

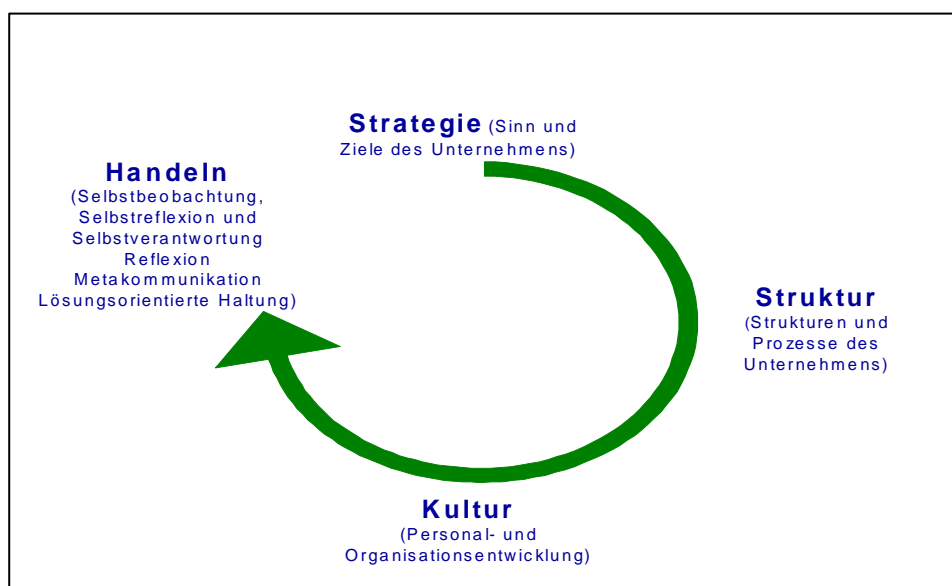
Ausgangspunkt und Zielsetzung:

Nachhaltige und integrierte Organisations- und Personalentwicklung für Organisationen, Abteilungen und Teams

Ich stelle Ihnen in diesem Dokument meine Ideen zu einer nachhaltigen Organisations- und Personalentwicklung für Unternehmen vor. Sollte dies bei Ihnen zu Resonanz führen, lerne ich Sie gerne persönlich kennen um mit Ihnen gemeinsam zu klären, ob und wie eine für beide Seiten gewinnbringende Partnerschaft entstehen kann.

Ich möchte mit ein paar einfachen und doch schwierigen Fragen starten. Achten Sie bitte auf Ihre unwillkürliche Reaktion darauf.

- *Mal angenommen, es läuft im Unternehmen alles so, wie Sie es sich wünschen. Was könnten Sie tun, damit es so bleibt?*
- *Mal angenommen, es gäbe etwas im Unternehmen, was zuviel Energie kostet. Was wäre, wenn diese Energie für sinnvolle und zielgerichtete Aktivitäten verfügbar ist?*
- *Mal angenommen, es gäbe Teile im Unternehmen, in der Organisation, wo Sie glauben, es könnte besser sein? Was wäre, wenn Sie dazu ein wirkungsvolles Frühwarnsystem entwickelt haben um Schwierigkeiten frühzeitig zu bemerken?*
- *Mal angenommen, es würde sinnvoll mit Widersprüchen und Unsicherheiten umgegangen. Welche Wirkung hätte dies?*
- *Mal angenommen, im Unternehmen würden aus Projekten das Gute im Schlechten und das Schlechte im Guten gelernt. Welche Auswirkung hätte dies?*
- *Mal angenommen, es darf über alles gesprochen werden. Welche Auswirkung hätte dies?*



Ich kann **keine Unternehmen** beraten, **sondern ich berate Menschen**, die in Unternehmen **tätig** sind.

In der Unternehmensentwicklung geht es für mich um ein Dreieck: **Strategie** (Sinn und Ziele des Unternehmens), **Kultur** (Personal- und Organisationsentwicklung) und **Struktur** (Strukturen und Prozesse des Unternehmens). Diese sind miteinander in Einklang zu bringen. Durch **Handeln**. Nach L. Wittgenstein zeigt sich der Wille im Handeln.

