

Die 4 Ansätze für Ihre Entwicklung:



1. Individuum



2. Zusammenarbeit



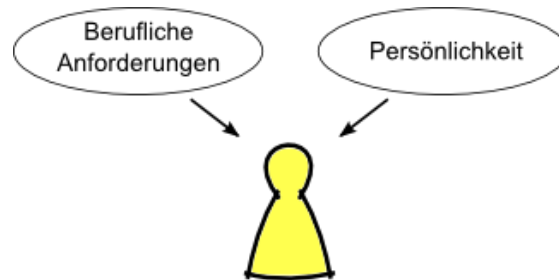
3. Arbeitsstrukturen



4. Werte und Identität

also:

Coaching	Seite 2
Training	Seite 5
Supervision / Teamentwicklung	Seite 6
Mediation / Klärungshilfe	Seite 8
Unternehmensübergabe	Seite 10
Moderation	Seite 12
Organisationsentwicklung	Seite 14
Werte - Vision - Strategie	Seite 15
Leitbildentwicklung	Seite 17
Person	Seite 19
Ansatz	Seite 20



Coaching - alles unter einen Hut.

Richtig gut läuft es bei der Arbeit doch, wenn berufliche Anforderungen einerseits und eigene Interessen und Bedürfnisse andererseits unter einen Hut kommen. Aber wie dahin kommen?

Ihre möglichen Anliegen:

In Einzeltreffen gibt es Raum für individuelle Anliegen, z.B.:

- Wie kann ich die Einarbeitung in eine neue Position gut schaffen?
- Wie kann ich meine Rolle im Beruf noch besser ausfüllen?
- Wie kann ich mich im Leitungsteam besser verhalten?
- Wie kann ich mein Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden etc. verbessern?
- Wie kann ich lästige innere Bremsen überwinden?
- Wie kann ich mich in einer akuten Krise verhalten?
- Wie kann ich zu einem Aspekt größere Klarheit gewinnen?
- Wie kann ich neue berufliche Perspektiven entwickeln?
- ...

Coaching - mein Ansatz:

Führungs-, Karriere-, Entscheidungs-, Konflikt-, Lebens-, Business- oder anderes berufliches Coaching?

Anders als in der "Beratung" entstehen im Coaching die Lösungen durch den Klienten. Die Kunst des Coaches ist es hierbei, ihn darin geschickt zu begleiten, die richtigen Fragen zu stellen und die passenden Methoden vorzuschlagen.

In meinem Verständnis von Coaching begleite ich den Klienten also kritisch-wohlwollend, bin ein Spiegel und versuche Hintergründe und Zusammenhänge zu verdeutlichen, die dem Klienten so zu einer besseren Lösung verhelfen.

Natürlich wird es zu Anfang darum gehen, Anfrage und Hintergrund genauer zu betrachten, also:

- das Anliegen zu konkretisieren,
- das Arbeitsumfeld des Klienten zu betrachten,

b.w.

- ein Ziel für das Coaching zu definieren. In der Regel will der Klient ja in einem Aspekt "besser" werden. Nach meinem Ansatz ist Coaching ein Instrument, um zur individuellen "Größe" zu verhelfen: da in jeder und in jedem von uns ganz unterschiedliche Erfahrungen, Lehrsätze und Potenziale stecken, geht es also darum, im Sinne des definierten Anliegens
- mögliche innere "Bremsen" und "Antreiber" zu erkennen,
- den "guten Grund" hinter den Dingen zu erkennen,
- die dahinterstehende Werte zum Ausgleich zu bringen,
- konkrete Ziele und Methoden zu klären,
- neue Handlungsstrategien zu entwickeln.

Coaching bedeutet also letztlich, das zu entwickeln, was - wenn auch möglicherweise nicht erkennbar - bereits da ist. Es geht darum, authentisch die eigene Rolle zu entwickeln. Darauf aufbauend sind die angestrebten Veränderungen dann ein Kinderspiel...

Mit Coaching wird meistens eine eher kurzfristige Begleitung zu einer fest umrissenen Zielsetzung bezeichnet. Einzel-Supervision meint dagegen eher eine kontinuierliche Begleitung. Aber die Übergänge sind fließend.

