

PARLA®-Success Stories

Organisations- und Führungskräfteentwicklung

Ein PARLA-Projekt in Zusammenarbeit mit der Mittelmärkischen Wasser- und Abwasser GmbH (MWA)

Führungstrainings als Initiator

„Wer das Gute kennt, wählt auch wieder das Gute“.

Felix von Streit, Geschäftsführer der MWA kannte Geschäftsführerin Anja Oser schon aus der Zeit, als er noch für Bilfinger tätig war. Bei der damaligen Reihe an Trainings für Führungskräfte wuchs ein großes Vertrauen in die kompetente, professionelle und zugleich unterhaltsame Arbeit von PARLA, so dass Herr von Streit uns für seinen neuen Arbeitgeber anfragte.

Unser erster Auftrag bei der MWA war ein Kommunikationstraining für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im August 2014. 2016 konnten wir mit den Führungskräften starten und frischen Wind in die Führungskräfteentwicklung bringen.

Das 1. Modul hatte zum Thema „Entscheidungskompetenzen stärken“, um die 16 Führungskräfte noch mehr in ihre Verantwortung zu bringen und ihnen über methodisches Können und mentale Stärkung Mut für selbständigere Entscheidungen zu machen.

Ein halbes Jahr später ging es in zwei Gruppen mit je neun Teilnehmerinnen und Teilnehmern darum, bei jeder Führungskraft zu erarbeiten, wo sie ihre Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten sieht und wo ihren Entscheidungsspielraum. Nach dem Benennen der eigenen Stärken bekam jede/r Feedback von den anderen, wo diese Stärken und Potenziale sehen, was sehr bewegend war. So konnten Eigensicht und Außenperspektive abgeglichen werden und wichtige Impulse für die Zukunft gegeben werden.

In demselben zweitägigen Modul beschäftigten sich die Führungskräfte zudem mit ihrem Führungsverständnis. Sie sammelten ihre Anforderungen, reflektierten ihre Rollen und übten sich im situativen Führen in Delegationsgesprächen. Mit dem Spiral-Dynamics-Modell wurde deutlich, welche Wertedimension bei jedem prägend ist und was das für die Rolle in der Organisation bedeuten kann.

Am Ende des Tages kam dann der entscheidende Impuls von einer Mitarbeiterin: sie wünschte sich, dass die Organisation MWA über sich selbst nachdenkt, über ihre Ziele und Werte - und bekam dafür große Zustimmung. Das Organisationsentwicklungsprojekt MWA war damit geboren.

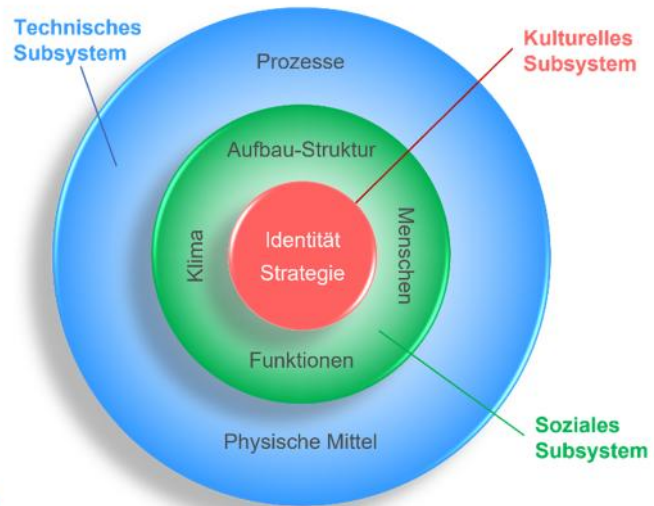
Organisations-, Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung verzahnt und aus einem Guss

In einem kleinen Kreis mit dem Geschäftsführer, dem Leiter der Technik, dem Leiter Rechnungswesen und eben der Mitarbeiterin, die im vorhergehenden Seminar den entscheidenden Impuls gegeben hatte, fanden wir uns im Februar 2017 zu einem ersten Workshop zusammen und erarbeiteten ein klares Bild der Organisation. So zum Beispiel, in welcher Entwicklungsphase die MWA sich derzeit befindet und was das für künftige Schwerpunkte bedeutet. Um die Kultur der MWA realistisch zu erfassen, ging es darum, Aspekte eines optimal passenden Mitarbeitenden zu beschreiben.