Wie ein Mobile zeigen sich gezielte und geplante Veränderungen in einem Teil des Dreiecks, auch in allen anderen. Daher gilt es Änderungen, die „nur“ einen Teil adressieren, vorab auf Auswirkungen zu reflektieren. Besser ist jedoch alle Teile zu adressieren. Studien zeigen deutlich, dass sich nur systemweite Veränderungsprozesse auszahlen. Wie erreiche ich nachhaltig die Ziele (hard facts)?

Mein Ziel ist es Unternehmen zu unterstützen durch kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Problemlösungskompetenz, welche die Organisation (Abteilung, Team,...) intelligenter, lebensfähiger und erfolgreicher macht.

Aus meiner Überzeugung ist es wichtig, neben der Technik, dem **was**, das **wie** anzuregen. Wie lerne ich lernen. Als einzelner, in der Gruppe und im Unternehmen.

Dies kann in Trainings starten, in Moderationen unterstützt werden, sowie durch Coaching, Supervision von Einzelnen oder Teams individuell begleitet werden. Im Unternehmen sollten die Themen und Haltungen aktiv gelebt werden.

- Mit Schulungen und /oder Team-Coachings rege ich über Übungen/Rollenspiele/Feedback „eigene Erfahrungen“, Wahrnehmung, Selbstbeobachtung, Selbstverantwortung und Reflexion an.
- In Moderation, Coachings und Supervision unterstütze ich eine lösungsorientierte und eigenverantwortliche Haltung.
- In meiner Arbeit mache ich die eingesetzten Methoden transparent und damit lernbar.
- Das Lernen lernen ist das Ziel hinter dem Ziel.
- Die Technik (das **was**) ist ohne entsprechende Haltung nur Technik.
- Dabei sind mir ein respektvoller Umgang mit allen beteiligten Menschen und anderen Ressourcen sowie eine lösungsorientierte Haltung sehr wichtig.

Kurze Randbemerkung zu mir persönlich. Ich weiß nicht auf alles eine Antwort. Ich bin selbst immer ein Lernender. Ich nutze aktiv Supervision. Ich arbeite in einem sich ergänzenden Berater/Trainer Netzwerk (nicht alle Trainings, bzw. Moderationen machen Sinn alleine gemacht zu werden und es gibt Themen die Kollegen besser machen können.)

Mögliche Schritte und Anregungen – falls noch nicht als Prozess gelebt - für gelebte Nachhaltigkeit zu Trainings & Coachings und gleichzeitig Basis einer Selbstentwicklung der Organisation, Abteilung oder für Teams.

Systemdiagnose

- Qualifizierte Interviews mit Mitarbeitern aller Hierarchiestufen.
Beispielhafte Fragestellungen: Wie sinnstiftend ist die Unternehmens (Abteilungs-, Teamvision)? Was denken wir über unser Unternehmen? Wie ist es um die Kommunikation im Unternehmen gestellt? Was denken wir über unser Management? Welche Tabus gibt es? Was klappt gut? Was kann verbessert werden? Wo werden wir in zwei Jahre sein, wenn „alles“ so bleibt wie bisher?
- Rückspiegelung an das Management / Kerngruppe
- Rückspiegelung an Interviewte
- Konsequenzen? Veränderungen planen?

Coaching und Supervision der Führungskräfte:

Besonders das Management steht im Blickpunkt der Mitarbeiter, Kollegen und Geschäftsführung, bzw. der Aufsichtsräte. Vorbild sein, indem die gewünschte Kultur gelebt wird. Umgang mit Widersprüchen (z.B. Umsatzzahlen erreichen mit weniger Ressourcen/ Wachstum und Rationalisierung/ Familie und Beruf/ Umgang mit Unsicherheiten; oder Fremdbild und Selbstbild, um nur einige Themen zu nennen.

