

ORGANISATIONEN IM WANDEL

 VALBEE.

 **blu** Professionals GmbH

...Ihr Projektpartner

 **blu Agile**
...coaching & PM services

INHALT

TEIL 1 FACHKRÄFTEMANGEL UND DISRUPTIVE ZEITEN - DIE LÖSUNG
LIEGT IM UNTERNEHMEN SELBST

TEIL 2 AGILITÄT IM GROSSEN STIL

TEIL 3 WAS PASSIERT, WENN NICHTS PASSIERT?

TEIL 4 LANGFRISTIGER UNTERNEHMENSERFOLG UND POSITIVES
ARBEITSKLIMA GEHEN HAND IN HAND

TEIL 5 WANN IST EIN KONFLIKTCOACHING SINNVOLL?

DE

EN

CONTENTS

PART 1 FAILED EMERGENCE AND DISRUPTIVE TIMES - THE SOLUTION
IS WITHIN YOUR COMPANY

PART 2 AGILITY ON A GRAND SCALE

PART 3 WHAT HAPPENS IF NOTHING HAPPENS?

PART 4 LONG-TERM CORPORATE SUCCESS AND A POSITIVE
WORKING ATMOSPHERE GO HAND IN HAND

PART 5 WHEN DOES CONFLICT COACHING MAKE SENSE?

FACHKRÄFTEMANGEL UND DISRUPTIVE ZEITEN – DIE LÖSUNG LIEGT IM UNTERNEHMEN SELBST

MITARBEITERGEWINNUNG IM DIGITALISIERUNGSUMFELD:
WIE MAN AUS NEKTAR HONIG MACHT

VON LAURA SCHMIDT UND SVEN ZIMMERMANN

Sven Zimmermann, Vorstand der blu Gruppe AG, Geschäftsführer und Gründer der blu Professionals, hat über die Mitarbeitergewinnung in seinen Unternehmungen folgendes zu berichten:

Der Megatrend Digitalisierung erfordert Qualifikationen und Fähigkeiten, die auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt rar sind. Gutes Fachpersonal für heutige Stellenausschreibungen schnell zu finden, ist zu einer echten Herausforderung geworden. Der Kampf um Arbeitskräfte ist groß und wir sind in der Vergangenheit wie auch in der Gegenwart mit zahlreichen Abwerbungsversuchen unserer Mitarbeiter durch die Konkurrenz konfrontiert. Der deutsche Arbeitsmarkt ist mittlerweile ziemlich gut vergleichbar mit dem Bieterverfahren auf eBay Kleinanzeigen. Ist das Angebot gut, wird das Gebot immer höher und penetranter.

Bei der blu haben wir uns stattdessen dazu entschlossen, innovative und bedarfsgerechte Lösungen im Unternehmen selbst zu öffnen. Wir möchten interne Potenziale von Kollegen und Kolleginnen nutzen sowie fördern und fordern. Wir beraten Kunden bei diversen Projekten, legen aber großen Wert auf die Verbindung zu jedem einzelnen Mitarbeiter. blu soll nicht nur Geldgeber, sondern vor allem Heimathafen für die Kollegen sein. Dies stärkt die Mitarbeiter und fördert den Mut, neue Karrierewege im Unternehmen anzudenken und aktiv zu entwickeln. Wir möchten unsere Kollegen nach erfolgreichem Projekteinsatz nicht an den Kunden oder die Konkurrenz verlieren, sondern ihnen die Möglichkeit bieten, eigene Wünsche und Ziele bei uns zu verwirklichen, ihr Unternehmen letztendlich aktiv mitzugestalten. Aus unserer Erfahrung heraus, reagieren

Mitarbeiter bei dieser Offenheit mit erhöhter Innovationsbereitschaft und Motivation. Wir schaffen eine Kultur der Veränderungsbereitschaft, welche fundamental wichtig ist, um agile Arbeitsmodelle und neue, digitale Geschäftsmodelle bzw. Prozesse nachhaltig zu implementieren.

Gerade die Querdenker im Unternehmen sind dabei stärker in den Fokus gerückt und haben nun aktiv an der Transformation mitgewirkt. Daraus ergab sich unter anderem ein neues Geschäftsmodell mit einem Portfolio, welches durch Mitarbeiter entwickelt wurde.

Mit der Digitalisierung als Treiber der neuen Arbeitswelt ist das Startup Valbee (das Unternehmen im Unternehmen) entstanden, welches Unternehmen in der digitalen und kulturellen Transformation berät und unterstützt. Es handelt sich dabei um "kulturelles" Change-Management, welches durch aktive Veränderungsbereitschaft den Nährboden für neue Zusammenarbeitsmodelle, Agilität und letztendlich digitale Transformation vorbereitet und nachhaltig schafft. Angesichts des wachsenden Wettbewerbsdrucks, stehen heute viele europäische Unternehmen vor der Notwendigkeit und Herausforderung, ihre Kultur zu verändern, nicht nur um schneller und effizienter zu werden, sondern vor allem, um ihre Innovationskraft und Kundenorientierung auszubauen sowie ihre Mitarbeiter zu halten und neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Ich denke, wir sind auf einem guten Weg uns auf diese Art und Weise, ohne Machtkampf, am Arbeitsmarkt zu positionieren und einen Mehrwert durch versteckte Potenziale zu generieren. Unser Erfolgsrezept: Aus Nektar Honig machen.