Wir betrachteten Spezifika auf allen logischen Ebenen der Organisation (*nach Robert Dilts*) und reflektierten die sieben Wesenselemente der Organisation (*nach Glasl*). Der kleine Führungskreis einigte sich sowohl auf eine Mission als auch auf gemeinsame Leitwerte. Im Sinne von „weg von – hin zu“ erarbeiteten wir Entwicklungsziele und deren Effekt. Ein großer Schwerpunkt sollte auf Kunden- und Mitarbeiterorientierung liegen.



nach Robert Dilts



nach Glasl

Entscheidend war die Überlegung, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen sind. Nur wenn wir das Alte angemessen würdigen, schaffen wir die Bereitschaft, Neues anzunehmen und mitzugestalten. Es war also zugleich wichtig, den Informationsprozess zu planen.

Im ersten Schritt nach dem Workshop des kleinen Führungskreises galt es, die restlichen Führungskräfte für die Transformation zu gewinnen. In einem Workshop für den gesamten Führungskreis wurde schnell deutlich, dass es auch einer Reorganisation bedarf, um die Kundenorientierung mehr in den Mittelpunkt zu stellen. So wurde gemeinsam ein neues Organigramm gestaltet und anschließend umgesetzt. Insgesamt wurden hier mithilfe der SWOT-Analyse Ideen aller Führungskräfte eingeholt, wo Handlungsbedarf bzw. Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Ideen zur Öffentlichkeitsarbeit und zur besseren Erreichbarkeit für die Kunden wurden nach dieser Veranstaltung im Mai 2017 gezielt angegangen.

Um den Prozess transparent zu gestalten und alle mitzunehmen, fanden parallel zu unserer gemeinsamen Arbeit immer wieder Betriebsversammlungen statt, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren. Auch Sachgebietskonferenzen und Teamgespräche sowie selbstverständlich Einzelgespräche, insbesondere um die neue Unternehmensstruktur einzuleiten, wurden organisiert.

Organisationsentwicklung: Prozess-Schritte (02-2017 bis 06-2020)



Die Führungskräfteentwicklung lief auch während des Reorganisationsprojekts weiter. Im Oktober 2017 stand der Workshop ganz im Zeichen des Bedarfs nach Information auf Mitarbeiterseite. Hier konnten die Führungskräfte in ihrem Auftreten und ihrer Rhetorik durch Input von Anja Oser und mit Übungen und Feedback gestärkt werden. Sie arbeiteten zudem Aspekte des Informationsmanagements aus.

Die Strategiearbeit setzten wir im November 2017 mit einem weiteren Strategieworkshop zunächst mit dem kleinen und dann mit dem großen Führungskreis fort. Hier ging es darum, die Auswirkung der Reorganisation auf alle Wesenselemente anzuschauen und Lösungen für die größten Herausforderungen zu finden, wie z.B. den Hausanschlussprozess und die IT. Es wurde eine erste Version der Leitsätze intern und zum Umgang mit den Kunden erstellt. Wir schauten uns die sieben Basisprozesse der Veränderung an und arbeiteten an den psychosozialen, den Lern- und den Umsetzungsprozessen. Den Führungskräften kommt in solch einem Veränderungsprozess eine tragende Rolle zu, weshalb wir genau diese Rolle unter die Lupe nahmen und auch überlegten, wie das Unternehmen den Fach- und Führungskräften seine Wertschätzung zeigen kann.

Es gab vier Monitoring-Workshops entlang der Reorganisation, im Juli 2018 eines mit der gesamten Führungsmannschaft. Hier war wichtig, von Problemen über die Lösungsfindung zu konkreten Aktionsschritten zu kommen. Eine Analyse des Umsetzungsfortschritts zeigte ein gemischtes Bild. So stellten wir zusätzlich zu konkreten Handlungsfeldern auch Überlegungen an, wie den Sorgen der Mitarbeitenden begegnet werden kann. Deshalb war wichtig, noch einmal die positiven Aspekte der Veränderung und die immanenten Chancen zu betrachten.

Weitere Monitoring-Workshops mit dem kleinen Führungskreis fanden im Februar 2019, im August 2019 und im Juni 2020 statt.

