

geelhaarconsulting

# notiert

## Strategieberatung

## Organisationsentwicklung

## Projektbegleitung

- > Führen in föderalen Systemen
- > «Governance» – geschickt erneuert
- > Coaching für Führungskräfte



Werte Damen und Herren,  
geschätzte Kundinnen und Kunden

Manchmal wünscht man sich die alten Zeiten zurück, in denen allein die Hierarchie für die rasche Umsetzung von neuen Aufgaben ausreichte. Die heutige Welt ist auch in dieser Hinsicht komplexer geworden: Partizipation bis hin zu Mitbestimmung ist die

Regel, muss aber sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Hand richtig aufgesetzt sein.

Im laufenden Jahr konnte geelhaarconsulting verschiedene Organisationsentwicklungen mitbegleiten, die allesamt ein beträchtliches Mass an Mitwirkung beinhalteten. Die Kunst war, die Erwartungen der Führung mit den Bedürfnissen der Basis in Einklang zu bringen. In den Projekten zeigte sich unisono, dass im Sinne von Konfuzius «Wer das Ziel kennt, kann entscheiden; wer entscheidet, findet Ruhe(...)» der geschickt abzustimmenden Zielorientierung im Rahmen der Organisationsentwicklung höchste Beachtung ge-

schenkt werden muss. Auf Basis einer vertieften Analyse der Anforderungen (strategisch, operativ-prozessual, kulturell) erfolgt die Zielfindung im Rahmen eines transparent gestalteten Veränderungsprozesses. Dabei gilt es, einerseits die Diskussionen zu versachlichen und an den zu erzielenden Mehrwerten der neuen Aufbau- resp. Ablauforganisation auszurichten. Die Erfahrung zeigt, dass Veränderungen nur dann gelingen, wenn Betroffene zu Beteiligten werden. Andererseits muss aber auch ausreichend «Zug auf dem Seil» sein. Diesen oftmals aufwendigen, aber nachhaltigen Balanceakt zwischen Erwartungen, Bedürfnissen, Emotionen, sachlich-zeitlichen Erfordernissen aktiv gestalten zu können – dafür stehen wir!

Wir freuen uns auf die neuen Herausforderungen!

Dr. Michel Geelhaar, Inhaber

# Organisationsentwicklung – Führen in föderalen Systemen

## Wie entwickelt und leitet man eine willensbasierte Organisation?

>> **Ausgangslage** Wie gelingt es, unabhängige Projekte mit unterschiedlichen Auftraggebern und Zielsetzungen aufeinander auszurichten? Was gilt es zu beachten, um auf der inhaltlichen bis hin zur organisatorischen Ebene die richtigen Voraussetzungen zu schaffen?

>> **Vorgehen** Im vergangenen Jahr konnte geelhaarconsulting in zwei grossen Projekten mitarbeiten, in denen obige Fragestellungen im Zentrum stehen. Interessant ist, dass die Mechanismen der Führung in föderalen Systemen sowohl auf der nationalen als auch der internationalen Ebene gleich zu sein scheinen: In beiden Projekten musste unter Einbezug aller Akteure der «gemeinsame Eigennutzen» identifiziert und in Form von konkreten, aufeinander abgestimmten Zielen in die entsprechenden operativen Planungen umgesetzt werden. Beim «gemeinsamen Eigennutzen» geht es inhaltlich um die Frage, wie die Einzelprojekte einerseits ihre jeweiligen Einzelziele verfolgen, andererseits dabei einem grösseren Ganzen zuarbeiten. Dieser übergeordnete Nutzen muss sich aus inhaltlichen Auseinandersetzungen ergeben – die organisatorische Ausrichtung allein reicht nicht.

>> **Mehrwert** Um diese Formen von «Willensorganisationen» führen zu können, müssen die organisatorischen Voraussetzungen parallel zur inhaltlichen Ausrichtung entwickelt werden: Erarbeitung eines gemeinsamen Selbstverständnisses (Leitbild), Etablierung von Koordinationsgremien bis hin zur Definition verbindlicher Pflichten und Regeln im Auftritt und in der Kommunikation nach aussen.

Die Begleitung solcher Veränderungsprozesse benötigt umfassende Verwaltungskennnisse, Kompetenzen in der kreativen Organisationsentwicklung sowie konkrete Projekterfahrungen.