AGILITÄT IM GROSSEN STIL

WIE GROSSUNTERNEHMEN IHRE AGILE TRANSFORMATION
ERFOLGREICH ANGEHEN

VON ANJA HEIDEMANN

Seit vielen Jahren hat sich der Begriff „Agilität“ in der Produkt- und Softwareentwicklung gefestigt. Viele verbinden damit einen flexibleren und schnelleren Ansatz, als sie es mit klassischem Projektmanagement bisher gewohnt waren.

Gleichzeitig befinden sich Unternehmen in einer Welt, in der auch Wettbewerber mit Innovationen den Markt immer schneller durchdringen. Mehr die Transformation von Unternehmensbereichen oder sogar ganzen Unternehmen in Richtung Agilität stehen so im Fokus, weniger dabei nicht mehr nur Produktion und Software.

Großunternehmen, die auf eine agile Entwicklung setzen möchten, stehen oft vor der Herausforderung, agiles Arbeiten in einer bisher stark hierarchisch geprägten Organisation grundsätzlich zu ermöglichen.

Ein möglicher, jedoch unserer Erfahrung nach wenig gewinnbringender Ansatz ist es, die bestehende Unternehmensorganisation beizubehalten und agile Skalierungsmodelle wie SAFe oder LeSS einzuführen. Diese Frameworks sollen agiles Arbeiten mit mehreren Teams und einer großen Anzahl von Personen ermöglichen. Diese Skalierungsmodelle können für Großunternehmen natürlich sehr sinnvoll sein. Es bedarf jedoch mehr als ein Skalierungsmodell in alte Strukturen einzubetten.

Einige Großunternehmen versuchen bereits, durch eine Reorganisation, starre Strukturen aufzubrechen, um agiles Arbeiten zu ermöglichen. Es muss ein neuer Rahmen geschaffen werden, das ist richtig. Jedoch sind die agilen Teams im schlechtesten Falle meist noch gezwungen, die ad hoc Anforderungen des Managements zu erfüllen.

Für uns liegt der Schlüssel für die erfolgreiche Einführung von agilem Arbeiten in

Großunternehmen in einem „geschützten Raum“ innerhalb des Unternehmens. Hier sind agile Pilot-Teams mit freiwilligen Mitgliedern von Vorteil, um agiles Arbeiten rasch erleben und ausprobieren zu können. Denn starre Unternehmensstrukturen aufzubrechen ist ein langwieriger Prozess, der durch eine Reorganisation nicht von heute auf morgen umgesetzt werden kann. Der geschützte Raum sollte vom Management unterstützt und gefördert werden.