Coaching - der konkrete Ablauf:

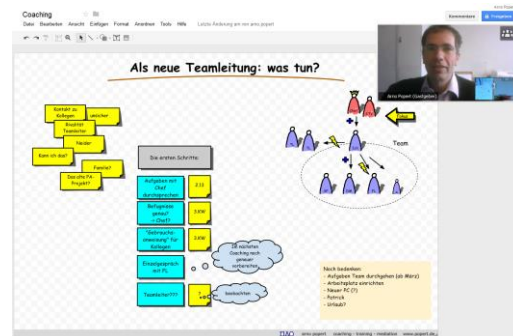
- In einem telefonischen Vorgespräch klären wir allgemeine Fragen.
- Die Treffen dauern in der Regel zwischen 90 und 180 min. Der Klient entscheidet nach jeder Sitzung, ob und wann er weiter machen will.
- Der Ort wird gemeinsam festgelegt, entweder in meinen Räumen oder beim Klienten.
- Telefon-Coaching ist eine interessante Alternative: auch sinnvoll ergänzt durch Computer und Webcam - fragen Sie mich, ich mache es möglich.
- Im Verlauf des ersten Treffens gibt es für Sie den "Notausgang": Sie können das Gespräch vorzeitig auch ohne Angaben von Gründen beenden - es entstehen Ihnen dann keine Kosten..
- Das Honorar klären wir im Vorwege, ich habe klare Sätze für Organisationen und biete Rabatt für Privatzahler an. Die Rechnung kommt jeweils am Monatsende.
- Diskretion über alle besprochenen Inhalte ist selbstverständlich.

Coaching - wie jetzt konkret weiter?

Sie sind an einem Coaching interessiert, sind sich aber noch nicht ganz sicher? Mein Vorschlag:

Besprechen Sie unverbindlich (und natürlich unter Wahrung der Diskretion) Ihre Fragen und Ihre Situation per Mail oder Telefon mit mir, wir klären dann gemeinsam das sinnvolle weitere Vorgehen.

Bei weiterem Interesse vereinbaren wir dann einen Termin zum ersten unverbindlichen Kennenlernen und dann zum Einsteigen in Ihr Anliegen.



Coaching per Telefon und Computer.

Telefon-Coaching (auch E-Coaching, virtuelles Coaching oder Online-Coaching) - das hat Vorteile:

Der Wunschcoach muss nicht am Ort sein, es spart Fahrzeit, Fahrtkosten, CO2 und Sie können sich aussuchen, von wo aus Sie kommunizieren (Büro, Zuhause,...)

Ein weiteres positives Phänomen: gerade wichtige Themen lassen sich erstaunlich gut "zwischen den Ohren" besprechen. Oft kommt man auch schneller auf den Punkt.

- Die Gesprächsbasis ist in der Regel das Telefon, ggf. ergänzt mit zeitgleicher Online-Verbindung. Wir nutzen also während des Gesprächs am Bildschirm gemeinsame Skizzen, Modelle, Web-Cam etc. - mal probieren?

Wie funktioniert es:

- Wie beim Face-to-Face-Coaching auch klären wir vorab per Telefon oder Mail die allgemeinen Fragen. Dort können Sie, wenn Sie möchten, sich auch schon mal unverbindlich das Online-System anschauen.
- Wenn Sie möchten, verabreden wir uns dann zu einer ersten Sitzung. Diese kann auch abends sein. Sie sollten ungestört telefonieren können - von wo Sie wollen, natürlich auch von zu Hause aus.
- Bei Bedarf und Interesse ergänzen wir unser Telefonat mit zeitgleicher Online-Verbindung, nutzen also während des Gesprächs am Bildschirm gemeinsame Skizzen, Modelle etc. Dafür sende ich Ihnen vorab per Mail einem Link, dann können wir beide auf den gleichen Bildschirm zugreifen. Das läuft recht unkompliziert und glatt: Ihr normaler Internet-Browser reicht zur Teilnahme dafür aus, es ist also keine Installation von speziellen Programmen o.ä. notwendig. Wenn Sie eine Webcam haben, können Sie die zusätzlich nutzen - es geht aber auch ohne. Wir nutzen dann ein einfach zu bedienendes und gut etabliertes Web-Conferencing-System, was ich speziell für diese Zwecke ausgewählt habe. Üblicherweise dauern die Sitzungen zwischen 30 und 60 min.
- Zu den Kosten: diese werden 10-minutengenau abgerechnet, sind genauso wie beim Face-To-Face-Coaching und es gibt auch hier spürbare Rabatte für Privatkunden. Fragen Sie einfach mal unverbindlich nach. Mein Vorschlag - probieren Sie es einfach aus. Wenn es Ihnen nicht gefällt und Sie innerhalb der ersten 20 Minuten das Coaching abbrechen möchten, entstehen für Sie keine Kosten. Ihr Risiko ist also sehr gering.

