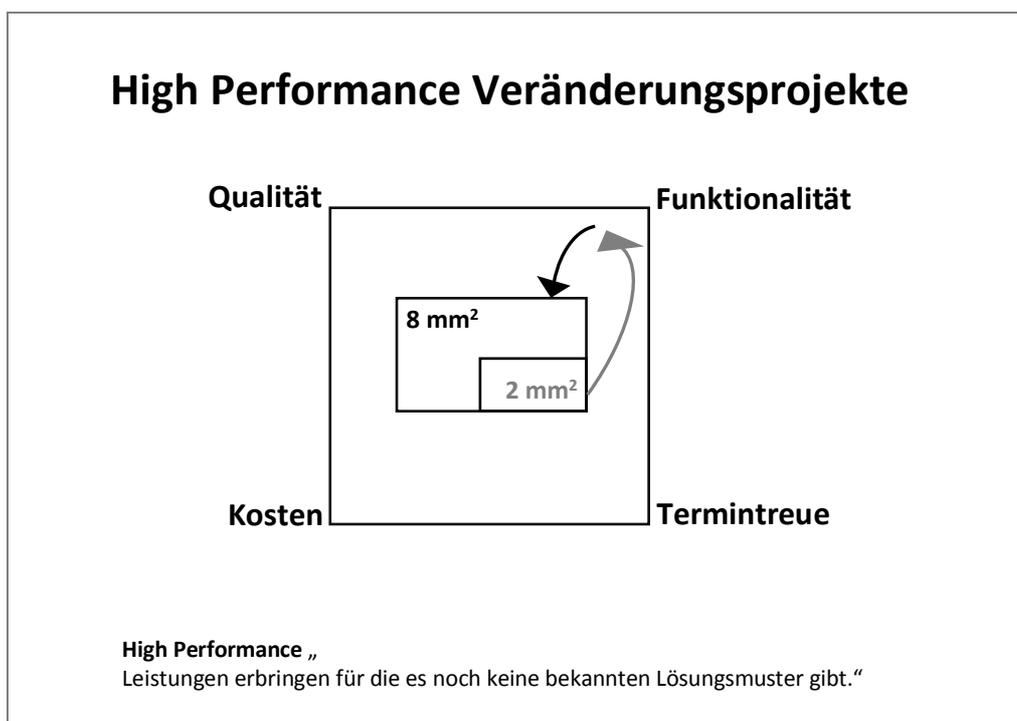


# Wandel gestalten, High Performance Kultur formen

High Performance drückt sich darin aus dass es Unternehmen gelingt Innovationen zu generieren für die es bislang keine funktionierenden Beispiele gibt. Diese Leistung kann nicht alleine über Technik, Strukturen, Prozesse und intelligentes Projektmanagement erreicht werden. Es braucht eine Kultur die es ermöglicht unter dem spezifischen Stress von High Performance Herausforderungen stabil, kreativ und konstruktiv zu kooperieren. Im Workshop werde ich davon erzählen, wie die Entwicklung von High Performance Kulturen in Unternehmen durch die Anwendung transaktionsanalytischer Konzepte in der Mitarbeiterführung und der bereichsübergreifenden Kooperation gefördert wird. Darüber hinaus werden wir untersuchen was es braucht, damit die Entwicklung einer HPK durch ein intelligentes Zusammenspiel von Person- und Systemqualifizierung gelingt.

Im globalisierten Wettbewerb stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung hinsichtlich Kosten, Qualität und Funktionalität ihrer Produkte sowie einer termintreuen Leistungserbringung Innovationen zu generieren für die es bislang keine funktionierenden Beispiele gibt.

Beispiel: Apple forderte Hersteller von Logikchips auf, eine Funktionalität auf max.  $2\text{mm}^2$  zu unterzubringen für die bisher  $8\text{mm}^2$  benötigt werden. Technisch galt das als nicht lösbar. Dies war aber die Voraussetzung für die Hersteller die ihre Logikchips im ersten iPhone zum Einsatz bringen wollten um sich damit zukunftssträchtige Märkte zu erschließen.



