

 **SIZE Prozess**®

*Ein Ziel. Eine Methode. Unendliche Lösungen.*

***Trainer auf dem  
Organisations-Kampffeld  
– auf erfolgreichem SIZE-  
Einsatz...***

LARTCO CONSULTING KFT.

WWW.LARTCO.HU

 **SIZE Prozess**®  
CERTIFIED PARTNER

# EU Projekt: Organisationskultur- und Führungsentwicklung

- **Rahmen der Führungsentwicklung:**
  - 330 FK der mittleren und oberen Ebene
  - 330 FK: 45 min Managementprofil Feedback
  - 25 Gruppen: 2 Tage SIZE Führungstraining
  - 20 Top FK: 200 Stunden Coaching
- **Methodik der Führungsentwicklung:**

 **SIZE Prozess**®

*Ein Ziel. Eine Methode. Unendliche Lösungen.*



## **Ständig wachselndes Organisationsumfeld:**

- Intensive Umgestaltung
- Weitere Änderungen während des Projektes
- Entfallene Führungspositionen, Rückqualifizierungen

## **Negatives Kraftfeld:**

- Keine Stabilität
- Steigende Unsicherheit
- Riesiger Druck und Stress



## *Wirkungen auf die Organisation*

- Richtungslos, ohne Vision
- Die funktionale Organisation dominiert statt der prozessorientierten Operation (separate Funktionen werden in eine Einheit gezwungen)
- Fachsteuerung völlig umgestaltet
- Unsteuerbar grosse Einheiten
- Unklare Entscheidungs-, Verantwortungsbereiche
- Mehr Führungsaufgaben – weniger Führungskräfte
- Niedrige Arbeitseffizienz durch mehr Bürokratie

## *Krise oder Erneuerung?!*

- Die erlebte Krise kann runterziehen!
- ...Kann aber auch Ausgangspunkt der Erneuerung werden.
- Die Kraft des **FEEDBACK** kann in solchen Bedingungen entscheidend beeinflussend sein – sowohl auf individueller, als auch auf Organisationsebene .
- Wenn sich die **ACHTUNG NACH INNEN** orientieren kann, können die eigenen Reaktionen der Führungskraft klarer werden, und die Beziehungen und erlebte Stressreaktionen am Arbeitsplatz verständlich werden.
- Das Verstehen hat Schlüsselrolle: die Einsicht, das Finden und Ergreifen der Eigenverantwortung, sowie die Entscheidung für die **VERÄNDERUNG** entsteht daraus.

# Die „Schachtel-Falle“



- Wenn wir ausschliesslich aus unserer eigenen Perspektive sehen können ...
- Wenn wir in der Situation stecken bleiben, weil wir das Problem, oder das Wiederkehren dessen in unserem Leben nicht erkennen...
- Wenn wir *nur* denken...
- Wenn wir *nur* fühlen...
- Wenn wir mit dem Kopf an die Wand gehen...
- Wenn wir uns denken, dass jeder unseren Gedanken folgen sollte und alles genauso empfinden sollte...

# Wahrnehmung



**HANDLUNG**

(was wir tun)



**OUT OF THE BOX**

(Selbst-, *UND*  
Fremdwahrnehmung)

**IN THE BOX**

(verzerrte, begrenzte  
Perspektive, Fokus nur auf  
Selbst)

## Zwei Möglichkeiten der inneren Handlung

- ***Der wesentliche Unterschied liegt nicht in dem Verhalten, sondern in dem, was sich in mir abspielt, wenn ich handle, in dem, was ich BIN.***
- Entweder sehe ich die Anderen klar, so wie sie sind – als solche Menschen die genauso berechnigte Bedürfnisse und Sehnsüchte haben, wie ich:
  - dann bin ich ‚out of the box‘
- Oder ich behandle sie wie Objekte:
  - dann bin ich ‚in the box‘.

- Hilfe für die Führungskraft in der Krise: **OFFENHEIT, REZEPTIVITÄT**
- Für Feedback offen sein
- Aufmerksamkeit und Neugier



- Was Experten während der Krise geben können : **UNTERSTÜTZUNG** mit Offenheit und Aufmerksamkeit
- Eine Art Geschenk, ein Halter
- Weiterschritte und Entwicklungspotenzial zeigen

# Die Organisation

- Landesorganisation, staatliche Funktion, Arbeitsmarktregelung
- Struktur: Zentrale, regionale Zentren, Zweigstellen – die während des Projektes völlig umgestaltet wurde
- Werte der Organisation (laut einer internen Untersuchung):
  - Regeln folgen, Instruktionen einhalten
  - Respekt
  - Verantwortung, Engagement
  - Vorurteillosigkeit, Diversität

## *Strategische Führung:*

- Regeln folgen, Instruktionen halten
- Vorurteillosigkeit, Diversität
- Verantwortung

## *Operative Führung :*

- Respekt
- Offenheit, Problemlösungs- und Kundenorientation

## *Zweigstellen Leiter:*

- Gemeinschaftsgeist, gute Mitarbeiterbeziehungen
- Hilfsbereitschaft, Vorsorge



- Feedback über das Profil und über die Coaching Sitzungen:
  - Komplexe, systemische Anschauung, das über alle Lebensdimensionen berichtet.
  - Dynamisches System mit Analyse-Beschreibung UND Entwicklungsrichtungen – dass wurde sehr positiv betrachtet.
  - Das Feedbackgespräch war fokussiert, vertrauensbasiert, wo das Leben und die Handlungsbereiche der Führungskräfte detailliert und scharf im Spiegel zu sehen waren.
  - Es bedeutete einen starken Halt in einer Umgebung der hohen Unständigkeit und Unsicherheit.