Trainings und Seminare - weiterlernen durch ausprobieren.

Für Ihr Unternehmen biete ich ein- oder mehrtägige Seminare an.

Ein Seminar ist dann gut, wenn die Teilnehmer einen praktischen Nutzen davon haben, es sie also fachlich, methodisch und persönlich weiterbringt. Sprechen Sie mich gerne an, wir sprechen Ihre Ideen durch und ich entwickle ein konkretes Angebot.

Organisation und Selbstmanagement:

- > Veränderungen managen
- > Leitbildentwicklung
- > Selbst- und Zeitmanagement
- > Kreativität
- > Entscheidungsfindung
- > Zielorientierung
- > Veränderungsfähigkeit
- > Coaching in der Gruppe zu spez. Themen

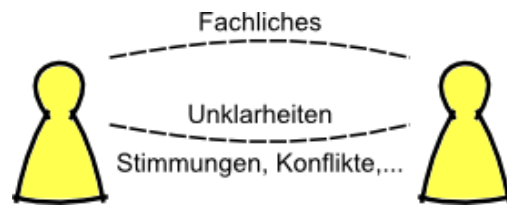
Führung und Kooperation:

- > Führung PLUS
- > Mitarbeitergespräche führen
- > Jahres-Zielvereinbarungsgespräche führen
- > Delegieren oder wieder selber machen
- > Schwierige Führungsaufgaben
- > Vom Mitarbeiter zum Chef
- > Führungsaufgabe Teamleitung
- > Konflikte im Team klären
- > Motivation
- > Gruppendynamik beeinflussen
- > Projektleitung als Führungsaufgabe

Kommunikation und Soziale Kompetenz:

- > Rhetorik
- > Verhandlungs- und Gesprächsführung
- > den richtigen Ton finden
- > die eindrucksvolle Präsentation
- > den eigenen Standpunkt vertreten
- > Konfliktfähigkeit
- > Streitkultur





Supervision und Teamentwicklung - wer zusammen noch was vor hat.

Hier geht es um das, was wichtig ist, aber im Arbeitsalltag oft zu wenig Platz hat: die Art der Zusammenarbeit, Teamgeist, Klärung von Missstimmungen und Absprachen für eine bessere Zusammenarbeit.

Ihr Anliegen:

Wie viel Nerven, Zeit und Geld kosten Sie manchmal Unklarheiten und Reibereien?

- Wie können wir als Team noch besser werden?
- Wie können wir im Führungsteam besser überein kommen?
- Wie organisieren wir die Übergabe des Unternehmens (> mehr dazu hier...)?
- Was genau sind unsere Ziele?
- Wie können wir unsere Zusammenarbeit besser regeln?
- Wie können wir "Störungen" ausräumen?
- Wie (noch) motivierter sein?

Mein Ansatz.

Mit einem externen Gesprächsleiter gelingt es hier oft besser, die Dinge klar beim Namen zu nennen und zu Lösungen zu kommen.

Es gibt Raum z.B. für:

- Individuelle Situationsanalyse auf mehreren Ebenen,
- Teamexperimente drinnen und draußen,
- Feedback,
- Spaß und Ernst,
- Kreativ-Sitzungen,
- Entwicklung von konkreten Maßnahmen.

In der Zusammenarbeit zeigt sich, dass für den Erfolg eines Teams die fachlichen Einzelkompetenzen weniger ausschlaggebend sind wie die Teamfaktoren.

Selbstverständlich stehen hier "neue Teams" meist vor anderen Fragen, als bereits eingespielte Teams. Daher ist bei der Team-Entwicklung auf die jeweilige Teamphase besonders Rücksicht zu nehmen.

Ich bespreche also im Vorwege mit dem Vorgesetzten bzw. Teamleiter die Situation. Mich interessieren hier die Aufgaben des Teams, die "Historie", die Konstellation im Unternehmen, was gut läuft, aber auch der Sand im Getriebe, sich zeigenden Konflikte etc.

b.w.

Bei sich bereits klar abzeichnenden chronischen oder akuten Konflikten zwischen Mitgliedern des Teams empfiehlt sich die Vorschaltung einer Konfliktklärung der unmittelbar Beteiligten.

Mit diesen Vorinformationen konzipiere ich die gemeinsame Zeit.

Dennoch lege ich in der Regel großen Wert darauf, dass zu Beginn alle Teilnehmer Ihre Interessen für die Tage benennen und sagen auch sagen können, wo sie Gesprächsbedarf sehen.

