

Konkret waren bei dem Beispiel Vertrieb und Entwicklung direkt bei der Geschäftsleitung angebunden, so dass, in Verbindung mit einer eher abwertenden Führungskultur, darüber ein deutlicher Wettbewerbsdruck zwischen diesen Abteilungen bestand. Als Problemlösung bietet sich einerseits eine Strukturänderung an, die eine klare Kundenorientierung ermöglicht, und andererseits erscheint eine Ressourcenorientierung der Führungskultur notwendig. In einem Markt mit kundenspezifischen Produkten ist es notwendig, der Entwicklungsabteilung diese Orientierung zu geben.

### Beispiel 2:

„Meine Mitarbeiter sollen die Studie lesen und dann ihr Verhalten ändern.“  
Für diesen Titel steht keine Leseprobe zur Verfügung  
Vorläufer: Eigenes Prozessverständnis, dass das nicht so einfach funktioniert. In dem Annehmen, eine Studie zu nutzen, um das Verhalten der Mitarbeiter zu ändern, wird ein hohes Distanzbedürfnis des Abteilungsleiters sichtbar, was sich wiederum in einer deutlichen Kennzahlenorientierung ausdrückt. Auf der Prozessebene können wir nun eine entsprechende Diskrepanz zwischen formalen und informalen Prozessen beobachten, die sich auf der Ergebnisebene in emotionslosen Produkten und Leistungen abbildet. Eine Lösung könnte in einem Entwicklungsprozess des Abteilungsleiters im Rahmen eines Coachings liegen. Darüber scheinen die Prozesse zur Personalauswahl und zur Personalentwicklung auch einen Veränderungsbedarf zu haben.

### Beispiel 3:

Im Inendienst der Vertriebsabteilung, einem Großraumbüro mit mehreren Mitarbeitern, klingelt das Telefon und keiner der Anwesenden nimmt den Anruf entgegen.