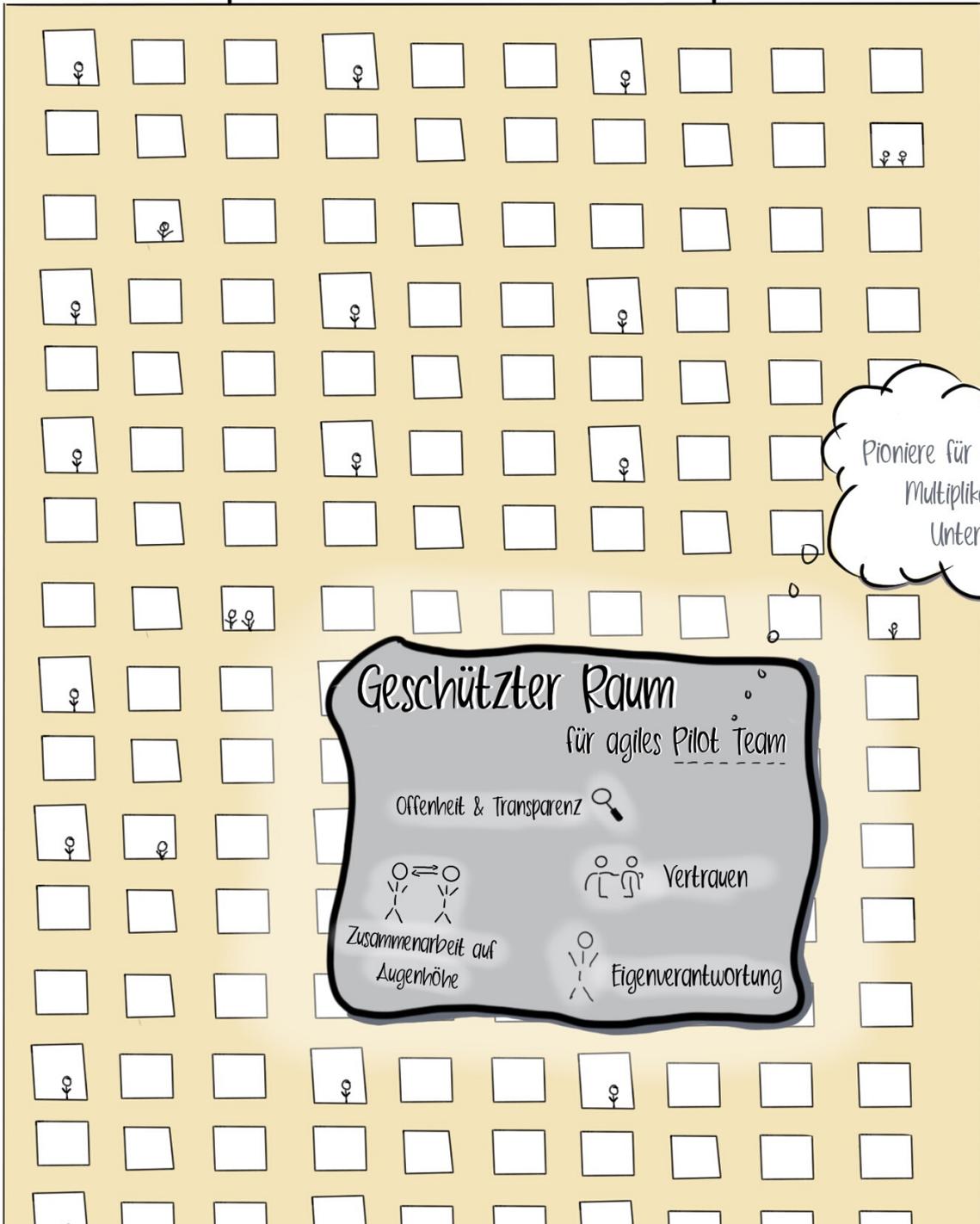
Geschützt bedeutet:

- Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Vertrauen
- Eigenverantwortung
- Offenheit für Fehler und Transparenz

Die agilen Pilotteams sind Pioniere für agiles Arbeiten im Großunternehmen und sollten Ihre Erfahrung und Arbeitsweise mit dem Unternehmen teilen und somit Begeisterung für Agilität schaffen. Was anfangs im Kleinen funktioniert, kann man progressiv ausbreiten. Denn Agilität muss über Abteilungsgrenzen hinaus gehen, wenn sich ein Großunternehmen transformieren möchte.

Trotz der Herausforderungen, die eine Transformation mit sich bringt, lohnt es sich. Denn die Schnelllebigkeit des Marktes birgt auch viele Chancen für Unternehmen. Schlussendlich wird derjenige mit der besten Idee und der schnellsten Entwicklung womöglich über Nacht der große Player von morgen sein. Viele Großunternehmen sind auf einem sehr guten Weg. Große Player von heute können somit auch große Player bleiben, wenn sie die Transformation von Anfang an richtig angehen.

Wie Großunternehmen ihre agile Transformation erfolgreich angehen



Pioniere für agiles Arbeiten, die als Multiplikator innerhalb des Unternehmens wirken

Geschützter Raum
für agiles Pilot Team

- Offenheit & Transparenz
- Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Vertrauen
- Eigenverantwortung

WAS PASSIERT, WENN NICHTS PASSIERT?

VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT ALS ERSTER SCHRITT IM CHANGE MANAGEMENT

VON MINA NOVALIC

Veränderungen werden oftmals mit negativen Assoziationen verknüpft, obwohl sie grundsätzlich eine neutrale Erscheinung sind. Als Gewohnheitstiere fühlen wir Menschen uns aber schnell bedroht, denn Veränderung bedeutet gleichzeitig sich etwas Unbekanntem zu widmen, das ein erhöhtes Risiko für Fehler oder gar Scheitern mit sich bringen kann. Egal ob in der Arbeitswelt oder im Privatleben, solange etwas funktioniert, hält man meist daran fest.

Doch was passiert, wenn nichts passiert? Diese Frage sollten sich Unternehmen in der heutigen Zeit stellen, um weiter wettbewerbsfähig zu bleiben. Alte Muster, Prozesse und Methoden werden durch neue abgelöst und diese durch wieder andere ersetzt. Natürlich kann ein Change Management Prozess gewisse Risiken mit sich bringen. Doch die einzig wirkliche Gefahr dabei ist eine fehlende Veränderungsbereitschaft.

Wer Veränderung nicht als Chance sieht, den holen alte Gewohnheitsmuster spätestens dann ein, wenn die Veränderung nicht mehr umgangen werden kann. Dabei muss die Bereitschaft auf allen Unternehmensebenen vorhanden oder bei Defizit entsprechend geschaffen werden. Angefangen bei der obersten Instanz, die hinter allen Veränderungsprozessen stehen und vor allem die Mitarbeiter abholen und aufklären muss. Erzwungene Veränderungen, gegen die sich gesträubt wird, weil das Bewusstsein und die Bereitschaft dazu fehlen, können keinen nachhaltigen Erfolg haben.