Kern-, bzw. Steuergruppe aus allen relevanten Mitgliedern des Unternehmens/Abteilung bilden

- Alle Hierarchien berücksichtigen, besonders auch kritische Querdenker.
- Gemeinsame – anfangs moderierte - Workshops alle 3 Monate für 1,5 Tage
- Entschleunigung bringt Beschleunigung; Neues braucht Reflexion und Abstand
- Zielsetzung: Kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Problemlösungskompetenz, damit die Organisation (Abteilung, Teams, ...) intelligenter, lebensfähiger und erfolgreicher wird
- Damit wird ein Frühwarnsystem installiert um frühzeitig auf relevante interne / externe Faktoren angemessen zu reagieren

Beispielhafte Fragestellungen, bzw. Themen:

- Gemeinsame sinnstiftende Unternehmens- (Abteilungs-, Team-)Vision entwickeln (Die Hauptwirkung kommt von der gemeinsamen Erarbeitung. Eine Vision sollte selbstverständlich lebendig sein und ständig weiterentwickelt werden).
- Welche Prozesse laufen gut? Welche Prozesse können verbessert werden?
- Welche Rahmenbedingungen haben sich wie verändert? An welche haben wir noch gar nicht gedacht?
- Wie kann die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen optimiert werden?

Aus diesen Fragen und den daraus entwickelten Hypothesen – zusammen mit Beteiligten und Betroffenen - wird etwas im Sinne von „weichen“ Faktoren erarbeitet, dass dann zu harten Fakten wird, nämlich Entscheidungen mit Konsequenzen (harte Faktoren).

Regelmäßige qualitative Projektreviews durchführen

Anfangs moderierte Projektreviews; später Supervision. Damit auch Projekte als echte Lernchancen genutzt werden.

Beispielhafte Fragestellungen:

- Was haben wir aus den Projekten gelernt? Wie können andere vom Lernen profitieren?
- Wie denken unsere Projektpartner und Kunden über das Projekt?
- Woran erkennen wir früh in welche Richtung es geht?
- Was war gut?
- Was sollten wir verbessern?
- Was ist das Gute im Schlechten und umgekehrt?

Des Weiteren bieten sich dialogorientierte Kick Off Veranstaltungen an, indem nicht nur interne Mitarbeiter zu Wort kommen, sondern auch Kunden und Partner. Solche Veranstaltungen benötigen eine aufmerksame Planung und Durchführung. Mit viel Flexibilität.

Wichtig ist das aktive Erweitern der eigenen Perspektive durch Informationssammlung von allen relevanten Umwelten, der Hypothesenbildung und der Entscheidung von Maßnahmen. Mit dem Ziel mehr eigene Handlungsoptionen zu entwickeln.

Trainings Design und Beispiele für Trainings:

Da viele Themen im Unternehmen sehr ähnlich sind, tendiere ich dazu ein „einheitliches“ Basis Kommunikationstraining inkl. Tools zum Selbstmanagement für alle beteiligten Mitarbeiter anzubieten.

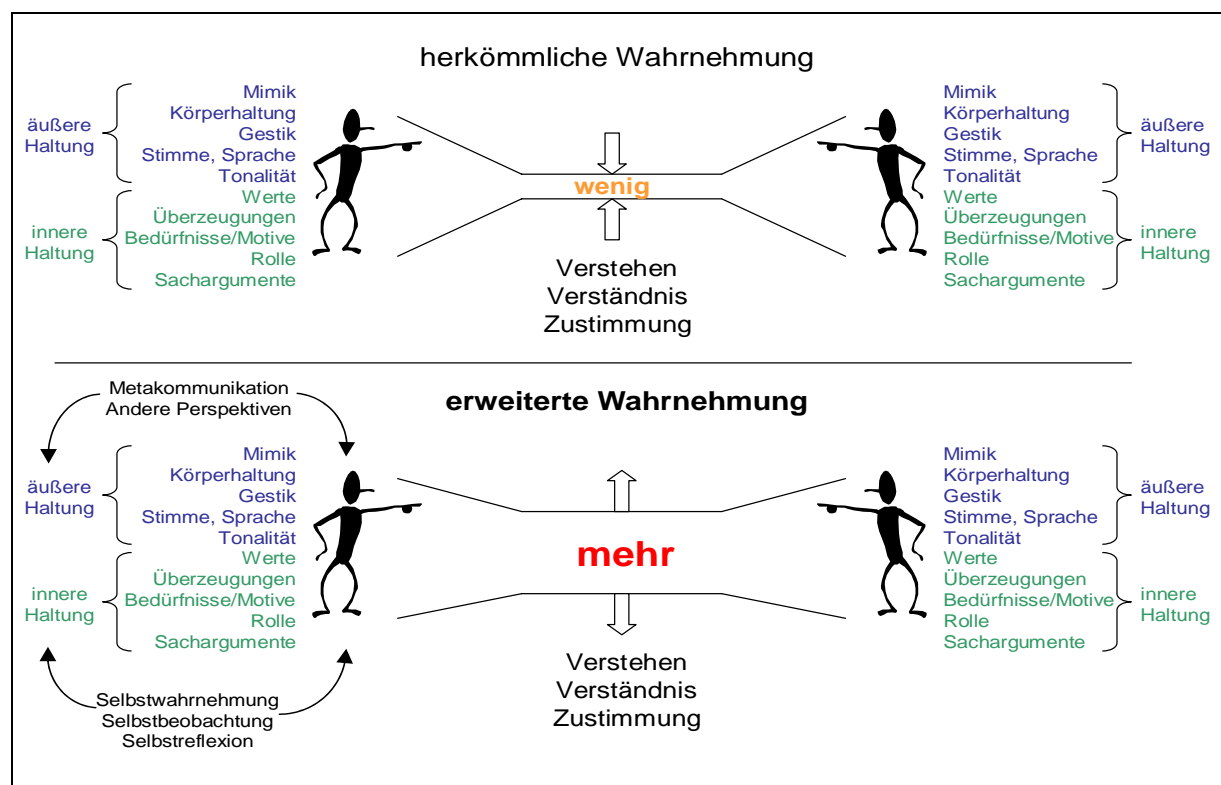
Spezielle ergänzende und vertiefende Trainings zu Themen wie Vertriebstechnik, Verhandlungsführung (Harvard Modell) und Führung (Konfliktmanagement, Mitarbeitergespräche, Coaching Tools) bauen auf dem Basis Kommunikations-Training auf.

