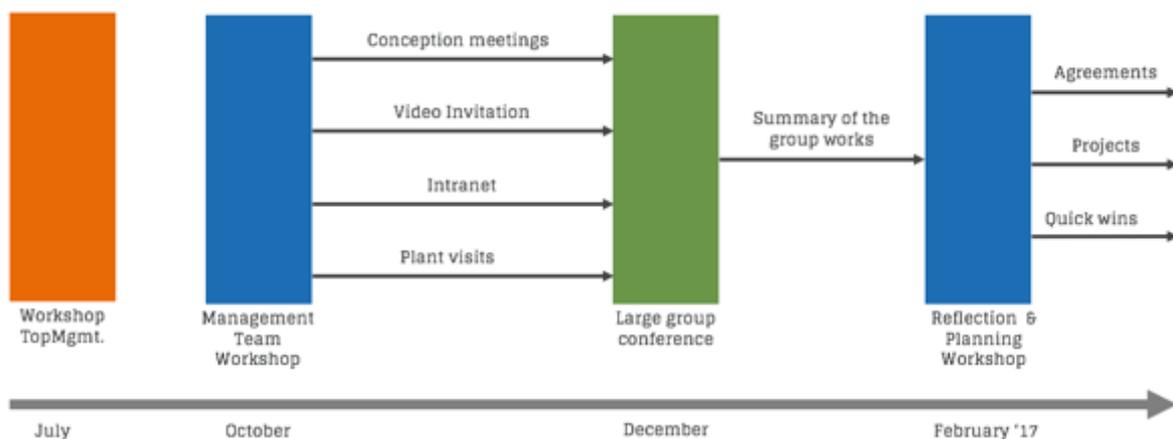
SAPA Poland had to manage a merger of three SAPA and one Hydro factory for Aluminium extrusion and profiles in three locations. They had been competitors before a joint venture, which came into operation in September 2013. As usual in mergers, in the beginning, production lines were transferred, the corporate design, IT-systems and structures were harmonized successfully. But 1,5 years later, there still appeared a different culture in each of the four plants and they did not really work together. The economical results were not satisfying; the company had to fight with problems in ORD, quality and partly unsatisfied clients. Our consultant, Jürgen Baumann had already accompanied the CEO and his representative for 1,5 years with personal coaching and the moderation of a management meeting. But in summer 2016, the Vice President East Europe and the two leading managers of SAPA Poland decided to divide the organization into two Business Units and start a companywide transformation project.

### Our approach

We started the project with a workshop in a small Steering Group: Together with the Vice President, the two Business Unit Leaders resp. Managing Directors (MD's) and HR Manager we defined the objectives and the first steps:

- All employees know and share a “big picture”/ a common vision for SAPA Poland
- The managers share the strategic key points and define together a short-term tactics, which they implement in self-responsibility with their teams.
- The employees accept the diversification of the 4 plants and support each other. They act as “one company”.
- The employees agree on common basic rules for working together in the “Champion’s League” of SAPA and act on sole responsibility.

We decided to work step by step: First with the level 2 managers, then in a large group conference with 186 department managers and team leaders and after that in the Management Team.



The Management Team Workshop in October was the first meeting for the group in this constellation. It gave the opportunity to reflect on the cooperation since the joint venture und to define some agreements for communication and cooperation in the team. We also worked out a common future vision of SAPA Poland: In an analogy to the Soccer Champions League the management defined the goal “Champion 2018+” for being the champions in Eastern Europe till the end of 2018 and in the following years. Challenging economical goals (EBIT, OTD...) were defined. As there are 4 plants in 3 locations and 2 business units, who shall work together to be “1 SAPA Poland” the motto was defined: “4-3-2-1-Start!”



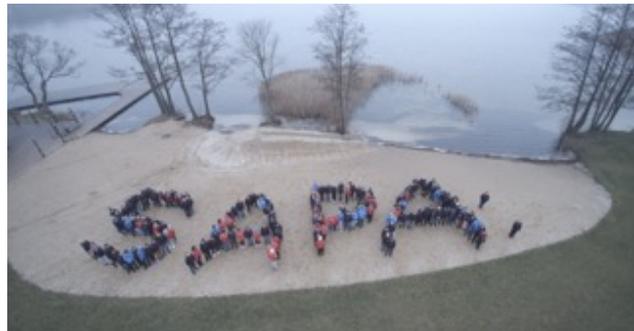
The 3 corner stones in the culture to reach the defined goals shall be: Dialogue, Integration and Responsibility. In a large group conference with all the leaders we wanted to explore together how this culture could be implemented in daily work.