In unserem Unternehmen gilt daher: Eine Veränderung wird nicht einfach als umgesetzt beschlossen. Die dafür benötigte Bereitschaft muss durch verschiedene Aspekte gefördert werden. Die Veränderung an sich sollte in ein positives Licht gerückt werden, um die Angst

davor zu minimieren. Dazu gehört eine transparente und klare Kommunikation über die Ziele und die Vorteile der jeweiligen Veränderung. Gleichzeitig sollte bewusst gemacht werden, welche Konsequenzen und negative Folgen eine Nicht-Veränderung mit sich bringen würde.

Dabei muss an erster Stelle auf die Mitarbeiter als Menschen eingegangen werden. Ein Veränderungsprozess kann nicht von heute auf morgen passieren. Ein Umdenken und eine Anpassung des Mindsets sind dafür nötig und das fällt jedem unterschiedlich leicht. Hier bedarf es auch an Geduld und Verständnis für gewisse Unsicherheiten. Ein offener Diskurs muss hier möglich gemacht werden, um zusätzlich Raum für Ideen und Umsetzungsansätze zu schaffen. So kann ein Change an das jeweilige Team angepasst und von diesem mitgeformt werden.

Wichtig ist auch die Betonung der Chancen, die sich ergeben können sowie die Offenheit gegenüber Fehlern. Sollte sich eine Veränderung trotz positiver Anfänge nicht in die richtige Richtung entwickeln, hilft auch hier eine positive Bereitschaft, die Dinge erneut zu beleuchten und einen anderen Weg einzuschlagen.

Das Festhalten an alten Gewohnheitsmustern sollte in Unternehmen als eigentliche Risikoquelle betrachtet und das Potenzial in Veränderungen angenommen werden. Für ein erfolgreiches Change Management geht der erste Schritt in Richtung Mindset. Denn nur wenn dieses stimmt, kann Veränderung gelingen.

Viele Unternehmer fragen sich, warum die agile Transformation in ihrem Unternehmen scheitert oder nur schleppend vorangeht. Diese Erfahrung machen wir mit unseren Kunden immer wieder und geben ihnen mit unserem Programm Valbee eine mögliche Antwort darauf.

LANGFRISTIGER UNTERNEHMENSERFOLG UND POSITIVES ARBEITSKLIMA GEHEN HAND IN HAND

MIT EINFACHEN UMGANGSFORMEN EINE GUTE GRUNDSTIMMUNG SICHERSTELLEN

VON LAURA SCHMIDT UND MINA NOVALIC

Ein gutes Betriebsklima ist für die Zufriedenheit von Mitarbeitern ein wichtiger Faktor. Die Kollegialität und der persönliche Umgang miteinander fördern das Engagement und die Motivation bei der Arbeit und helfen zudem dabei, unkontrollierbare Konflikte oder Mobbing vorzubeugen.

Es ist nicht erst seit gestern bekannt, dass Mitarbeiter erheblich auf den Erfolg eines Unternehmens Einfluss nehmen – Dienst nach Vorschrift sollte daher auch nicht mehr im Sinne der Unternehmer sein. Vielen Führungskräften ist die Bedeutung einer positiven Atmosphäre bewusst, nur stoßen sie bei den Möglichkeiten dies zu fördern, oft an ihre Grenzen.

Welche Faktoren sind es denn, die einen Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre haben?

Die Tätigkeit eines Mitarbeiters sollte ein ausgewogenes Verhältnis aus Herausforderung, Routine und Sinnhaftigkeit haben. Überforderung oder Langeweile sind Killerkriterien für die Grundstimmung. Um dieses Verhältnis zu gewährleisten, muss auf individuelle Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden. In unserem Unternehmen gibt es dafür neben den jährlichen Mitarbeitergesprächen regelmäßig einen Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Dies kann von beiden Seiten zu jeder Zeit in Anspruch genommen werden, da die Türen und Ohren für solche Anliegen immer offen sind.

Damit erklärt sich auch schon ein weiterer wichtiger Faktor für eine positive Arbeitsatmosphäre: Kommunikation. Der Mitarbeiter muss immer über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen auf dem

Laufenden bleiben und wichtige Informationen nicht erst über Dritte erfahren. Eine offene und transparente Kommunikation fördert das Vertrauen und gibt dem Mitarbeiter die Sicherheit, dazuzugehören und ernst genommen zu werden. Um die Kommunikation zu stärken, gibt es neben Newslettern viele weitere Möglichkeiten. Bei uns findet zum Beispiel ein regelmäßiger virtueller Talk statt, zu dem alle eingeladen sind, sich dazu zu schalten und selbst Fragen zu stellen, während die Geschäftsleitung diese beantwortet und über Aktuelles spricht.