Mitarbeitergespräche als neues Regelinstrument

Der Tenor war, dass insbesondere Mitarbeitergespräche als Regelinstrument fehlten, um die emotionale Stimmungslage aufgreifen zu können, sowie um Ziele zu vereinbaren.

Somit hatte die Tagung einer Runde, die den kleinen Führungskreis und einzelne Führungskräfte aus jedem Organisationsbereich umfasste, im Februar 2018 den Fokus, ein ganz an die Bedürfnisse der MWA angepasstes Instrument rund um die Mitarbeiterjahresgespräche zu entwickeln. In nicht einmal zwei Tagen entwickelten Beraterin und Führungsrunde einen individuellen Gesprächsbogen und einen Leitfaden dazu, der anschließend nur noch geringfügig zu verbessern war.

Entsprechend war es wichtig, im März desselben Jahres alle Führungskräfte mit dem Bogen vertraut zu machen und die Durchführung der Gespräche mit dem Bogen zu üben.

Doch damit nicht genug. Damit auch die Mitarbeitenden über Sinn und Zweck informiert waren und sich optimal auf die Gespräche vorbereiten konnten, gab es für alle eintägige Trainings zum Mitarbeitergespräch bis Juni 2018. Nur so können echte Gespräche auf Augenhöhe stattfinden und das Instrument optimal und nachhaltig genutzt werden. Die Mitarbeitertrainings waren außerdem eine gute Gelegenheit, als Beraterin das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und auch ihre Vorbehalte zu verstehen und aufzugreifen.

Da das Instrument für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie für die Führungskräfte neu war, galt es nach einem ersten kompletten Durchlauf im November 2018 die Erfahrungen einzusammeln und ein Feintuning zu betreiben. Wir arbeiteten mit den Führungskräften daran, mit schwierigen Situationen in den Gesprächen umzugehen und Konflikte und Emotionen zu managen.

Lernprozesse: Trainings für Führungskräfte und Mitarbeitende



Eindrücke aus den Workshops



Lancierende und weiterführende Maßnahmen

Die Organisationsentwicklung und die Führungskräfteentwicklung, die ersten Trainings für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie ein Coaching hat die Geschäftsführerin von PARLA, Anja Oser, selbst übernommen.

Im Februar 2019 gab es noch ein besonderes Angebot, um den weiblichen Führungskräften die Möglichkeit zu geben, Reibungsflächen zu verringern und zu einem gut vernetzten sich gegenseitig helfenden Team heranzuwachsen. Der Workshop „Frau in Führung“ wurde ebenfalls von Anja Oser durchgeführt.

Um ein Team gezielt bei seiner Entwicklung zu begleiten, haben wir unsere Mediatorin und Kommunikationstrainerin Bettina Engelbrecht aus Halle hinzugezogen.

Bei den Trainings für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat Ute Cichowicz dem Kundenservice-Bereich im Juli 2020 Impulse zum kundenorientierten Telefonieren gegeben. Im selben Jahr begleitete unser Experte Helmut König die Monteure bei der Optimierung im Kundenkontakt.

Die Zusammenarbeit zwischen PARLA und der MWA war damit nicht beendet. Nach Corona haben wir an das Bisherige wieder angeknüpft. Zunächst stand Anja Oser der Geschäftsführung im August 2022 beratend beiseite. Im April 2023 begleitete sie das kleine Führungsteam hin zu neuer Stärke.

Für 2024 sind weitere gemeinsame Workshops geplant.

Effekte und Nachhaltigkeit

Die Neuorganisation der MWA hat sich bewährt. Der Kunde steht seither wieder mehr im Mittelpunkt. Durch die Mitarbeiter- und Feedbackgespräche ist mehr Transparenz und Orientierung entstanden. So ist das Mitarbeitergespräch ja auch ein wichtiges Instrument, damit beide Seiten sich der gegenseitigen Erwartungen klarer sind. Gleichzeitig gibt es die Möglichkeit, Kritik und Verbesserungsvorschlägen Raum zu geben. Für die MWA insbesondere war wichtig, die Gespräche als Weg zu nutzen, um zu erkennen, welche Maßnahmen zur Personalentwicklung sowie für die Personal- und Nachfolgeplanung notwendig sind.



Großer Führungskreis bei einem Monitoringtermin mit Anja Oser

Insgesamt ist der Skepsis eine Verbesserung des Klimas gefolgt. Das ermöglicht eine noch stärkere Identifikation mit der Firma und Motivation bei der Arbeit.