An emotive video with personal messages about the urgency and the sense of the upcoming event, the Management team heartily invited all leaders to come and play a part in the Conference. So, 186 leaders and team leaders came together in a 1,5-day Large Group Conference near a Masurian lake in the middle of the country. Mixed groups from each plant worked together at round tables. On day one they discussed questions like, “What makes us glad – mad – sad in our daily work and cooperation?” Video Interviews with clients brought in customer’s views and their expectations to the company. After a warm-up with a famous soccer player in the morning and a drone photo of the whole group standing together as “SAPA” the Top management described the future vision and the intended culture of cooperation between the plants and Business Units. Intense dialogues, question rounds and group work were all about one question: “How can our department and how can I contribute to reach our goals?”

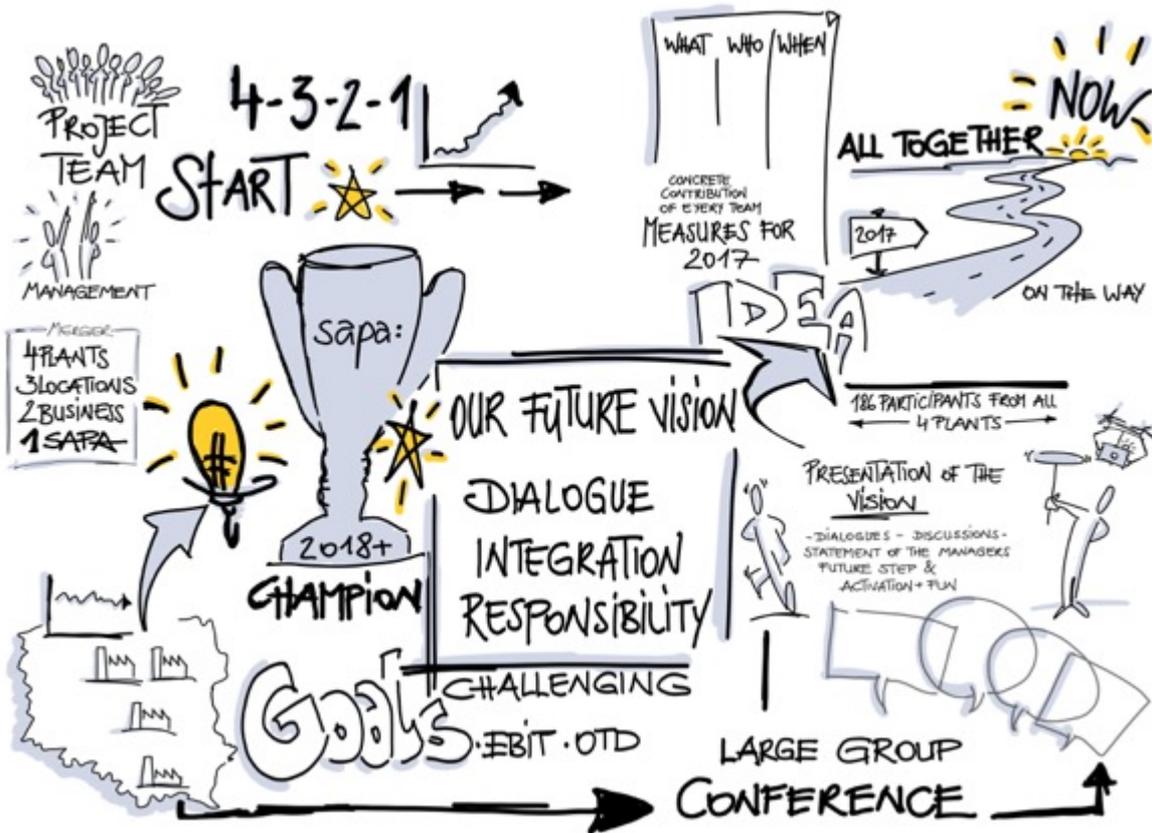
In the workshop many ideas for short term measures of new cooperation and necessary projects for implementation were defined. The energy was high and the participants were convinced: “It’s in our hands to change the culture in our organization”.



*Group Works in the Marina Hotel*



*Warm-up in the morning: 186 participants form the letters of SAPA for a drone photo*



© Anne Egger, Sketchnote

The results of all groups works were summarized. This was the basis for a reflection and planning workshop in February 2017. Acting on the most frequently mentioned suggestions for improvement, the project group defined seven projects, e.g. for a new meeting concept, new staff training or KAIZEN implementation. We also worked out new companywide agreements for meetings, mails and how to deal with mistakes. And as the top management is conscious of being a role model, the team knows, it has to start and also work together according to the rules about communication and cooperation that had been agreed upon.