Ein positives Betriebsklima meint nicht, Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten gänzlich aus dem Weg zu räumen, sondern insgesamt einen wohlwollenden Umgang miteinander zu pflegen und eine respektvolle Kritik- und Feedbackkultur zu etablieren und fortzuführen. Konflikte müssen offen angesprochen werden, um gemeinsam mit allen Beteiligten nach möglichen Lösungswegen zu suchen. Um offen mit Kritik und Feedback umgehen zu können, muss das Gleiche auch für Fehler gelten. Es kann keine konstruktive Kritik geben, wenn Fehler überspielt oder Schuldige gesucht werden. Wenn etwas nicht nach Plan läuft, muss mit Verständnis reagiert werden und auch hier nach einer Lösung und Verbesserung für die Zukunft gesucht werden.

Zu einem positiven Arbeitsklima gehören natürlich auch positive Handlungen im Umgang miteinander. Es sind oft schon kleine Dinge, die zu einer guten Stimmung führen. Hierzu gehören vor allem Wertschätzung, Lob, Respekt und Vertrauen auf allen Ebenen. Die Grundeinstellung mit der ein Mitarbeiter zur Arbeit kommt, beeinflusst sehr stark die Motivation und das Engagement und damit gleichzeitig den Unternehmenserfolg.

WANN IST EIN KONFLIKTCOACHING SINNVOLL?

DIE BEDEUTUNG DER SELBSTREGULATION

VON VERONIKA PETERS

Der Konfliktnavigator bricht die oft einseitige Ausrichtung auf Kommunikation als Lösungsweg in der Konfliktklärung auf und richtet den Fokus auf die Bedeutung von Selbstregulation im Umgang mit Konflikten. Denn selbstverständlich ist lösungsorientierte Kommunikation ein zentraler Zugang der Konfliktlösung. Aber eben nur ein Zugang – und nicht der einzige.

Das Modell der vier Lösungsfelder:

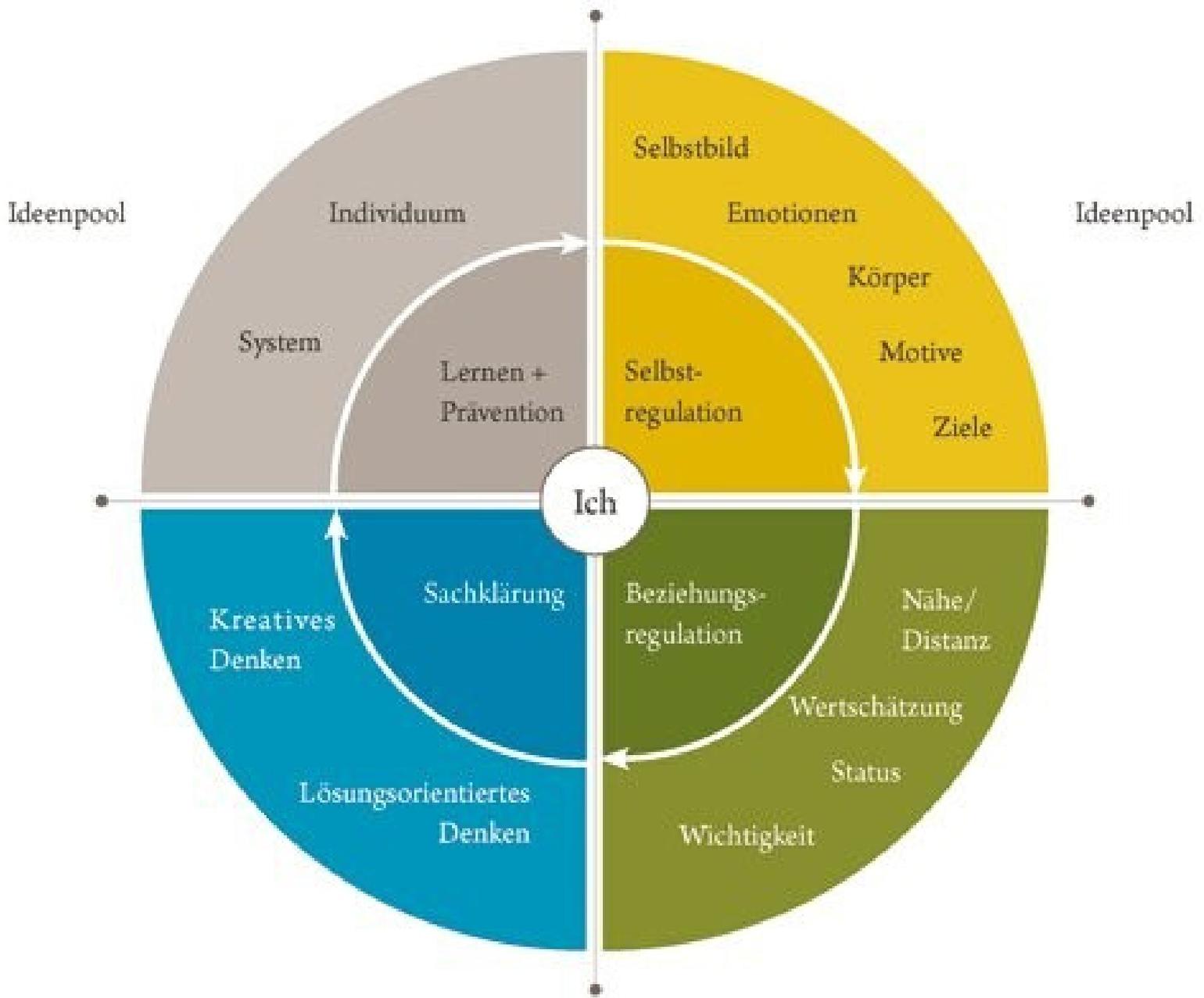
Die meisten Menschen leiden unter Konflikten am Arbeitsplatz und erleben eine enorme emotionale Entlastung, wenn es gelingt, Handlungsoptionen für eine Konfliktsituation zu entwickeln. Dabei richtet sich der Fokus oft einseitig auf die Themen Kommunikation und Gesprächsführung – ein Thema, zu dem zahlreiche hilfreiche und bekannte Konzepte vorliegen. Nun wird aber das sogenannte Klärungsgespräch von den Konfliktbetroffenen oft als unangenehm oder gar bedrohlich erlebt. Auch gibt es oft Situationen, in denen Gespräche mit dem Konfliktpartner nicht möglich oder sinnvoll sind. Mit dem Konfliktnavigator soll auf die Bedeutung der Selbstregulation hingewiesen werden. Zugleich werden Möglichkeiten der Konfliktbewältigung jenseits des Klärungsgesprächs, aber auch zur Vorbereitung eines Gespräches aufgezeigt. Dies stärkt die Selbstwirksamkeit der Konfliktbetroffenen vor allem dann, wenn ein Gespräch mit dem Anderen nicht sinnvoll erscheint oder nicht möglich ist, zum Beispiel, wenn