Meine Trainings sind individuell. Daher gilt es hier zu fragen: Wo genau stehen die Mitarbeiter bezüglich des Wissens zu Kommunikationsmodellen, zu Vertriebstechniken, zu Konfliktmanagement, zu Führung und Mitarbeiter Coaching? Was wird schon gut gemacht? Wo gibt es konkret welchen Bedarf?

Kommunikation

Wahrnehmung, selektive Wahrnehmung verstehen, Wahrnehmung beschreiben, aktives Zuhören, Feedback geben und nehmen, Kommunikationsmuster erkennen, eigene Kommunikation besser verstehen, Fragen zum besseren Verständnis nutzen, das Einnehmen anderer Perspektiven, Reflexivität lernen sowie Metakommunikation sind die zentralen Themen des Kommunikations-Trainings.

Die innere und äußere Haltung der Mitarbeiter spielt eine wesentlichere Rolle, als gelernte Technik. In dem Training geht es deshalb auch um Tools zum Selbstmanagement sowie um eigene Werte und wie ich sie im Beruf besser leben kann.



Je mehr Wahrnehmung und Fähigkeit zur Wahrnehmung da ist, sowie eine stimmige innere und äußere Haltung, desto mehr Spielraum im Gespräch, Diskussion, Verhandlung, ..., für mehr gezielte Kreativität, ... für gute Ergebnisse, ...

Aufbauend auf dem Kommunikations-Training können folgende Themen gut vertieft werden. In ergänzenden Trainings geht es implizit auch wieder um Wahrnehmung trainieren, Feedback, Reflexion sowie Selbstverantwortung:

Vertrieb:

Es gilt einen Raum zu schaffen, dass der Kunde kaufen kann. Die Identifikation der wichtigen Kundenbedürfnisse und Kriterien der Erfüllung schützt vor Fehlinvestitionen in Kundenbeziehungen. Werte orientiertes Verkaufen unterstützt Ihre Mitarbeiter darin den Kunden zu einer Investition zu motivieren (als nur über den Preis zu diskutieren).

Ich unterstütze Ihre Mitarbeiter darin Bedürfnisse, Motive und Überzeugungen des Kunden zu erfahren, der eigenen Position bewusst zu sein und dies effektiv für die Lösungspräsentation und Argumentation zu nutzen. Dabei geht es besonders darum, die heraus gearbeiteten Motive in Einklang mit eigenen Unternehmenszielen sowie eigenen Zielen zu bringen und Lösungen somit kongruent und stimmig zu präsentieren und zu argumentieren.