*Activation, Analogies, Story-Telling ... and a lot of charts – full of ideas*

#### How was the impression of the consultants?

„From my point of view”, project leader Jürgen Baumann explains, „it was an awesome success story: The Large Group Conference in December was just the next step after working first with the 2 business unit leaders, followed by the management team. Now we could invite ALL leaders from all plants to have an intense dialogue about the future of SAPA Poland.” “We had prepared a diversified concept for the 1,5 days. Still, it was an adventure for us to work with people, who live in another culture and speak a totally different language”, Marianne Grobner, CEO of Grobner Consulting and responsible for the conference program, describes the challenge for the planning. “We did not really know, how the participants would react to some program details like working in MixMax-Groups (maximum mixture of plants, departments, ...), a fishbowl dialogue with group speakers, a future jump or jiggling. However – it worked: The participants were so active, enthusiastic and engaged. It really was a great pleasure for us to work with them.” And Jürgen adds: “Now it will be the challenge to keep the tension and to plan the next steps. People want to see quick little improvements in their daily work to believe in the change.”

#### Project team:



Jürgen A. Baumann



Marianne Grobner



Sergio De Maddalena



## STADTPOLIZEI DORNBIRN: ENTWICKLUNG EINES ZUKUNFTSBILDES

Das Projekt „Zukunft Stadtpolizei“ beschäftigte uns ein ganzes Jahr lang und wurde mit Jahresende erfolgreich abgeschlossen. Gemeinsam mit dem Projektteam und unserem Partner René Gröbli durften wir einen spannenden Prozess entwerfen und begleiten.

Ein Interview mit Sabine Sandholzer, Projektverantwortliche der Stadt Dornbirn:

### *Was war die Herausforderung für die Stadtpolizei Dornbirn?*



In einem Strategieprojekt wollten wir die künftigen Schwerpunkte unserer Arbeit definieren und eine zukunftsfähige Organisationsform für die örtliche Sicherheitswache erarbeiten. Dabei setzten wir bewusst nicht auf Expertenberater aus dem Polizeibereich sondern auf einen begleiteten Prozess mit größtmöglicher Beteiligung der Bediensteten. Die Ablehnung seitens einiger Mitarbeiter zu Beginn war allerdings heftig. Man befürchtete einen Stellenabbau oder längst gefällte

Entscheidungen „von oben“ über künftige Aufgaben. In den ersten Workshops hörten wir immer: „Die Politik soll uns einfach sagen, was wir tun sollen!“. Die Aufgabe und Verantwortung, selbst ein Zukunftsbild zu entwickeln, die Organisation aktiv zu gestalten und der Politik als kompetenter Berater Konzepte zu entwickeln, wurde bisher auch von der Führung nicht wahrgenommen. Letztlich merkten aber alle, dass jeder Einzelne aktiv zum Erfolg beitragen kann und dass der Teamzusammenhalt dafür entscheidend ist.

### *Wie konnten die Mitarbeiter überzeugt werden?*

Zum einen haben wir versucht alle zum Mitmachen zu bewegen: Beim Kickoff, zu den Einzelinterviews in der Ist-Analyse, oder bei den Zukunftswshops waren alle eingeladen, offen mitzureden. Alle Protokolle konnten im Intranet eingesehen werden. Die Mitarbeiter merkten aber auch, dass Ihre Vorschläge ernst genommen wurden, einige Kritikpunkte und Ideen aus der Ist-Analyse sofort aufgegriffen und aktiv bearbeitet wurden. Man merkte: Da wird nicht nur geredet, sondern jetzt ändert sich wirklich was und man bleibt dran an Themen, die schon seit Jahren immer wieder blockieren. Das hat die Leute letztendlich überzeugt. Die Teilnehmerzahl stieg bei jedem Workshop.

### *Wie wurde vorgegangen?*

Projektstart bildete eine Auftaktveranstaltung für alle Mitarbeiter der Stadtpolizei Anfang des Jahres. Bis Sommer fand dann eine intensive Analyse der Ist-Situation statt. Sämtliche Anspruchsgruppen, also Stadtpolitiker aller Fraktionen, Systempartner wie die Bundespolizei oder Schnittstellenabteilungen in der Stadtverwaltung und der BH und auch die Bevölkerung

wurden zu ihren Erwartungen an die Stadtpolizei befragt. Parallel dazu gab es Tiefeninterviews bei Mitarbeitern, eine Mitarbeiterumfrage und eine umfassende Datenerhebung der Projektgruppe zu wichtigen Themen wie Ausstattung, Räume, Finanzen, Prozesse und Strukturen. Darauf aufbauend konnten wir an zwei Nachmittags-Workshops ein Zukunftsbild entwickeln, das nicht nur von den Mitarbeitern sondern auch von der Stadtpolitik sehr positiv aufgenommen wurde.