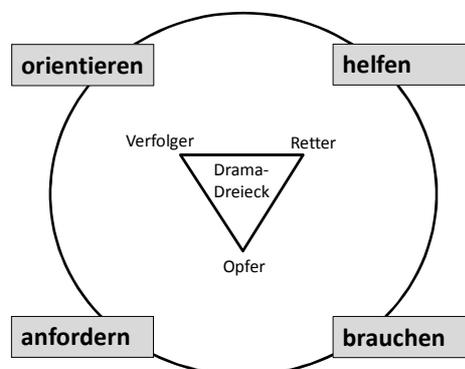
Herausforderungen dieser Art wirken auf die Organisation als Stressor. Die Treiber dieser Innovation mögen sich positiv stimuliert fühlen und veränderungsaffin auftreten; nachdem sie vermutlich auch erst durch die Niederungen der Veränderungskurve gegangen sind und sich mit innerem Widerstand und der Abwehr scheinbar unlösbarer Anforderungen auseinandergesetzt hatten. Betroffene Mitarbeiter werden sich zunächst eher veränderungsavers zeigen. Ihnen steht der Weg durch die Veränderungskurve noch bevor.

Bei der Gestaltung dieses Wandels, bei der Formung einer High Performance Kultur wird es zunächst darauf ankommen die unterschiedliche Betroffenheit der Akteure und Mitarbeiter zu antizipieren, auf typische Denk-, Fühl- und Verhaltenstendenzen in dieser Phase vorbereitet zu sein und die Mitarbeiter angemessen mitzunehmen.

Die Transaktionsanalyse hat für Change-Manager und Führungskräfte einige brauchbare Werkzeuge die helfen, Mitarbeiter in spezifischen Stresssituationen gut abzuholen und in konstruktive und innovative Mitwirkung einzuladen.

Auf der personalen Ebene hilft das Dramadreieck zu verstehen, welche Muster Menschen in Stresssituationen mit hoher Wahrscheinlichkeit aktivieren: sich als Opfer fühlen, verfolgen oder retten. Damit geht einher, dass sich Change-Verantwortliche und Führungskräfte – für die die Mitarbeiterreaktionen aus dem Drama-Dreieck heraus auch einen Stressor darstellen - einem Sog ausgesetzt fühlen, die jeweils komplementäre Rolle einzunehmen und ihrerseits sich als Opfer zu fühlen („erreiche meine Ziele so nicht“), als Verfolger agieren („denen zeige ich schon, wo es langgeht“) oder als Retter aufzutreten („ich mache den Job der Anderen noch mit“). So nimmt das Drama seinen Lauf, mögen die Changearchitekturen auf der Hardfaktabene noch so schön beschrieben sein. Die Performance leidet unter dieser Dynamik, die Innovationen kommen nur schleppend voran.

## High Performance Veränderungsprojekte: Drama oder „Heimspiel“?



OKOK-Kreis nach Rolf Balling

Für Change-Akteure liegen die Alternativen zum Verfolgen, Retten oder sich als Opfer zu inszenieren darin

- zu orientieren: Den Betroffenen eine klare Orientierung zu vermitteln und dies wertschätzend zu tun. Dies setzt voraus, zunächst die „innere Arbeit“ zu leisten die darin besteht in sich die Wertschätzung für die betroffenen Personen zu finden. Getreu dem Motto: „bevor Du die Welt veränderst, gehe drei Mal durch Dein eigenes Haus“ geht es darum, die Wertschätzung sich selbst gegenüber immer wieder zu finden um sich zu stärken, sich die Wertschätzung Anderen gegenüber ganz persönlich und spezifisch bewusst zu machen und für sich klar zu haben, was man mit dem Anderen erreichen möchte.
- zu helfen: Den Betroffenen Hilfe zur Selbsthilfe zu geben statt an deren Stelle Aufgaben zu erledigen. Auch hier beginnt die Arbeit zunächst bei sich selbst: „Im Anderen die Fähigkeit oder das Potenzial zu sehen die neue Aufgabe zielführend zu erfüllen“.
- anzufordern, d.h. sich selbst klare Ziele abzuholen oder zu schaffen (falls diese von „oben“ nicht zu bekommen sind). Auch hier beginnt die Arbeit zunächst bei sich selbst. Sie besteht darin, sich selbst grünes Licht zu geben dafür, sich Orientierung und Ziele zu holen oder zu schaffen. Sich Orientierung zu holen ist kein Zeichen von Schwäche sondern ein einstehen für das persönliche Bedürfnis einen guten Job zu machen. Und dies setzt voraus zu definieren, woran dieser gemessen wird. In komplexen Zusammenhängen sind eindeutige Ziele oft nicht zu bekommen. Hier geht es darum, die eigene Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheiten und Widersprüchen weiter zu entwickeln. (Siehe auch Workshop 84: „Führung 2.0“)
- zu brauchen: Sich Hilfe und Unterstützung zu organisieren statt als Einzelkämpfer vermeintlich „autonom“ das Rad neu zu erfinden oder mit mangelnden Ressourcen bei hoher Selbst- und Fremdausbeutung zu agieren. Wieder beginnt die Arbeit bei sich selbst. Man kann um etwas bitten (zB um Unterstützung) und zugleich O.K. sein, kraftvoll und eigenständig. Menschen sind auf Kooperation angewiesen. Mit dieser inneren Vorbereitung ist es möglich, Andere (Führungskräfte, Kollegen, Mitarbeiter) um etwas zu bitten. Um Kooperation, um Information, um Unterstützung.