Die Inhalte und Absprachen bestimmen die Teilnehmer, wobei die begleitende Führungskraft natürlich den Rahmen festlegen kann.

Meine eigene Rolle ist die des steuernden Moderators, die des kritischen Nachfragers, des Hintergrund-Beleuchters, des Rückmeldung-von-außen-Gebers, des Initiators, des Bremsers, des Konfrontierers, des Stützers, des Wieder-auf-den-Punkt-Bringers, des Konfliktklärers und mitunter auch die des Mit-Lösung-Suchers.

Der konkrete Ablauf.

Eine Maßnahme geht meist über 1,5 - 3 Tage. fortlaufende Supervision jeweils über 1,5 - 3 Stunden.

Ideal ist hierfür ein Seminarhaus mit Übernachtungsmöglichkeit und Verpflegung - oder mindestens ein ungestörter Raum.

Der Vorgesetzte des Teams sollte unbedingt hinter der Maßnahme stehen, meistens sollte er auch mit dabei sein.

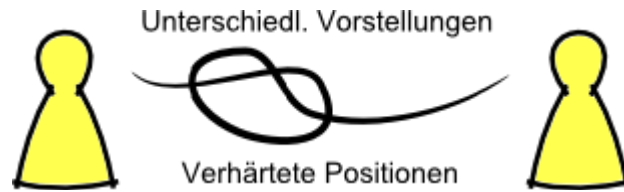
Die Teilnahme sollte für alle Teammitglieder verbindlich sein, die Art des Mitwirkens ist naturgemäß freigestellt.

Vereinbarte Diskretion ist die Regel. Wie Ergebnisse nach außen kommuniziert werden, wird zum Abschluss geklärt.

Das Honorar klären wir vorher; ich habe klare Sätze je nach Aufwand und Inhalt

Wie jetzt konkret weiter?

Sie sind an einer Maßnahme für Ihr Team interessiert, sind sich aber noch nicht ganz sicher? Mein Vorschlag: Prüfen Sie Ihre Bedenken unter Für und Wider und Person, Besprechen Sie Ihre Situation per Mail oder Telefon mit mir, wir klären dann gemeinsam das passende weitere Vorgehen. Bei weiterem Interesse ist möglicherweise ein Vorgespräch sinnvoll.



Mediation und Klärungshilfe - Knoten lösen.

Manche Konflikte lassen sich mit Bordmitteln nicht mehr lösen, auch ein Rechtsstreit hilft hier nicht. Mit Mediation wird Klärung möglich und lassen sich Zeit, Nerven und Kosten sparen.

Ihr Anliegen

Wo immer Menschen miteinander zu tun haben, sind offene oder schwelende Störungen der Kooperation normal. Sie können die Zusammenarbeit aber auch zunehmend lähmen:

- verhärtete Positionen, drohende Gerichtsprozesse,
- immer wieder gleiche unfruchtbare Auseinandersetzungen,
- eine für alle vergiftete Atmosphäre,
- aber auch mangelndes Engagement, Dienst nach Vorschrift, innere Emigration,
- ewiges Reden über Kleinigkeiten, Papierkrieg,
- ...

Der "klassische Weg" vors Gericht ist meistens zeitlich und finanziell unkalkulierbar, außerdem ist eine weitere Zusammenarbeit danach erst recht vergiftet. Also was tun?

Mein Ansatz:

Ich biete Mediation in folgenden Bereichen an:

- Arbeitsteams
- Geschäftsführungen, Führungskräfte
- Unternehmensnachfolge (speziell dazu hier mehr...)
- Wirtschaftsmediation (zwischen Unternehmen)
- Erbschaften
- Planen und Bauen
- Nachbarschaft

Mit meiner externen Begleitung können Sie Auswege aus scheinbar festgefahrenen Situationen finden und die Störungen sogar dafür nutzen, um weiter zu kommen.

Mediation (auch "Konflikt-Coaching", "Konflikt-Moderation" oder "Klärungshilfe") ist eine Konfliktklärungsmethode, in der die streitenden Parteien mithilfe eines allparteilichen Dritten, dem Mediator, Entscheidungen erarbeiten. Im Unterschied zu Gericht oder Schiedsgericht entscheiden hier die Beteiligten ausschließlich selber. Der Mediator hat ausschließlich eine moderierende Funktion.

b.w.

