

SIETAR Forum 2008

Veränderungsprozesse
international tätiger Organisationen
28. Februar - 2. März 2008 in Bonn



Workshopbeschreibungen

Freitag, 29. Februar 2008 9:00 bis 18:30 Uhr

vormittags

1. Kulturen im Change Management: Auswirkungen von Länder- und Unternehmens-Kulturen auf Veränderungsprozesse
2. Design und Architektur von Veränderungsmaßnahmen
3. Interkulturelle Aspekte bei Near- und Offshore-Projekten
4. Internationale Führungskräfte-Programme
5. Intercultural Competencies Tools

nachmittags

6. Organisational Change Tools
7. Change Monitoring
8. Mergers & Acquisitions
9. Coaching von international tätigen Führungskräften
10. Virtual Teams in Changing Organisations
11. Tools für multikulturelle Team Workshops

Workshop 1: Kulturen im Change Management - Auswirkungen von Länder- und Unternehmens-Kulturen auf Veränderungsprozesse

Large System Change – nicht nur als eine kurzfristig einmalige Anstrengung, sondern als nachhaltig langfristige Entwicklung – ist nur möglich, wenn Kulturen in dem Change Prozess Beachtung finden: die nationale wie die Unternehmenskultur, als auch die Dynamik zwischen verschiedenen Subkulturen einer Organisation.

Welche Werte sind bei der Gestaltung von Change Prozessen zu beachten und welche Werte machen Menschen und Organisationen erfolgreich?
Wie kommt es, dass Veränderungen im Umfeld einer Organisation intern als Innovations-Impulse aufgenommen und umgesetzt werden? Und in welchen Kulturen werden eher Abwehr- als Anpassungskräfte mobilisiert?

In einigen Unternehmen mit großer Veränderungsbereitschaft stellt sich manchmal ein „Schaukelstuhl-Effekt“ ein (Wir bewegen uns, aber nicht von der Stelle.), aber keineswegs eine echte Transformation. Wie können interne wie externe Change Agents eine angemessene Balance zwischen Kräften, die Stabilität bewahren, und Kräften, die Neues wagen, finden?

In dem Workshop wird die Wahrnehmung der kulturellen Dimension als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Change Projekten anhand von Praxisbeispielen beschrieben. Gemeinsam soll erarbeitet werden, welche bewusst initiierten, aber auch ungewollt hervorgerufenen Kräfte durch Veränderungsvorhaben ausgelöst werden können und welche Change Management Methoden dafür als Antwort zur Verfügung stehen.

Workshopthemen

- Change Management in verschiedenen nationalen Kulturen
- Change Management in verschiedenen Unternehmenskulturen und deren Subkulturen
- Change Management zwischen Stabilität und Veränderung

Moderation

Eva Röttgers	IGOR Gestalt Institut für Gestalt Organisationsberatung	www.igor-gestalt.com
--------------	---	--

Experten

Prof. Dr. Raymond Saner	Centre for Socio-Eco-Nomic Development (CSEND) und Diplomacy Dialogue	www.csend.org ww.diplomacydialogue.org
Claus Bernhard Pakleppa	Gohl & Pakleppa partnership for development	www.partnership-for-development.org
Hüseyin Özdemir	Oezpa GmbH	www.oezpa.de

Workshop 2: Design und Architektur

Die Globalisierung und Marktbedingungen erfordern von Unternehmen und deren Mitarbeitern Veränderungsbereitschaft, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Viele Transformationsprozesse erweisen sich jedoch als nicht wirkungsvoll oder scheitern gar.

Dieser Workshop soll durch verschiedene Fallbeispiele von Praktikern einen Einblick in die Gestaltung, Planung, Konzeption und Organisation nachhaltiger Veränderungsprozesse geben.

Dabei interessieren uns folgende Fragen:

Aus welcher Situation und Notwendigkeit heraus werden Unternehmen dazu veranlasst, große Veränderungsmaßnahmen zu initiieren? Welche Prozesse und Architekturen bieten sich für unterschiedliche Change-Bedürfnisse an? Wie können international tätige Unternehmen strategisch und sensibel bei den Veränderungsprozessen vorgehen? Welche Rahmenbedingungen und Kompetenzen sind erforderlich, um Veränderungen in einer Organisation so zu gestalten, dass die erwünschten Ziele auch tatsächlich erreicht werden?

Welche Umsetzungsmaßnahmen eignen sich, um große Veränderungen zu kommunizieren und zu verankern? An welchen Stellen empfiehlt es sich, Topmanagement, Führungskräfte, Mitarbeiter und andere Stakeholder einzubeziehen? Wie viel Beteiligung der von dem Change Betroffenen ist unbedingt notwendig, wo kann dies aber auch schon mal den gegenteiligen Effekt haben?