<http://www.egovernment.ch/eservices/>

# Organisationsentwicklung – «Governance» – geschickt erneuert

## Institutionelle Stärkung trotz neuer Anforderungen

Wie können in komplexen Organisationssystemen (Bund, Kantone, Verbände) neue Anforderungen in wirksame Veränderungen umgesetzt werden, ohne die Kompetenzen resp. die Arbeitsweise der verschiedenen Gremien grundsätzlich infrage zu stellen?

Eine Geschäftsstelle stellt sicher, dass Projekte von Bund und Kantonen strategiekonform umgesetzt werden und dass Synergien zwischen den Projekten genutzt werden. In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass der Einfluss der kantonalen «Projekt-Drivers» strukturell-organisatorisch nicht mehr ausreichend abgebildet ist. In der Analyse zeigte sich, dass die Interessen der Kantone zwar auf den verschiedenen Organisationsebenen einfließen, aber nicht mit ausreichend Nachdruck. Gleichzeitig wurde in der Analyse auch klar, dass eine einseitige Verschiebung der Kräfte hin zu den Kantonen das sensible Gleichgewicht innerhalb des Gesamtsystems zu stark verschieben könnte. Kurz: Es galt, die funktionsfähige Organisation unter geschickter Wahrung des inneren Gleichgewichts zu erneuern.

Die möglichen Organisationsvarianten wurden durch geelhaarconsulting mit den wichtigsten Exponenten der verschiedenen Anspruchsgruppen geprüft; um die verschiedenen Interessen von Anfang an organisatorisch kanalisieren zu können, wurde mit selektiven Kriterien gearbeitet – im Zentrum stand der fein austarierte Konsens aller Anspruchsgruppen zur neuen Organisationsform. Im Rahmen von gut vorbereiteten Diskussionen in den jeweiligen Entscheidungsgremien konnten die relevanten Veränderungsvoraussetzungen überprüft und beschlossen werden.

*Basierend auf eigener Projekterfahrung*

# Organisationsentwicklung – Coaching für Führungskräfte

## Reculer pour mieux sauter

Eine Sitzung jagt die andere. Gleichzeitig will ein schwieriges Führungsgespräch vorbereitet, ein dringender Auftrag des CEO erledigt und ein wichtiges Telefonat mit einem Schlüsselkunden geführt sein. Kennen Sie das aus Ihrem Führungsumfeld? Oder erkennen Sie sich sogar selbst darin?

Klar ist: Irgendwo müssen Abstriche gemacht werden. Und nicht selten geschieht das genau am falschen Ort – nämlich bei der Führungsperson selbst.

Wenn man es genauer betrachtet, ist es eigentlich offensichtlich, dass die Reihenfolge umgekehrt sein müsste: Nur wenn es der Führungskraft gelingt, aus der inneren Kraft zu schöpfen, kann sie all den Ansprüchen gelassen und souverän entgegentreten. Um diesen Raum für sich selbst zu erhalten, hat sich oft ein formales Setting bewährt. Das kann eine regelmässige Aktivität wie die fix eingeplante Joggingrunde über Mittag sein. Manche Führungskräfte nehmen sich bewusst einen Tag im Monat Zeit, um Rückschau zu halten und die nächsten Schritte zu planen. Und für viele ist ein Coaching das richtige Instrument, um sich für die alltäglichen Herausforderungen zu stärken.

Als Führungskraft profitieren Sie vom Coaching, indem Sie eine Struktur erhalten, in der Sie gezielt und methodisch unterstützt an Ihren individuellen Fragestellungen arbeiten können. Das Coaching bietet den Rahmen, einen Schritt zurückzutreten, zu reflektieren, Lösungen zu entwickeln – und dann mit frischer Energie und klarem Kopf den nächsten Schritt zu tun.

*Basierend auf eigener Erfahrung im Coaching von Führungskräften und Fachkadern*

« Der schnelle Weg,  
etwas zu verändern, liegt  
in der Zerstörung.  
Das Schöpferische  
hingegen benötigt Zeit. »

– Yehudi Menuhin –

## Kann Nachhaltigkeit Spass machen?

Zugegeben, die Frage ist rhetorisch. Genauso rhetorisch wie die Frage, ob denn Nachhaltigkeit etwas mit dem «richtigen» Geschäft zu tun hat. Wir stellen sie trotzdem – und unsere Antwort darauf heisst «Green & Great».