### *Was waren wichtige Ergebnisse?*

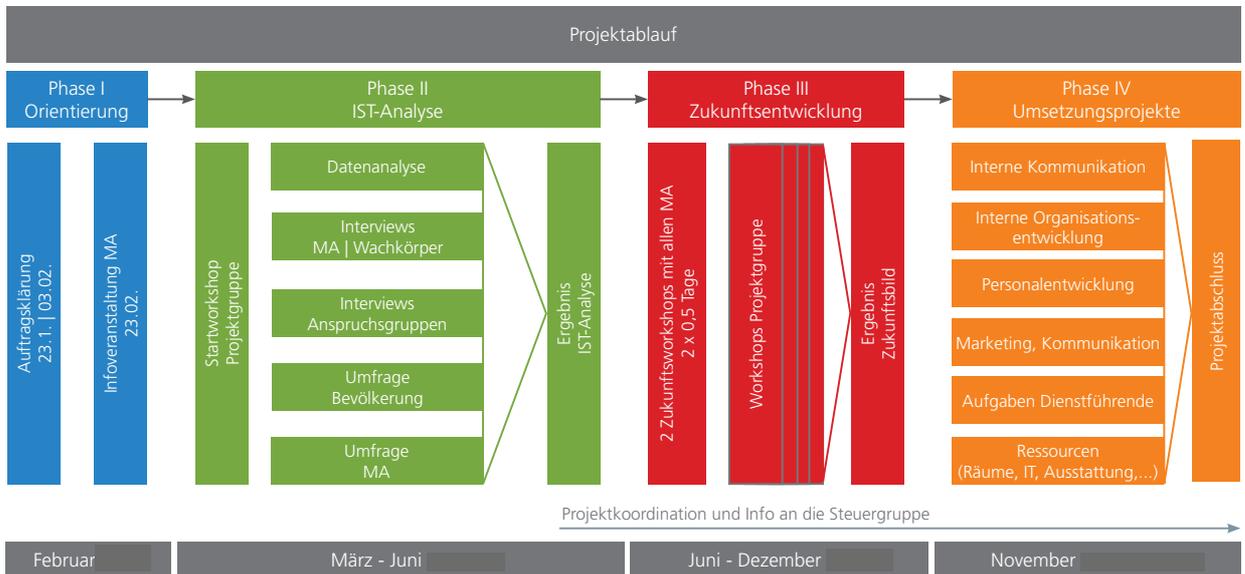
Es wurden Themen erkannt und angesprochen, die bereits seit Jahren einer guten Entwicklung entgegenstanden. Vor allem der Kommandant und sein Stellvertreter haben im Laufe des Projekts zunehmend Führungskompetenz erworben und Verantwortung für ihre Organisation übernommen. Sie haben die Aufgaben und Kompetenzen der Dienstführenden klar festgelegt und auch gemeinsame Besprechungen eingeführt. Neu ist ein Sicherheits-Jour fixe mit der Bürgermeisterin. Damit können wir auf aktuelle Entwicklungen in der Sicherheit der Stadt reagieren. Eine neue Dienstplanung und auch die räumliche Gestaltung der Dienststelle werden nun in der Umsetzung ebenso zügig angegangen wie Maßnahmen zur Teamentwicklung und zur Personalentwicklung. Das Zukunftsbild ist für uns nun der Maßstab für die tägliche Arbeit.

### *Ihr Resümee ?*

„In dieser Firma will i schaffa...“ sagte eine Mitarbeiterin in der Dialogveranstaltung als Resümee ihrer Arbeitsgruppe zum Zukunftsbild. Alle Anwesenden applaudierten spontan. Da war eine unheimliche Energie im Raum. Diese Zustimmung nach all der Skepsis und den schwierigen Phasen war einfach berührend. Wenn wir jetzt sehen, was sich alles entwickelt hat und wie die Umsetzung jetzt selbständig angegangen wurde, dann hat sich die Mühe gelohnt.