Und: welche Rolle und Aufgaben können externe und interne Change Berater wahrnehmen, um das Management bei den Veränderungen zu begleiten und unterstützen, und was sollten sie eher nicht tun?

Dieser Workshop wird einen Erfahrungsaustausch zu Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Design und Architektur von Veränderungsprozessen bieten.

Moderation

Kirsten Hein	CONTRAS consulting & training services	www.contras.net
--------------	---	--

Experten

Julia Culen	Beratergruppe Neuwaldegg Gesellschaft für Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung GmbH	www.neuwaldegg.at
Frank Schönleiter	Deutsche Telekom AG	www.telekom.com
Dr. Thomas Rieger	COMO Consulting für Projektmanagement und Organisation GmbH	www.como-consult.de

Workshop 3: Interkulturelle Aspekte bei Offshore-Projekten Veränderungen für Mitarbeiter in internationalen Organisationen – Herausforderungen, Realitäten und Best Practises

Neben multinationalen Konzernen und großen Firmen betreiben zunehmend auch mittlere Unternehmen Offshoring – die Auslagerung wichtiger Unternehmensleistungen ins nahe (Near-) oder ferne Ausland. Der Umfang der ausgelagerten Tätigkeiten variiert von einzelnen Teilfunktionen bis hin zu vollständigen Abteilungen und Betriebsstandorten.

Vor welchen Realitäten und Herausforderungen stehen Organisationen und deren Mitarbeiter, die mit Offshoring Projekten konfrontiert werden? Was erleben und denken Praktiker, die seit Jahren solche Projekte in verschiedenen Ländern begleiten und welche Veränderungen konnten sie durch die Verlagerung unternehmerischer Funktionen und Prozesse in mittel- und osteuropäische sowie asiatische Länder in ihren internationalen Organisationen in den letzten Jahren beobachten?

Ziel dieses interaktiven Workshops ist es, die Realitäten und Herausforderungen von Beteiligten in Offshore-Projekten unter die Lupe zu nehmen und mehr Transparenz in das Gewirr von Begriffen, Vorurteilen und Notwendigkeiten internationaler Organisationen zu bringen, die sich im Offshoring-Prozeß befinden.

Welche interkulturelle Differenzen und Schwierigkeiten treten in der Zusammenarbeit bei internationalen Offshore-Projekten auf? Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es bei Einstellungen und Verhaltensweisen in Offshore-Projekten mit brasilianischen, ungarischen, rumänischen, russischen und indischen Projektpartnern? Entspricht eine größere geographische Nähe auch einer kulturellen, z.B. bei Nearshoring Projekten?

Dieser Workshop bietet die Möglichkeit, Worstcase und Bestcase Szenarios zu diskutieren. Gemeinsam wird erarbeitet, welche Rahmenbedingungen, Maßnahmen, Einstellungen und Kompetenzen hilfreich und erforderlich sind, um die verschiedenen Stakeholder auf die Herausforderungen in Offshore-Projekten vorzubereiten, wie zum Beispiel den längeren Aufenthalt im Ausland, oder auf die Arbeit mit Kunden, Lieferanten und Kollegen aus anderen Kulturen.

Moderation

Uwe Feddern	Managementberater für Organisations- Entwicklung und Projektmanagement management in motion	www.management-in-motion.de
-------------	---	--

Experten

Eberhard Keck	Project Manager Offshore; T-Systems Enterprise Services GmbH	www.t-systems.de
---------------	---	--

Joachim Etzl	Demand Manager Offshore; T-Systems Enterprise Services GmbH	www.t-systems.de
--------------	--	--

Gerhard Spath	Programm Manager WAVE Solutions Information Technology GmbH	www.wave-solutions.com
---------------	---	--

Workshop 4: Internationale Führungskräfte-Entwicklungsprogramme

Veränderungen in international tätigen Organisationen müssen nicht nur angestoßen, sondern auch umgesetzt werden. Dafür sind die Kompetenzen von Führungskräften an den Schnittstellen von besonderer Bedeutung. Viele dieser Manager sind unsicher im Umgang mit internationalen Fragestellungen. Wie erkennen Unternehmen, dass ihre Entwicklungsprogramme für Führungskräfte an die Komplexität internationaler Prozesse angepasst werden müssen?