Weitere Themen: Neue Wege zum Kunden, Kaltaquise, „Sales Pitch“ – „Was sage ich kurz und knapp über mich und meine Ziele?“, Einwandbehandlung – eine wichtige Kundeninformation und wie sie in Trümpfe transformiert werden kann, Abschluss und Betreuung nach dem Kauf.

Führung:

Ziel der Führung ist es unter jeweiligen Rahmenbedingungen und gemäß sich verändernden Herausforderungen die Organisation/Abteilung/Teams/Mitarbeiter erfolgreich weiter zu entwickeln. Es geht bei Führung um Authentizität. Stehen zu eigenen Stärken und Schwächen. Dies hat auch mit Arbeit an sich selbst zu tun. Dann hat Führung damit zu tun einen Raum zu schaffen, in dem Menschen an einer gemeinsamen sinnstiftenden Aufgabe arbeiten.

Dazu bedarf es Klarheit und Transparenz in Bezug auf die eigene Rolle sowie der wechselseitig vorhandenen Erwartungen (Führungskraft, Unternehmensleitung, Mitarbeiter) sowie der Umgang mit Widersprüchen und Unsicherheit. Wie kann ich Vorbild sein? Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Erkennen und Fördern der Stärken der Mitarbeiter (und das Managen der Schwächen). Wie kann ich steuern (Spielregeln, Feedbackprozesse, Workshops)? Welche Spielregeln sollen in meinem Team gelten? Wer legt sie fest?

Weitere fachorientierte Themen:

- Ziele erarbeiten, definieren und verfolgen.
- Mitarbeitergespräche: Wie führe ich Ziel und Konfliktgespräche?
- Moderation: Wie moderiere ich effizient Meetings, wie gestalte ich Präsentationen?
- Konflikt-, oder Dissensmanagement: Wie gehe ich mit Konflikten im Team um? Wie kann ich die Energie nutzen? Was bedeuten Konflikte?
- Coaching/Mitarbeiterentwicklung: Wie kann ich Mitarbeiter unterstützen lösungsorientiert selbst neue Denk und Handlungsalternativen zu entwickeln?
- Zeit-, bzw. besser Prioritätenmanagement: Was ist jetzt wichtig zu tun?
- Mitarbeiterauswahl: Welche Kriterien sind für die neue Stelle wichtig?

Verhandlungsführung:

- Harvard Modell (Ziel Herbeiführung von einer win/win Situation, Einnehmen verschiedener Perspektiven, Trennung von Sach- und Beziehungsthemen, ...)

Vorgehen bei Trainings und Nachhaltigkeit:

In Kurzvorträgen, Praxisbeispielen, Übungen und Auswertungsrunden werden verschiedene Modelle vorgestellt und die daraus abgeleiteten praktischen Techniken geübt und diskutiert. Besonders wichtig sind die eigenen Erfahrungen in den Übungen. Der Transfer in Alltags Situationen der Teilnehmer und auch die Möglichkeit die eigenen Bereiche der Kommunikation zu untersuchen, Muster zu erkennen und eventuell zu verändern verstärken den Lern- und Umsetzungserfolg.

Die Gruppendiskussion ermöglicht das wertschätzende anerkennen des „Andersseins und Denkens“ der anderen Teilnehmer und sorgt für eine Erweiterung des eigenen „Blickfelds“. Unterschiede können so als Reichtum angesehen und genutzt werden. Überdies regt es den gewünschten Austausch zwischen den Mitarbeitern in der Zukunft an.

Die Teilnehmer lernen direkt und auch implizit Neues zu Themen wie Veränderung, Veränderungskraft, Selbstverantwortung und Selbstreflexion. Damit steigt bei jedem Einzelnen und auch in der Gruppe die Kompetenz flexibler, lösungsorientierter zu denken und zu handeln.

Darüber hinaus ist es sehr sinnvoll die gelernten Themen in Gesprächen und Meetings immer wieder in den Vordergrund zu holen. Dies kann dann zu einer sehr positiven Eigendynamik führen, die sich selbst trägt und erneuert. In meinen Seminaren wird dies in der Gruppe angeregt.

Das Management eines Unternehmens steht natürlich immer unter einer besonderen Beobachtung. Daher ergibt sich eine besondere Möglichkeit für das Management Nachhaltigkeit in diesem Sinne sinnstiftend durch aktives Vorleben zu unterstützen.