Das Projekt Stadtpolizei im Überblick:



## EKW: NEUGESTALTUNG DER MITARBEITER-JAHRESGESPRÄCHE



### Die Herausforderung:

Seit vielen Jahren wurden bei den Engadiner Kraftwerken Mitarbeiter-Jahresgespräche durchgeführt – mit standardisierten Gesprächsformularen, Leistungsbeurteilung und formalisiertem Prozess wie in vielen Unternehmen. Doch diese Struktur sorgte nicht gerade für gute Gespräche zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden: „Die bisherigen Mitarbeitergespräche wurden für die Betroffenen meist als Zwang empfunden“, erklärt Flurin Peretti, eine junge Führungskraft, die im Projektteam mitgearbeitet hat. „Wer sich das Formular für Mitarbeitergespräche genauer angeschaut hat, konnte feststellen, dass einige Vorkenntnisse nötig waren, um das Formular auszufüllen. Es war zu kompliziert und technokratisch. Dazu kam, dass die Verbindung der Leistungs-Beurteilung mit der Lohnanpassung meist ein offenes und konstruktives Gespräch verhinderte“. In der Geschäftsleitung wurde daher entschieden, dass das Mitarbeitergespräch überarbeitet und ein „Facelifting“ erhalten sollte. Flurin Peretti berichtet über das von Grobner Consulting begleitete Projekt:

### Was war das Ziel?

Es gab zwei Vorgaben: Das Vorbereiten und Führen von Mitarbeitergesprächen sollte einfacher und transparenter werden. Führungskräfte sollten mit ihren Mitarbeitern Ziele und Schlüsselaufgaben vereinbaren und verfolgen.

Für die Umsetzung wurde eine Arbeitsgruppe aus verschiedenen Mitarbeitenden zusammengestellt, in der möglichst alle Mitarbeitergruppen (Instandhaltung/Betrieb, Projekte, Verwaltung) vertreten waren.

### **Warum funktionierte es bisher nicht?**

Bereits in der ersten Projektklausur zeigten sich die Schwachpunkte des bisherigen Systems:

- Die übergeordneten Unternehmensziele waren zu wenig bekannt.
- Die Unternehmens-Jahresziele werden erst gegen Jahresanfang in einer Mitarbeiter-Veranstaltung bekannt gegeben. Die Mitarbeitergespräche waren aber schon im November. Damit konnte mit dem Mitarbeiter nicht besprochen werden, wie er/sie zur Erreichung der Unternehmensziele / heruntergebrochenen Bereichs- oder Teamziele beitragen kann.
- Die Formulierung von Zielen war somit schwierig und war losgelöst von den Schlüsselaufgaben im Alltag der Mitarbeiter.
- Die Zielerreichung wurde während des Jahres zu wenig beachtet und hatte kaum Relevanz.
- 95% der Führungskräfte gaben für ihre Mitarbeiter „beste Beurteilungen“ ab.

### **Was wollte man erreichen?**

Die Mitarbeitergespräche sollen in einem offenen und konstruktiven Klima stattfinden. Es soll von beiden Seiten die Möglichkeit geben Meinung und Probleme zu diskutieren. Wir wollten daher ein einfaches und gut handhabbares Instrument schaffen, das für mehr Vertrauen und Offenheit sorgt. Möglichst wenig Bürokratie und Kontrolle, mehr Dialog.

### **Was wurde geändert?**

Die größte, direkt sichtbare Änderung für die Mitarbeitenden war das neue Formular: Es ist nicht mehr vom Punktesystem geprägt sondern bietet viel Platz für freie Kommentare. Künftig sollen die Ziele oder Schlüsselaufgaben der Mitarbeitenden an die Ziele des Gesamtunternehmens angepasst sein. Jeder Mitarbeiter soll erkennen, wie er zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann. Dafür ist der Zeitpunkt der Gespräche so gewählt, dass die Ziele des Unternehmens bereits aus der Mitarbeiterinfo bekannt sind. Die Gespräche werden nicht mehr Ende des Jahres, sondern im Januar durchgeführt.

### **Wie wurde es eingeführt?**

Alle Mitarbeitenden wurden über unsere Mitarbeiterzeitung NOVITATS informiert. Für die Führungskräfte fand im Herbst eine Veranstaltung statt, in der das neue Konzept vorgestellt und ausführlich besprochen wurde. Die Reaktion war sehr positiv. Selbst Führungskräfte, die dem Mitarbeitergespräch bisher sehr skeptisch gegenüber gestanden sind, meinten danach, auf DIESE Gespräche würden sie sich nun freuen, denn so mache das Ganze Sinn.