Folgende Fragen sind Gegenstand der Diskussion:

- Welche unterschiedlichen Strategien haben Unternehmen in diesem Bereich?
- Wie können die Kompetenzen der Führungskräfte durch ein Entwicklungsprogramm (FKE) für die internationale Zusammenarbeit gestärkt werden?
- Was sind die Besonderheiten von FKE-Programmen, an denen Menschen aus verschiedenen Regionen der Welt teilnehmen?
- Welche Voraussetzungen gelten für ein erfolgreiches Programm?

Frau Quaas berichtet gemeinsam mit Volker Dickfeld aus einem Praxisprojekt mit dem Unternehmen „Clariant Masterbatches“ im Bereich Marketing / Key Account Managements / Customer Services. In diesem Projekt ist gezielt ein FKE-Programm in ein zweijähriges OE-Projekt eingebettet. Der Fokus lag darauf, das Dreieck aus Organisation, Führungskräften und Mitarbeitern in der nationalen und internationalen Marktbearbeitung in einem globalen Konzern zu stärken. Dieses vernetzte OE / PE - Projekt fand in seiner ersten Phase in Deutschland statt und diente als Modell für weitere Landesgesellschaften, wo es nach kultureller Adaption umgesetzt wird.

Herr Jarmai widmet sich vor allem den in der Praxis bewährten Formaten und Methoden und stellt konkrete Beispiele aus der Praxis der Beratergruppe Neuwaldegg vor.

Moderation

Steffen Henkel compass international www.compass-international.de

Experten

Marion Quaas Machwüth Team
International GmbH www.mticonsultancy.com

Volker Dickfeld Clariant Masterbatches GmbH www.clariant.de

Heinz Jarmai Beratergruppe Neuwaldegg
Gesellschaft für Unternehmensberatung
und Organisationsentwicklung GmbH www.neuwaldegg.at

Dr. Badrudin Amershi CPO-IM Consulting www.cpo-im.com

Workshop 5: Intercultural Competencies Tools (auf Englisch)

This workshop presents the abilities of two measuring tools that could be carried out on-line by those involved in international projects. They enable quantitative statements to characteristics of intercultural competence (IRC), intercultural sensibility (IDI) or to the intercultural learning strategies (PICO).

With it's 60 items questionnaire IRC enables to measure four main aspects of intercultural competency: intercultural sensibility, intercultural communication, motivation and need for security. The creator of this test is Ursula Brinkmann, who is a trainer and works with IRC already.

The PICO-profile is a teaching tool that is available on-line. It can be used to reflect the four orientations in handling intercultural situations: adaptive, pro-active, attentive and protective. The experienced trainer and coach can verbalize feedback to self-assessment.

PICO will be presented by its creator Joseph Shaules and his long term German partner Matthieu Kollig.

The International Profiler (TIP) is a normed psychometric questionnaire based on the WorldWork framework of 10 international competencies, further broken down into 22 dimensions. These competencies distinguish those who are highly successful in transferring their professional skills into an unfamiliar cultural context. The 80-item (forced choice with discretion style) questionnaire shows how individuals distribute their personal energy, attention and emphasis across a set as a basis for development planning and further coaching.

Moderation

Stefan Meister intercultures www.intercultures.de

Experten

Ursula Brinkmann Intercultural Business Improvement www.ibinet.nl

Matthieu Kollig Global Pilots www.global-pilots.de

Dr. Joseph Shaules Interface International
Japan Intercultural Institute www.pico-global.com
www.japanintercultural.org

David Trickey WorldWork Ltd. www.worldwork.biz

Workshop 6: Organisational Change Tools

Dieser Workshop stellt zwei Tools vor, die Unternehmen nutzen können, um die Ausprägung ihrer organisationsinternen Kultur zu beschreiben. Diese Instrumente beruhen auf Modellen, die unterschiedliche Aspekte von Unternehmens- und Führungskulturen beschreiben. Die Tools können in der Diagnose-Phase von Change Prozessen eingesetzt werden, um ein gemeinsames Bild des Handlungsbedarfs zu gewinnen und Maßnahmen daraus abzuleiten.

So erlaubt der OCI von Human Synergistics eine Einschätzung der Leistungsfähigkeit einer Unternehmenskultur. Diese Informationsquelle kann das Management nutzen, um nötige Aktionen auf der Ebene von Kultur zu bestimmen, die zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen können. Christian Schuster, Geschäftsführer von Human Synergistics Deutschland, wird dieses Modell in dem Workshop vorstellen.