- der Konfliktpartner sich einem Gespräch verweigert.
- der Klient oder dessen Konfliktpartner die Organisation verlassen hat, der Konflikt den Klienten aber noch belastet.
- der Klient durch den Konflikt psychisch oder gesundheitlich beeinträchtigt ist.

- der Klient sich dem Konfliktpartner gegenüber unterlegen oder von diesem bedroht fühlt.

In unserem Unternehmen orientieren wir uns an vier Lösungsfeldern und dazu möglichen Themen, die innerhalb des jeweiligen Feldes betrachtet werden können. Die Felder im Einzelnen:

- 1. Selbstregulation** bedeutet, die eigenen Gefühle zu regulieren, Bedürfnisse zu erkennen und zu würdigen, Abstand zum Konflikt zu gewinnen und sich als Konfliktbetroffener in einen guten, ressourcenvollen Zustand zu versetzen, aus dem heraus Ziele geklärt und lösungsorientierte Ideen zum Konfliktmanagement entwickelt werden können.
- 2. Beziehungsregulation:** Hier stehen der Umgang mit dem Konfliktpartner und den oft ambivalenten Motiven Abgrenzung (Selbstbehauptung, Nein-Sagen, Grenzen setzen) und Annäherung (Versöhnung, Kooperation) sowie Möglichkeiten der lösungsorientierten Kommunikation im Vordergrund.
- 3. Sachklärung:** Die sachliche Klärung eines Konfliktes bezieht sich auf den Konflikthalt. Dabei kann es sich etwa um die faire Verteilung von Ressourcen oder Lasten handeln. Oder aber es gilt, eine stimmige Lösung für eine komplexe Sachfrage zu entwickeln.
- 4. Lernen und Prävention:** In diesem Feld geht es darum, zu reflektieren, welche Informationen in dem Konflikt stecken. Wie kann destruktiven Dynamiken vorgebeugt werden? Wie kann ein System – ein Einzelner / Team / Organisation – sich durch den Konflikt weiterentwickeln?



FAILED EMERGENCE AND DISRUPTIVE TIMES – THE SOLUTION IS WITHIN YOUR COMPANY

EMPLOYEE RECOGNITION IN A DIGITAL ENVIRONMENT:
HOW TO MAKE HONEY FROM NECTAR.

BY LAURA SCHMIDT AND SVEN ZIMMERMANN

Sven Zimmermann, COO of blu Gruppe AG, managing director and founder of blu Professionals, has the following to report regarding employee recruitment in his companies:

The trend towards digitalisation requires qualifications and skills that are scarce in the current labour market. Finding good professionals quickly for today's job postings has become a real challenge. The competition for labour is great and we have been confronted with numerous attempted acquisitions of our employees by the competition. The German job market is now comparable to the bidding process on eBay. If the offer is good, the bid is always higher and more penetrating.