## INTERNE AUSBILDUNG IN ORGANISATIONSENTWICKLUNG FÜR PERSONALENTWICKLER UND HR-BUSINESS-PARTNER IN EINEM INDUSTRIEBETRIEB

In einem international tätigen Industrie-Konzern mit 16.000 Mitarbeitern weltweit wurden wir beauftragt, für die Personalentwicklung eine umfassende interne Ausbildung in Systemischer Organisationsentwicklung (OE) zu gestalten. Um ein gemeinsames Verständnis von Entwicklungsprozessen in Organisationen zu schaffen, sollten auch die HR-Businesspartner und die Führungskräfte mit Grundprinzipien der OE vertraut gemacht werden.

### Wie sind wir vorgegangen?

Für die Personalentwickler stellten wir eine umfassende Weiterbildung von 5 Modulen über je 2 Tage in einem Zeitraum von 1,5 Jahren zusammen.

### Der Aufbau:

#### **Modul I: Systemisch beraten I – Grundprinzipien der systemischen Beratung**

Die Teilnehmer lernten die Grundannahmen systemischer Beratungen, den Unterschied von Experten- und Prozessberatung und Grundhaltungen in der Beratung kennen. Die wichtigste Erkenntnis: PE wurde zu diesem Zeitpunkt primär als Last-Minute-Problemlöser geholt und in die reine Fachexpertenrolle gedrängt. Man erkannte, dass man durch die richtigen Fragen beim Auftragsklärungsgespräch und eine Rollenklärung, bereits zu Beginn Weichen in eine andere Richtung stellen kann.

#### **Modul II: Systemisch beraten II – Organisationsverständnis**

Durch Betrachtung konkreter Business Units lernten die Teilnehmer Organisationsmodelle, Organisationstypen, Entwicklungskulturen und Entwicklungsphasen von Organisationen, Veränderungsstrategien und wichtige Einflussfaktoren in OE-Prozessen kennen.

#### **Modul III: Interventionstechniken**

Anhand erster realer Projekte der Teilnehmer erarbeiteten wir die Architektur, Designs und Interventionen in der OE. Resonanz der Teilnehmer: Sie kannten inzwischen zahlreiche Einzel-Methoden aus Seminaren und Workshops. Es war jedoch wichtig, zu erkennen, wie ein ganzheitliches Design für einen OE-Prozess zusammenzustellen ist: eine Mischung aus Führungsentscheidungen und Einbezug der Betroffenen, das Planen in Phasen, die richtige Mischung aus Interventionen für Kopf, Herz und Hand.

#### **Modul IV: Einführung in Kollegiales Teamcoaching und Fallsupervision**

Nach einem Jahr waren alle Teilnehmer bereits in konkreten OE-Projekten tätig. Erste Projekte waren mit Erfolg abgeschlossen und das hatte sich auch unter den Linien-Managern herumgesprochen. Die erworbene OE Kompetenz der Personalentwickler wurde von den Führungskräften genutzt und immer öfter angefragt. In diesem Modul wurden konkrete aktuelle Projekte der Teilnehmer bearbeitet: Ein M&A-Projekt, die Schließung eines Werkes, ein Werks-Ansiedelungsprojekt in Übersee, ein Kulturveränderungsprojekt in einem Werk mit 1.500 Mitarbeitern.

#### **Modul V: Konflikte / Arbeit mit Großgruppen in Organisationen**

Der Umgang mit Konkurrenz und Konflikten und die Moderation von Konfliktsituationen in Organisationen erfordern ein professionelles Vorgehen. Wir bearbeiteten die Struktur für Konfliktgespräche, hilfreiche Modelle wie das Harvard-Konzept und die Grundlagen einer Mediation. Eine persönliche Auseinandersetzung mit diesem Thema war neben allen Tools und Modellen wichtig, denn solche Situationen müssen Berater auch aus-halten, ohne sich hineinziehen zu lassen.

Transformation findet immer häufiger in großen Gruppen statt. In diesem Modul wurden daher die gängigen Großgruppenmethoden (RTSC, Open Space, Zukunftsdialog, World-Café...) verglichen und Know-how für die Konzeption und Moderation von Großveranstaltungen anhand von zahlreichen konkreten Beispielen aus der Praxis vermittelt. Wichtigstes Learning: Großgruppen dürfen keine „Eintagsfliegen“ sein, sondern müssen in einem wohlüberlegten Prozess eingebettet werden, damit nicht Hoffnungen geweckt, die dann nicht erfüllt werden.