Für die bisherige erfolgreiche Zusammenarbeit und für das Vertrauen zwischen PARLA und der Mittelmärkischen Wasser und Abwasser GmbH bedanken wir uns ganz herzlich.

Feedback der Teilnehmenden

„Frau Oser ist unvoreingenommen und unaufgeregt mit uns umgegangen und hat hervorragend moderiert. Sie hat uns geholfen, out of the box zu denken. Vielen Dank dafür.“

Abschlussfeedback beim Entscheidungstraining für Führungskräfte vom 16.-17. Juni 2016

„Es war eine sehr gute Runde, wir konnten offen diskutieren. Das Training hat mich beim Führen bestärkt und zur Eigeninitiative motiviert. Ich bin dankbar, dass ich dabei sein durfte.“

Feedback Modul 2 FKE, 4.-5. Oktober 2016

„Es war sehr wertvoll, die Anforderungen an Führungskräfte klarer zu haben und Delegieren praktisch zu üben. Das war sehr praxisnah. Das Feedback zu den eigenen Aufgaben hat gutgetan.“

Feedback Modul 2 FKE 10.-11. Oktober 2016

„Der Workshop war sehr effizient und hat Spaß gemacht. Er hat uns sehr vorangebracht, nachdem wir alleine zweimal gescheitert waren. Ich habe Verständnis für die Historie gewonnen. Alle sind zufrieden mit dem Ergebnis und wir waren noch nie so weit wie jetzt.“

Kleiner Führungskreis, 23. & 24. Februar 2017

Persönlicher Wetterbericht am 1. Abend des Workshops mit dem großen Führungskreis:

„Sonne + Wolken, zwischendurch Nebel“, „stürmisch, aber aus Kundensicht sehr positiv“.

Feedback am 2. Abend des 21. November 2017:

„Die psychosozialen Prozesse wirken nach; wir haben uns als großes Team besser zusammengerauft und sind jetzt wieder auf einem Gleis. Sympathisch und gut gestaltet. Wir sind noch ein Stück weiter. Danke!“

„Jetzt haben wir eine gute Grundlage für die Gespräche. Das war sehr strukturiert und ich habe mich gut aufgehoben gefühlt. Humor war auch dabei.“

MAG-Training Führungskräfte 22.-23. März 2018

„Frau Oser meistert sperrige Themen souverän, überrascht mich immer wieder mit ihrer Herangehensweise und sorgt dafür, dass auch hitzige Themen mit ausreichend Gelassenheit beäugt werden. Tolle Frau, tolle Trainerin.“

Mitarbeitergespräch für Mitarbeiter, 22. Mai 2018

Feedback von Herrn von Streit, Geschäftsführer Mittelmärkische Wasser und Abwasser GmbH



Bereits vor über 20 Jahren, damals als Führungskraft im Hause Bilfinger Berger, lernte ich Frau Oser und PARLA kennen und ihre Arbeit schätzen. Anfänglich in den kommunikationsorientierten Trainings, die der Personalentwicklung dienen sollten. Später bei der gemeinsamen Entwicklung einer exklusiven und maßgeschneiderten Trainingsreihe für ausgewählte Führungskräfte, in der neben Kommunikation und Rhetorik auch weiterführende Aspekte der persönlichen Wirkung und des Auftretens diskutiert und geübt wurden.

Nach meinem Wechsel in den kommunalen Bereich konnte ich Frau Oser dazu gewinnen, die dortigen Fach- und Führungskräfte in Entscheidungsfindung und Kommunikation zu trainieren.

Und in den vergangenen Jahren überzeugte Frau Oser durch gekonnte Begleitung des hochsensiblen Prozesses der Neustrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens sowie der Einführung von Mitarbeitergesprächen.

Meine Führungskräfte und ich bedanken uns bei Frau Oser und PARLA für eine qualitativ hochwertige und individuelle Betreuung unseres Unternehmens und freuen uns auf weitere gemeinsame Projekte.

Lust auf mehr? Geben Sie Feedback!



Hat Sie das Projekt neugierig gemacht? Mehr erfahren Sie direkt bei mir. Ich freue mich auf Ihr Feedback!

Heidelberg, den 20. März 2024

Anja Oser, Geschäftsführerin [PARLA GmbH & Co. KG](#)