Instead, at blu we have decided to open innovative and needs-based solutions within the company itself. We want to use, promote and recognise the internal potential of our colleagues. We advise customers on various projects but attach great importance to the connection to each individual employee. blu should not only be the lender, but also the home port and a haven for our colleagues. This strengthens our connection to our employees and encourages them to think courageously and actively develop new career paths within the company. After successful project implementation, we do not want to lose our colleagues to the customer or the competition, but rather offer them the opportunity to realise their own potential with us, ultimately helping to shape our company actively. Based on our experience, employees react to this openness with a greater willingness to innovate. We are creating a culture of change that is fundamentally important to sustainably implementing agile work models and new digital business models or processes.

The lateral thinkers in the company have become the focus and are actively participating in this transformation. This has resulted in a new business model with a portfolio developed by employees.

Digitalisation as the driver of the new world of work has given rise to the start-up Valbee (a company within our company), which advises and supports companies in their digital and cultural transformations. It is a question of "cultural", change management prepares and nourishes new grounding for new models of cooperation, agility and ultimately a digital transformation through an active willingness to change. Faced with growing competitive pressures, many European companies today face the need and challenge to change their culture, not just to become faster and more efficient, but to build their innovation and customer focus, retain their employees and recruit new employees.

I believe we are well on the way to positioning ourselves in the labour market in this way, without power struggle, and to generate added value through hidden potential. Our recipe for success: Make honey from nectar.

AGILITY ON A GRAND SCALE

HOW LARGE COMPANIES SUCCESSFULLY TACKLE THEIR AGILE TRANSFORMATION

BY ANJA HEIDEMANN

For many years, the term "agility" has been consolidated in product and software development. Many associate this with a more flexible and faster approach than they were used to with classic project management.

At the same time, companies are in a world where competitors with innovations are increasingly penetrating the market. The focus is more on the transformation of business areas or even entire companies towards agility, rather than just production and software.

Large companies that want to focus on agile development often face the challenge of enabling agile working in a previously highly hierarchical organization.

One possibility, but in our experience, a less profitable approach is to maintain the existing enterprise organization and introduce agile scaling models such as SAFe or LeSS. These frameworks are designed to enable agile work with multiple teams and a larger number of people. These scaling models can, of course, make a lot of sense for large enterprises. However, it takes more to embed a scaling model into old structures.

Some large companies are already trying to break down rigid structures through a reorganization in order to enable agile working. A new framework must be created, however in the worst-case scenario, the agile teams are usually still forced to meet the ad hoc requirements of management.

For us, the key to the successful introduction of agile work in large companies lies in a "protected space" within the company. Agile pilot teams with volunteer members who have the freedom to try out agile working. Breaking up rigid corporate structures is a lengthy process that cannot be implemented overnight through

reorganization. This protected space should be supported and promoted by management.

Protected means:

- Cooperation on an equal footing
- Confidence
- Personal responsibility
- Openness to errors and transparency

The agile pilot teams are pioneers of agile working in large companies and should share their experience and working methods with the company and thus create enthusiasm for agility. What initially works on a small scale can be spread progressively. Because agility must go beyond departmental boundaries if a large company wants to transform itself.

Despite the challenges of transformation, it is worth it. Because the speed of the market also offers many opportunities for companies. In the end, the one with the best idea and the fastest development will probably be the big player of tomorrow overnight. Many large companies are on a very good path. Today's big players can remain big players if they get the transformation right from the start.

WHAT HAPPENS IF NOTHING HAPPENS?

WILLINGNESS TO CHANGE AS THE FIRST STEP IN CHANGE MANAGEMENT

BY MINA NOVALIC

Change is often associated with negative connotations, although it is basically a neutral phenomenon. As creatures of habit, we humans feel threatened, because change means to commit to something unknown, which can bring an increased risk of failure or even failure with it. Whether in the workplace or in one's private life, so long as something works, we usually stick to it. But what happens if nothing happens? This question should be faced head on by companies in order to remain competitive. Old patterns, processes and methods are replaced by new ones and replaced by others. Of course, a change management process can bring with it, certain risks. But the only real danger is a lack of willingness to change.

If you do not see change as an opportunity, it will catch up with you at the latest when the changes can no longer be avoided. At the same time, willingness must be available at all levels of the company. Starting with the highest instance, who are behind all change processes and above all the employees, they must pick up and educate. Forced changes, which are resisted because of the lack of awareness and willingness, cannot be sustainable.

Therefore in our company, a change is not simply decided it needs to be implemented. The willingness required for this must be promoted through various aspects. The change itself should be put in a positive light to minimize the fear of it. This includes transparent and clear communication about the goals and benefits of each change. At the same time, they should be made aware of the consequences and negative consequences of non-change.

First and foremost, the employees must be treated as human beings. A change process cannot happen overnight. A rethinking and

adaptation of a mindset are necessary for this to be realised. It also requires patience and understanding for certain uncertainties. An open discourse must be allowed in order to create additional space for ideas and implementation approaches. In this way, a change can be adapted to the respective team and shaped by it. It is also important to emphasize the opportunities that can arise as well as the openness to mistakes. If a change does not develop in the right direction, despite positive beginnings, a willingness to adapt and take a different path will help.