#### **Wie gelang die Einbindung der HR-Businesspartner und der Führungskräfte?**

Es war das Ziel, dass die Personalentwicklung bei größeren Veränderungsprojekten möglichst von Anfang an in den Prozess einbezogen werden sollte. Dazu ist aber ein entsprechendes Bewusstsein bei den Führungskräften und HR-Businesspartnern notwendig. Daher organisierte man als Ergänzung zu dem Programm zwei ergänzende Maßnahmen:

1. einen Vortrag für die Manager: Genug vom Change? Was Management, HR und Führungskräfte tun können, 'damit sich wirklich was tut' ...
2. ein zweitägiges Basisseminar in Organisationsentwicklung für die HR-Businesspartner.

Durch diese Angebote konnte man ein gemeinsames Verständnis schaffen, wie Veränderungs- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen angegangen werden, wann eine Prozessberatung Sinn macht und was bei der Beauftragung und in der Zusammenarbeit zu beachten ist.

## Grobner Seminare & Vorträge

### LEHRGANG LUST AUF FÜHRUNG



*Lust auf Führung – Führungskraft entwickeln.*

Das Bildungshaus ist ein guter Platz für persönliche Standortbestimmung und Entwicklung.

Regelmäßig findet in Arbogast ein Führungslehrgang mit Marianne Grobner statt. Führungskräfte aus Profit- und Non Profit-Organisationen entwickeln dabei ihre Führungspersönlichkeit. Die 3 Module innerhalb eines halben Jahres orientieren sich am Aufbau des Handbuchs

## VORTRÄGE



Marianne Grobner ist regelmäßig auf Führungskräfte-Veranstaltungen und Beraterkongressen als Referentin geladen.

Sie ist Key-Speakerin für folgenden Themen:

- *Lust auf Führung – Führungskraft entwickeln*
- *33 Jahre Beraterin – Erfahrungen aus der Praxis*
- *Mit Führungskraft Organisationen entwickeln*
- *Ich mach mein Ding! Wie Frauen ihre Welt gestalten können*
- *Neue Organisationsformen, agile Teams, Künstliche Intelligenz – Brauchen wir überhaupt noch Führung?*
- *Organisationsentwicklung im digitalen Zeitalter*
- *Das einzige, der stört ist der Kunde*

Eine Auswahl der Präsentationen Ihrer Referate sind auf der öffentlichen Plattform Slideshare zum kostenlosen Download abrufbar: <https://www.slideshare.net/MarianneGrobner>

## Publikationen

Jänner: am 11.01.2016 erschien unser erstes Buch „Lust auf Führung – Führungskraft entwickeln“ und wir dürfen uns freuen, dass 2017 bereits die 2. Auflage mit einer kompletten Kapiterweiterung gedruckt wird.



November: Am 25.11. erschien unser zweites Buch „gut beraten – Persönliche Notizen einer Beraterin.“. Das kleine „Nachdenk-Buch“ ist voll von wertvollen Erfahrungen und unverfälschten Einblicken in die Welt der Beratung. Beide Bücher sind als Print Version und E-Book erhältlich und können auf unserer [Website](#) bestellt werden.



# Öffentlichkeitsauftritt

## PRESSE & FACHMEDIEN

Marianne Grobner und ihre Kollegen publizieren regelmäßig Fachartikel in den Medien, zum Beispiel:

- **4 Teilige Serie zum Thema Vertrauenskultur**  
„Der Standard“ Ausgabe 30./31.01. 06./07.02. 13./14.02. 20./21.02. Marianne Grobner
- **Braucht die Personalarbeit mehr Männer?**  
„Der Karriere Standard“ Ausgabe 11./12.11.18, Marianne Grobner
- **Genug des Lobs?**  
„Vorarlbergerin Business“: Ausgabe 02 2018, Marianne Grobner
- **Überzeugen statt überrumpeln:**  
**Erfolgreiche Change-Kommunikation am Beispiel der Südtiroler Volksbank**  
„Personalmanager“: Ausgabe Nr. 04, Marianne Grobner
- **Lust auf Führung?**  
„PersonalEntwickeln“: 206. Erg.-Lfg., Juni 2016, Marianne Grobner
- **Eine Firma – eine Kultur – eine Kultur**  
„Personal Entwickeln“: 229. Erg.-Lfg., Mai 2018, Marianne Grobner
- **Topf und Deckel: Wie Sie den richtigen Job.Kandidaten finden**  
„Vorarlberger Nachrichten Karriereforum“: 09./10. Juni 2018, Marianne Grobner
- **Führen auf Augenhöhe**  
„Personal Schweiz“: August 2016, Jürgen A. Baumann
- **Führung**  
„Personal Schweiz“: Oktober 2016, Marianne Grobner