Die Stärke des Tools von Management Drives liegt in der Beschreibung der Unterschiedlichkeit der verschiedenen Funktionen innerhalb einer Organisation (Vertrieb, Entwicklung, IT, Human Resources etc.) sowie der Herausforderungen und Optimierungsmöglichkeiten in der Schnittstellen-Zusammenarbeit. Mit diesem Tool kann der Veränderungsbedarf eines Unternehmens durch die verschiedenen Phasen hindurch gut definiert werden (z.B. von der Pionier- zur Differenzierungsphase). Herr Ewit Roos von der Firma Management Drives Niederlande wird diesen Ansatz präsentieren.

Moderation

Eva Röttgers	IGOR Gestalt Institut für Gestalt Organisationsberatung	www.igor-gestalt.com
--------------	---	--

Experten

Christian Schuster	Human Synergistics	www.human-synergistics.de
Ewit Roos	Management Drives	www.managementdrives.com

Workshop 8: Mergers und Acquisitions (M&A)

Eine internationale Fusion (Merger) oder eine Akquisition (Ankauf) sind mit Abstand die am stärksten herausfordernden Veränderungserfahrungen in einem multikulturellen Kontext.

„Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass über die Hälfte aller M&A fehlschlagen.“
Seit Jahrzehnten wird dieser Satz immer wiederholt und oft werden kulturbezogene Probleme als einer der Hauptgründe für das Scheitern genannt. Eine gute Integrationsbegleitung ist und bleibt eine wesentliche Fusionsaufgabe.

In diesem Workshop haben Sie die Möglichkeit, Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis bei schwierigen Integrationsprozessen im Rahmen von M&A auszutauschen.

Zusammen mit Experten werden u.a. folgende Fragen diskutiert:

- Welche sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei M&A?
- Wie können wir Entscheider und verantwortliche Führungskräfte von der Wichtigkeit interkultureller Faktoren überzeugen?
- Werden hohe Synergien eher mit ähnlichen oder unähnlichen Kulturen erzielt?
- Wie lange dauert ein erfolgreicher Integrationsprozess?
- Welche Maßnahmen inkl. Vor- und Nachteilen bringen die verschiedenen Integrationsformen mit sich?
- Wie können interkulturelle Berater/Trainer fusionierenden Unternehmen helfen, Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen?

Ziel dieses Workshops ist ein interaktiver Austausch von praxisorientierten Lösungsansätzen für die Bewältigung komplexer multikultureller Veränderungsprozesse bei Fusionen & Akquisitionen.

Moderation

Chantal Bialek Global Talent www.globaltalentdevelopment.eu

Experten

Robert Gibson Siemens AG www.siemens.de

Konrad Deiters MERCER Germany www.mercer.com

Workshop 9: Coaching von Fach- und Führungskräfte in internationalen Organisationen

Coaching ist eine häufig gebrauchte Maßnahme, um Changeprozesse auf einer individuellen Ebene umzusetzen. Da Fach- und Führungskräfte für den Erfolg dieser Projekte von zentraler Bedeutung sind, müssen sie gut unterstützt werden.

Beispiele dafür können sein:

- Vorbereitung und Begleitung eines Auslandseinsatzes,
- Übernahme einer neuen Position mit internationaler Verantwortung,
- internationales Projektmanagement,
- häufige Reisen für den Einkauf und Vertrieb,
- Konflikten mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten anderskultureller Herkunft
- Begleitung von Führungskräften in Veränderungsprozessen

Der Workshop stellt sich folgenden Fragen:

Worin liegen die Herausforderungen für den oder die Coach, deren Coachee sich im internationalen Kontext bewegen? Wie sieht so ein Prozess insgesamt aus?

Was sind die typischen Schritte, die durch einen Coachingprozess führen?

Welches sind die Dilemmata und Spannungen, die ein externer Coach im internationalen Kontext meistern muss? Was ist der wesentliche Unterschied zum Coaching im nationalen Kontext?

Welche Wirkkraft haben Einzelcoachings? Wo sind die Erfolge besonders groß? Welche Qualifikationen brauchen Coachs für ihre Arbeit in internationalen Organisationen?

Wie gestaltet sich die Coachingspraxis in unterschiedlichen Ländern und in verschiedenen Organisationen? Was bewirkt sie in Bezug auf die Unterstützung von Veränderungsprozessen?

Moderation

Martina Tadli	imdialog – communication consulting & coaching	www.imdialog3c.de
---------------	---	--

Experten

Dr. Christoph Barmeyer	Culture Bridge	www.culturebridge.de
Amel Karboul	Heitger Consulting	www.heitgerconsulting.com
Friedeborg Röcher	Supervision und Coaching	www.friede-roecher.de

Workshop 10: Virtual Teams in Changing Organisations

More than ten years have passed since the ground breaking book from Jessica Lipnack and Geoffrey Stamps on virtual teams appeared on the market.