## 1. **DOMINANTES System**

- a) *Topmgt: Analytisch, Wertorientiert*
- b) *Regionale Direktoren: Analytisch, Wertorientiert, Aktiv,*
- c) *Zweigstellen Leiter: Einfühlsam, Kreativ*
- d) *Die Organisation selbst: Wertorientiert, Analytisch*

## 2. **ARBEIT System**

- a) *Sich zurückziehende Wertorientierte (Vertrauensmangel, Wertkrise)*
- b) *Aktive Charakter stösst nach vorne*
- c) *Auf unteren Ebenen kommt der Ruhige Charakter sogar auf erste Stelle (Passivität, Abwarten)*
- d) *Unterdrückung des Einfühlsamen Charakters (steigende Machtorientierung)*
- e) *Analytischer Charakter verwundet (starker Informationsmangel)*

# Kommunikationstüren und Falltüren



- Informationsmangel
- Direkte Kommunikation
- Kollidierende Instruktionen
- An den Zweigstellen: Herausforderung mit den immer schwerer lebenden Menschen effektiv zu kommunizieren
- „Wertkrise“ macht die Interessensvertretung für die FK immer schwieriger

# Aufgaben- und Problemlösung

- Erwartung: gelernte Muster, Regeln folgen
- Aktuelle Lage :
  - Durcheinandersein, Informationsmangel
  - Härtere Bürokratie, Krampfhaftigkeit
  - Anordnungen, Instruktionen folgen, Angst, Abwarten
- Vorschlag: statt dem Analytisch/Problemlösenden ‚Ich‘ das Observierende-Rezeptive ‚Ich‘ in den Vordergrund stellen.



## *Energie- und Motivations Ressourcen*



- Starke Demotivation
- Fehlendes Zugehörigkeitsgefühl
- Verletztes Vertrauen
- Verletzte menschliche Beziehungen
- Taktiken statt Ehrlichkeit und Offenheit
- Mehr Wettbewerb und Positionskampf
- Passivität verstärkt sich – Zurückziehen, Abwarten

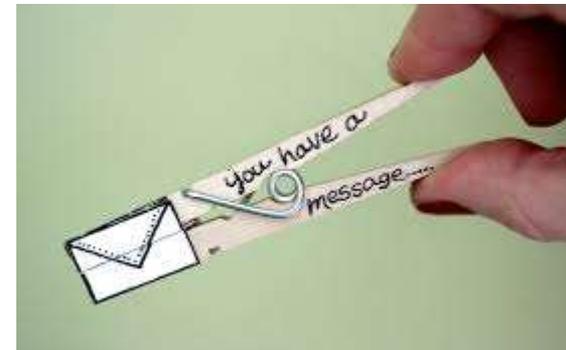
# Stressmuster, Stressbehandlung



- Erwartung: In der Unsicherheit Stand halten, unter mehr Last und Aufgaben
- Aktuelle Lage: Angst, Krampf, Burnout
- Vorschlag:
  - Erwartungen loslassen
  - Verkrampftes Wollen loslassen
  - Sich den Ängsten entgegenstellen
  - Möglichkeiten, Chancen entdecken (nach über 15-20 Arbeitsjahren und festen Bindungen)

## *Botschaft der Entwickler*

- Wir sind in dem Brennpunkt jeder Schwierigkeit mittendrin, jedes Problem gehört uns und hat eine Botschaft für uns.
- Die Chance der Änderung, der Entwicklung ist immer dabei.
- Es bedingt der Einsicht – erkennen, dass wir emotional fähig sind über die Probleme hinauszuwachsen.
- Loslassen ist wichtig! Die richtige Entscheidung ist die Folge einer ‚richtigen‘ Krise und einer Vertiefung, oft sogar Schmerzen.
- Auf diesem schweren Weg haben wir uns getroffen und gemeinsam mehr Kraft entwickelt und bessere Lösungen gefunden!





*Danke für Ihre  
Aufmerksamkeit!*

*Dr. Szilvia Lakner und Gábor Cséffalvay*

*Lartco Consulting Kft.*

[www.lartco.hu](http://www.lartco.hu)

LARTCO CONSULTING KFT.

WWW.LARTCO.HU

**SIZE** Prozess®  
CERTIFIED PARTNER