Sticking to old habitual patterns should be a real source of risk in companies and the potential for change to be accepted. Successful change management is the first step towards mindset, only if this is true, change can succeed.

Many entrepreneurs are wondering why the agile transformation in their company fails or is slow. We experience this with our customers repeatedly and can now offer a possible answer to this question with our Valbee program.

LONG-TERM CORPORATE SUCCESS AND A POSITIVE WORKING ATMOSPHERE GO HAND IN HAND

ENSURE A POSITIVE MOOD WITH
BASIC MANNERS

BY LAURA SCHMIDT AND MINA NOVALIC

A good working atmosphere is crucial in employee satisfaction. Personal interaction with each other, promotes commitment and motivation at work, it also helps to prevent bullying or conflicts escalating.

It is no secret that employees have a significant influence on the success of a company - service by regulation is not longer in the interests of entrepreneurs. Many executives are aware of the importance of creating a positive work atmosphere, however they often fail when it comes to promoting it.

What factors are there that have an impact on the working atmosphere?

An employee's job should have a balance of challenge, routine, and purpose. Excessive or boring are killers of mood. To ensure this doesn't happen, the individual needs of employees must be addressed. In addition to the annual employee appraisals, our company regularly has exchanges between employees and supervisors. This can be initiated at any time, as our doors and ears for such concerns are always open.

Another important factor for a positive working atmosphere: communication. The employee must always keep abreast of current developments in the company and not only get important information through third parties. Open and transparent communication promotes trust and gives the employee the security of belonging and being taken seriously. In addition to newsletters, there are many other ways of strengthening communication. For example, we have a regular virtual talk, to which everyone is invited to join in and ask questions, while senior management answers them and talks about the news.

A positive working atmosphere does not mean discarding discussions and disagreements altogether, but rather cultivating a benevolent attitude towards each other and establishing and continuing a respectful culture of criticism and feedback. Conflicts must be addressed openly in order to seek possible solutions together with all those involved. In order to deal with criticism and feedback openly, the same must apply to mistakes. There can be no constructive criticism when copying mistakes or searching for guilty parties. If something does not go according to plan, you have to react with understanding and look for a solution and improvement for the future.

Of course, positive actions in dealing with one another also belong to a positive working atmosphere. It is often small things that lead to a good mood. Above all, this includes appreciation, praise, respect and trust at all levels. The basic attitude with which an employee comes to work has a strong influence on the motivation and commitment and, at the same time, the company's success.

WHEN DOES CONFLICT COACHING MAKE SENSE?

THE IMPORTANCE OF SELF-REGULATION

BY VERONIKA PETERS

The Conflict Navigator breaks up the often one-sided focus on communication as a solution in conflict resolution and focuses on the importance of self-regulation in dealing with conflicts. Because, of course, solution-oriented communication is the first entry point to conflict resolution. But only one entry point - and certainly not the only one.

The model of the four solution fields:

Most people suffer from conflicts in the workplace and experience tremendous emotional relief if they succeed in developing tools in handling a stressful conflict situation. The focus is often one-sidedly focused on communication and interviewing - a topic for which numerous helpful and familiar concepts are available. Now, however, the so-called clarification discussion is often experienced as unpleasant or even threatening by those involved in the conflict. There are also numerous situations in which discussions with the conflicting party are not possible or meaningful. The conflict navigator should therefore point out the importance of self-regulation. At the same time, possibilities of conflict resolution beyond the discussion, but also to prepare for a conversation are shown. This strengthens the self-efficacy of those affected by the conflict, especially when a conversation with the other does not make sense or is not possible, for example, when

- the conflict partner refuses to talk.
- the client or its conflict partner has left the organization, but the conflict still puts a strain on the client.
- the client is mentally or suffers impaired health by the conflict.
- the client feels inferior or threatened by the conflict partner.

In our company, we focus on four solution areas and related topics that can be considered within each field. The fields in detail:

1. **Self-regulation** means regulating one's own feelings, recognizing and appreciating needs, gaining distance from the conflict and putting oneself in a good, resourceful condition as a conflict victim, from which goals can be clarified and solution-oriented ideas for conflict management can be developed.
2. **Relationship regulation:** Here, the focus is on dealing with the conflict partner and the often ambivalent motives of demarcation (self-assertion, no-saying, setting limits) and rapprochement (reconciliation, cooperation) as well as possibilities of solution-oriented communication.
3. **Clarification:** The factual clarification of a conflict refers to the content of the conflict. This can be about the fair distribution of resources or loads. Or else it is necessary to develop a coherent solution to a complex factual issue.
4. **Learning and Prevention:** This field is about reflecting what information is in the conflict. How can destructive dynamics be prevented? How can a system - an individual / team / organization - evolve through the conflict?