«Green & Great» ist ein webbasiertes Spiel für Gruppen von ca. 6 bis 20 Personen. In der Simulation leiten die Teilnehmenden konkurrierende Unternehmen und versuchen, sie zum Erfolg zu führen. Dabei erhalten sie regelmässige Reports zur ökonomischen, zur sozialen und zur ökologischen Leistung ihrer Firma. Die Teilnehmenden erleben auf unterhaltsame Weise, was Nachhaltigkeit im Führungsalltag bedeutet.

Das Spiel eignet sich sehr gut als Einstieg in einen Strategieworkshop oder als eigenständiges Element in einem Kaderseminar. Durch die Kombination des spielerischen Elements mit einer begleitenden Moderation ist ein zielgerichtetes Vorgehen gewährleistet, bei dem auch der Spass nicht zu kurz kommt.

Das Spiel wurde vom Centre for Systems Solutions und der ISIS Academy entwickelt.

<https://greenandgreat.games4sustainability.com/>



«Green & Great» ist ein webbasiertes Spiel für Gruppen von ca. 6 bis 20 Personen.

# Neu im Team: Regula Brassel

Regula Brassel ist seit September 2013 als Beraterin für geelhaarconsulting tätig. Sie arbeitet in verschiedenen Projekten in den Bereichen Gesundheit, Energieeffizienz und Nachhaltigkeit mit, wo sie ihre Methodenkompetenz sowie ihre Erfahrung im Projektmanagement einbringen kann. Nach ihrem Studium der Geografie, der Politikwissenschaft und der Sozialanthropologie an der Universität Bern war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centre for Development and Environment (CDE), wo sie innerhalb des Projekts «MontanAqua» eine Metaanalyse zu Wasserdiskursen durchführte und ein Paper zu ihrer Masterarbeit verfasste. Während ihres Studiums absolvierte sie ein Praktikum bei der Bodenschutzfachstelle des Kantons Bern sowie in der Online-Redaktion des Wissenschaftsmagazins «Bild der Wissenschaft» in Stuttgart.



Regula Brassel ist seit September 2013 als Beraterin für geelhaarconsulting tätig. Sie arbeitet in verschiedenen Projekten in den Bereichen Gesundheit, Energieeffizienz und Nachhaltigkeit mit, wo sie ihre Methodenkompetenz sowie ihre Erfahrung im Projektmanagement einbringen kann. Nach ihrem Studium der Geografie, der Politikwissenschaft und der Sozialanthropologie an der Universität Bern war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centre for Development and Environment (CDE), wo sie innerhalb des Projekts «MontanAqua» eine Metaanalyse zu Wasserdiskursen durchführte und ein Paper zu ihrer Masterarbeit verfasste. Während ihres Studiums absolvierte sie ein Praktikum bei der Bodenschutzfachstelle des Kantons Bern sowie in der Online-Redaktion des Wissenschaftsmagazins «Bild der Wissenschaft» in Stuttgart.

# Weihnachtsferien

Vom 23. Dezember 2013 bis zum 5. Januar 2014 gönnt sich geelhaarconsulting eine kleine Auszeit. Wir danken für Ihr Verständnis und wünschen schöne Fest- und Feiertage.

Wir sind mit neuem Elan und in gewohnter Frische ab dem 6. Januar 2014 wieder für Sie da.



## Christoph Heuer

Christoph Heuer, Zürich, freischaffender Architekt und Cartoonist ([www.pul.ch](http://www.pul.ch))

# Weitere Informationen – Impressum



## geelhaarconsulting

geelhaarconsulting GmbH  
Schauplatzgasse 39, 3011 Bern

Weitere Infos unter:  
[www.geelhaarconsulting.ch](http://www.geelhaarconsulting.ch)

Dr. Michel Geelhaar  
[mg@geelhaarconsulting.ch](mailto:mg@geelhaarconsulting.ch)  
079 541 99 58

Dr. Rémy Chrétien  
[rc@geelhaarconsulting.ch](mailto:rc@geelhaarconsulting.ch)  
079 619 46 18

Regula Brassel  
[rb@geelhaarconsulting.ch](mailto:rb@geelhaarconsulting.ch)  
031 381 01 74