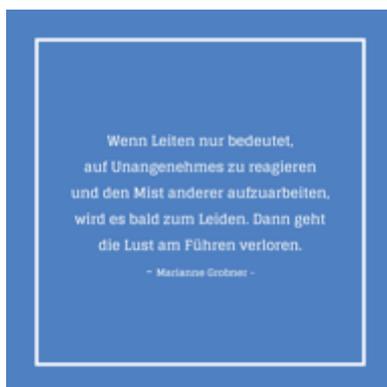
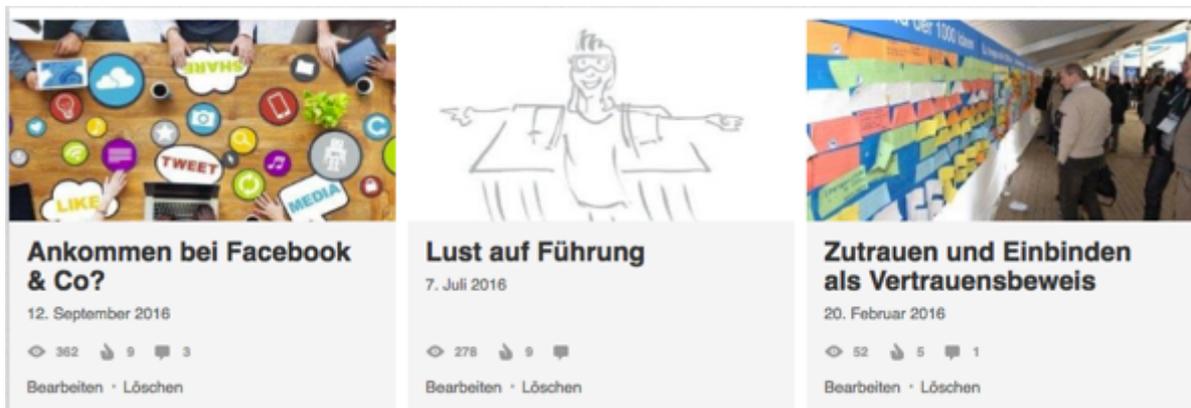
Alle Fachartikel sind auf unserer Webseite unter der Rubrik Publikationen nachzulesen und können kostenfrei heruntergeladen werden. → <http://www.grobner.com/publikationen> oder <https://grobner.com/at/publikationen/presse>

Unter Publikationen finden Sie nun auch unser Newsletter-Archiv, wo Sie sämtliche bisher versandten Newsletter nachlesen können.

## WEB & SOCIAL MEDIA

Den Newsletter mit interessanten Empfehlungen für Fachbeiträge und Videos haben derzeit knapp 700 Nutzer abonniert. Durch unsere Umfrage in einem unserer Herbstnewsletter haben wir ihn noch genauer auf die Bedürfnisse unserer Leser angepasst. Sie können ihn unter <http://www.grobner.com/kontakt/newsletter-anmeldung> bestellen.

In **LinkedIn** und **Xing** veröffentlichen und teilen wir regelmäßig Fachartikel auf Deutsch und Englisch zu Themen aus HR und Organisationsentwicklung.



### Facebook:

Wir posteten und posten regelmäßig Updates, Zitate, Veranstaltungstipps und Informatives aus der Branche – und zwischendurch auch einmal etwas zum Schmunzeln. Besonders beliebt sind bei unseren Followern die kapitelweisen Leseproben aus dem Buch *gut beraten- Persönliche Notizen einer Beraterin*. Wir freuen uns über weitere Facebook-Follower auf „[Grobnerconsulting](#)“

Insgesamt erreichen wir mit unseren sozialen Netzwerken ca. 3.000 Follower.



# Grobner Netzwerk

Unser Team: Spezialkompetenzen – Erfahrung – gutes Gespür für Menschen



MARIANNE GROBNER



INGO HEYN



ANDREA KAISER



SERGIO DE MADDALENA



EVA LACASSAGNE



JÜRGEN A. BAUMANN



HERMANN WILL



RENÉ GRÖBLI



HELMUT PUTZ

Backstage:



CATRIN MUNGENAST

## Firmeninformationen

Grobner GmbH  
Breiterweg 21 A  
6800 Feldkirch

**Tel.** +43 5522 73642

**Web:** [www.grobner.com](http://www.grobner.com)

**Mail:** [office@grobner.com](mailto:office@grobner.com)

**FN-Nr.:** 429124S

**UID:** ATU69333759