Being an important milestone in that field nevertheless some important aspects were not in the main focus the time the book was written:

- Leadership and social presence in virtual teams,
- the intercultural dimension in virtual teams,
- the technology used for supporting virtual teams (synchronous or asynchronous),
- the impact of organisational (changing) frameworks and corporate e-culture on virtual teams.

Apart from these intellectual issues the environment has significantly changed over the last decade: Nowadays there is hardly any team that is not working together bridging space, time, organisational and cultural boundaries.

In the meantime most organizations are in a state of permanent change and a new generation of employees appeared on the market that were socialized with new media in a different fashion than their predecessors. Co-operative eLearning and eModeration are widely spread providing also an increasing knowledge basis for working together in virtual teams more successfully.

Web 2.0 and three dimensional virtual worlds such as *second life* have changed our approach to the internet significantly and one could imagine that the younger generation has already more intercultural first contacts virtually than face to face.

On the other side people in multinational organizations are more and more really fed up with the amount of emails they get daily and with the increasing number of telephone and video conferences.

How can we prepare people for virtual team leadership roles in an international context, i.e. manage the transition from f-t-f to virtual leadership roles? Getting people to experiment with or simulate the experience is not easy in traditional training environments. So, is it sink or swim? Or just a stream of checklists? Or what?

How can leaders of virtual teams support the sense of presence at any corporate centre – my feeling is that many at the corporate edges of the world can be made to feel lacking in understanding about “what really counts”.

This workshop is designed to bring together virtual team and eModeration practioners and to share our current practical knowledge openly regarding the above mentioned issues. Short key-notes will provide grounds for shared mental models and topic focus.

Further we will explore the future perspectives of virtual teams in a changing environment: What are the emerging new needs for communication and cooperation in complex multicultural organisational environments and what could be our answers to it?

Facilitation & Experts

Dr Marcus Hildebrandt Hildebrandt und Partner –
Learning Systems Development www.learning.de

David Trickey TCO International
Diversity Management www.tco-international.com

Workshop 11: Tools für multi-kulturelle Team Workshops

Aktive Methoden sind heute in allen Workshops und Seminaren gewünscht. Trockene Theorie kann spürbar mit Spielen, Simulationen, Rollenspielen, Filmen - also mit interaktiver Mitarbeit der Teilnehmer ersichtlich aufgelockert werden.

Solche Tools werden als „systemische Interventionen“ bezeichnet, weil sie mehrere Perspektiven ermöglichen, kontextunabhängig sind, Selbstorganisation anregen und Spaß bereiten. Noch dazu können mit solchen Methoden gemachte Erfahrungen leichter auf das Alltags- Geschäftsleben übertragen werden, weil sie authentisch erlebt wurden. Der von solchen Lernprozessen angeregte Transfer ermöglicht schneller gewünschte Veränderungen.

Dieser Workshop stellt die Besonderheiten von verschiedenen Instrumenten, ihre Hintergründe und Einsatzvarianten vor:

- Was bewirken welche Tools im Rahmen von Change-Projekten?
- Welche Tools unterstützen wie welche Veränderungsprozesse?
- Wie kann man verschiedene Methoden wirkungsvoll mit welchem Ziel für Führungskräfte trainings einsetzen?

Dipl. Soz. Jürgen Lehmann von der traintool consult GmbH wird in seinem Impulsvortrag über seine Erfahrungen in der Arbeit mit international tätigen Managern und multikulturellen Teams sowohl als Personalentwickler/Personalleiter als auch als Trainer und Coach berichten. Der Schwerpunkt seiner Ausführungen wird auf dem Aspekt effektiver Zusammenarbeit in Teams liegen. Schließlich sollen internationale (Projekt)-Teams in der Industrie trotz multikultureller Persönlichkeits- und Arbeitsstile anspruchsvolle Ziele erreichen.

Jürgen Lehmann leitet anschließend die anspruchsvolle Teamsimulation „Shipwrecked“ an (drei Teams à 5-8 Teilnehmer, ca. 2 Std.). In dieser Simulation kommt es darauf an, eine komplexe, unklare und risikoreiche Situation durch gutes Teamverhalten erfolgreich zu bewältigen. Trainiert werden Ambiguitätstoleranz, Problemlösungsfähigkeit, Risikobewusstsein, Verantwortungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Entscheidungsfindung und Konfliktfähigkeit.

Experten

Jürgen Lehmann	traintool consult Gesellschaft für Beratungs- und Trainingswerkzeuge mbH	www.traintool.de
Tim Sebbage	T & S Team – Turnkey Training Solutions	www.tts-team.com