Die Performance innerhalb des Dramadreiecks ist reduziert. Mit den vier Verhaltensweisen im OKOK-Kreis (Rolf Balling) lässt sich das High Performance Potenzial einer Organisation realisieren. Dies setzt voraus, dass zuallererst die Akteure des Change-Managements und eine hinreichend große Zahl der Führungskräfte und der Mitarbeiter aus den beschriebenen produktiven Haltungen heraus kommunizieren und kooperieren. Damit dies möglich ist, braucht es auf der Ebene der Personen in der Regel individuelle Unterstützung in Form von Trainings und Coachings. Denn unter Stress werden Change-Management, Führungskräfte und Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit eher zu den archaischen Mustern aus dem Dramadreieck greifen. Die Change-Experten sind aufgefordert, für die Personqualifizierung im Rahmen von Change intelligente Lernarchitekturen zu schaffen.

Die Personqualifizierung kann darin bestehen dass

- die Change-Manager sich für ihre Rolle professionalisieren: sich in Change-management und Organisationsentwicklung ausbilden, Coaching für das laufende Veränderungsprojekt wahrnehmen, sich Supervision organisieren und im kollegialen Austausch „Best Practice“ und „Next Practice“ teilen.
- Führungskräfte auf ihre Rolle im Wandel, im Change, hinreichend vorbereitet werden indem sie die grundlegenden Konzepte kennen und praxistaugliches Handwerkszeug für das Führen im Wandel kennen lernen und erproben. Im Kern geht es darum, dass sie mit ihren Mitarbeitern proaktiv und qualifiziert in Kontakt gehen, informieren, aktiv zuhören, wertschätzend Orientierung geben und verstehen, wie sie mit ihren Teams den Wandel gestalten. Oft geht es auch darum, den Mut zu finden und eine erfolgversprechende Form, die „Führung nach oben“ klar und wertschätzend zu gestalten, statt in Überanpassung oder Rebellion zu gehen.
- Mitarbeiter im Unternehmen Unterstützung finden darin, mit ihrer Betroffenheit im Wandel zu bestehen, Orientierung zu finden ihre Kräfte und Fähigkeiten auf den Wandel hin auszurichten.

Um eine High Performance Kultur im Unternehmen zu formen braucht es ein Zusammenwirken aus Personqualifizierung und Systemqualifizierung.

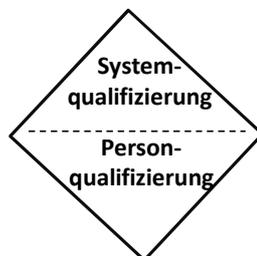
## High Performance Veränderungsprojekt: in Person & System gedacht

### Strategie

Road Map  
Big Picture  
Mission

### Struktur

Prozesse  
Projekte  
Systeme



### Kultur& Werte

Umgang mit:  
= Fehlern  
= Informationen  
= Konkurrenz  
= Regeln  
= Macht

### Personen in Rollen:

Mitarbeiter  
Projektleiter  
Führungskräfte

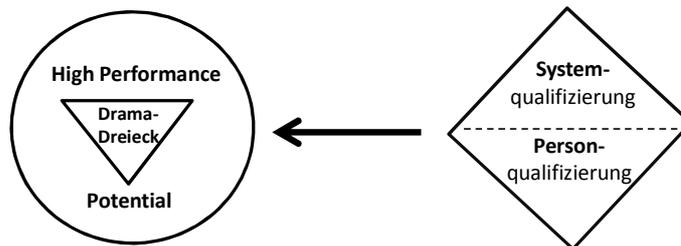
Zum Entwicklung und Pflege einer High Performance Company ist Personqualifizierung notwendig, aber für sich alleine noch nicht zielführend. Es braucht auch intelligente Lernarchitekturen für die Organisation als Ganzes:

- Einen Strategieprozess, in dem die Erfahrungen und Potentiale des Unternehmens genutzt werden, Schlüsselakteure eingebunden werden, der die Komplexität des Unternehmens und seiner Umwelten abbildet und so angelegt ist, dass ein Realitätscheck stattfindet und hinreichend kommuniziert wird.
- Strukturen, Prozesse, Projekte und Systeme so weiterentwickeln dass sie High Performance ermöglichen und intelligent unterstützen. Beispiel Zielvereinbarung: Wenn eine Führungskraft oder eine Mitarbeiterin sich auf ein High Performance Ziel verpflichten wäre es nicht zielführend, wenn sie am Erreichen des Ziels gemessen würden. Das Risiko es nicht zu erreichen wäre den meisten zu groß. Die Ziele blieben im Bereich des Bekannten.
- Die Entwicklung einer Unternehmenskultur und gelebter Wertesysteme die High Performance unterstützen und stimulieren. Welcher spezifische Mix aus Zusammengehörigkeit (Familie), Ordnung (Maschine) und Kreativität (Spielplatz) (Kulturmodell Rolf Balling) ermöglicht im Unternehmen eine High Performance Kultur? Wie kann dafür gesorgt werden, dass die dominanten Kulturträger des Unternehmens diese Kultur und Wertesysteme auch vorleben („walk your talk“) und dies wahrgenommen werden kann?



Ein weiterer Aspekt ist für die Entwicklung einer High Performance Kultur von Bedeutung: mit welchem Mindset, oder Bezugsrahmen wird der Wandel gestaltet? Geht es einseitig im Effektivität auf der Ebene der harten Fakten, um EBIT, Umsatzwachstum, Kosten, Technologien, Systeme, Marktzugänge, Qualität, time to market etc. oder geht es auch um Sinn, einen Betrag zum größeren Ganzen, um Nachhaltigkeit, Fairness, um die Lebensqualität und die Gesundheit der Mitarbeiter? Und geht es neben dem „was“ des Wandels auch um das „wie“? Nur Effektivität oder nur Humanität anzustreben wäre, als würde man sich dafür entscheiden links oder rechts vom Pferd zu fallen statt zu reiten. Effektivität und Humanität zu verbinden ermöglicht einen Wandel hin zu einer High Performance Kultur. Kein Strohfeuer(chen) an Topleistung in dem die letzten Reserven mobilisiert werden, sondern eine nachhaltige Innovationsfähigkeit über die Grenzen die Bisherigen hinaus.

## High Performance Potential realisieren: System- & Personqualifizierung



Zusammenfassung: Leistungen zu erbringen für die es noch keine bekannten Lösungsmuster gibt kann für die Menschen im Unternehmen eine positive Stimulation sein oder ein Stressor der eher dysfunktionale Verhaltensweisen aktiviert. Die Transaktionsanalyse bietet mit dem Drama Dreieck (S. Karpman) ein Modell mit dem das dysfunktionale Zusammenwirken von Opfer-, Verfolger- und Retterdynamiken gut veranschaulicht und verstanden werden kann. Mit dem OKOK-Kreis von Rolf Balling können die produktiven Verhaltensweisen von Change-Managern, Führungskräften und Mitarbeitern im Prozess des Wandels beschrieben werden. Beide Modelle können genutzt werden um im Rahmen intelligenter Lernarchitekturen die Akteure hin zu High Performance zu unterstützen. Diese Maßnahmen der Personqualifizierung müssen mit intelligenten Veränderungsarchitekturen zur Systemqualifizierung hinsichtlich Strukturen, Strategie und Werte verknüpft werden. Zu einer High Performance Kultur braucht es noch zwei weitere Zutaten: Effektivität und Humanität. Diese zu verbinden ist die Aufgabe von Unternehmern, Change-Experten, Führungskräften und Personalern.



**Walter Allinger**, Dipl. Betriebswirt (FH), Dipl. Sozialpädagoge (FH), Lehrtrainer und Lehrsupervisor für Transaktionsanalyse (TSTA) im Feld Organisation. Langjährige Erfahrung in der Begleitung größerer Change-Projekte in Industrie, Handel, Bundesbehörden und in der kommunalen Entwicklung. Selbständig seit 1988, parallel seit 2001 Lehrtrainer bei Professio. Kernkompetenzen: Change-Management-Begleitung, Führungskräfteentwicklung, Professionalisierung von Trainern, Beratern und internen Akteuren.