Klärungshilfe bzw. Mediation bedeutet, erst einmal davon auszugehen, dass alle Konfliktparteien letztlich ihre guten und nachvollziehbaren Gründe für ihr Verhalten haben. Möglicherweise sind diese nur nicht mehr erkennbar hinter einem Berg von Positionskämpfen, Vorwürfen, Schutzmechanismen, Rachefeldzügen etc.

Der Weg führt über die ungestörte Beleuchtung der jeweiligen Hintergründe und das schrittweise gegenseitige Verständnis zu einer für alle tragbaren Lösung.

Besonders für Inhaber oder Mitarbeiter des gleichen Unternehmens sind die Konflikte auch vor dem Hintergrund der persönlichen Arbeitsbeziehungen zu sehen.

- Um welche Themen geht es denn eigentlich konkret?
- Wo liegen die tatsächlichen Interessen hinter den Positionen?
- Wie kommen wir zu einer für alle Seiten tragbaren Lösung?

Der konkrete Ablauf:

Der übliche Ablauf ist grob umrissen:

- gemeinsam Rahmen und Vorgehen klären
- Raum zur Darstellung der jeweiligen Sichtweisen geben (also Themen, Anlässe, Hintergründe)
- Möglichkeiten zu einer schrittweisen Auseinandersetzung schaffen,
- Verständnis für beide Seiten ermöglichen. Den anderen verstehen heißt aber noch nicht, ihm auch Recht zu geben. Aber Verständnis ist die Voraussetzung für die daran anschließende
- Lösungssuche und -findung sowie
- die Verabredung über das weitere Vorgehen.

In der Regel finden die Treffen nur mit den direkt daran Beteiligten statt. Diskretion über alle besprochenen Inhalte ist selbstverständlich. Ausnahmen hiervon werden nur gemeinsam beschlossen.

Der Ort wird gemeinsam festgelegt. Die Treffen dauern in der Regel zwischen 90 und 180 min, bei Teamkonflikten sollten 1-2 Tage angesetzt werden. Die Beteiligten entscheiden nach jeder Sitzung, ob und wann sie weiter machen wollen.

In der Regel finden die Treffen nur mit den direkt daran Beteiligten statt. Diskretion über alle besprochenen Inhalte ist selbstverständlich.

Am Ende steht eine von beiden Seiten geschlossene und meistens schriftliche Vereinbarung.

Das Honorar klären wir im Vorwege, es wird nach Zeitaufwand abgerechnet und ist somit in der Regel wesentlich kostengünstiger als jedes Gerichtsverfahren. Ich habe klare Sätze für Organisationen und biete Rabatt für Privatzahler an. Fragen Sie mich danach.

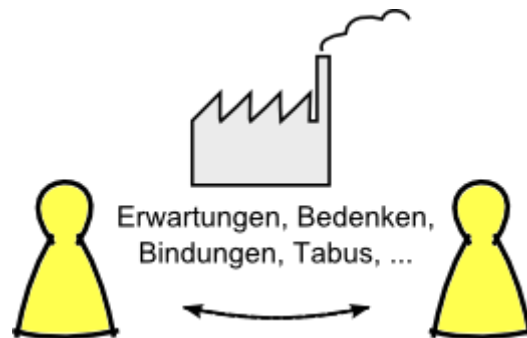
Wie jetzt konkret weiter?

Sie sind an einer Mediation interessiert, sind sich aber noch nicht ganz sicher? Mein Vorschlag:

Prüfen Sie Ihre Bedenken unter Für und Wider und Person,

Besprechen Sie Ihre Fragen und Ihr Anliegen per > Mail oder Telefon mit mir, wir klären dann gemeinsam das sinnvolle weitere Vorgehen, auch wie Ihr Konflikt-Partner mit einbezogen wird. Natürlich wird Ihre Anfrage diskret behandelt.

Bei weiterem Interesse vereinbaren wir dann einen ersten Termin, auf Wunsch mit vorgeschaltetem kostenfreien Kennenlern-Gespräch.



Unternehmensübergabe:

Es geht um viel: um das Lebenswerk des Einen und um die unternehmerische Zukunft des Anderen: es geht um Ihr Unternehmen.

Und es gibt viel zu besprechen.

Neben den rechtlichen und finanziellen Details gibt es viel Grundsätzliches zu klären. Hierzu zählen insbesondere

- die individuellen Interessen und Erwartungen,
- die Gestaltung der Zusammenarbeit in der Übergangsphase,
- die möglichen Verflechtungen mit privaten oder familiären Belangen
- sowie die auf beiden Seiten vorhandenen Fragen und Befürchtungen.

Diese wichtigen Fragen in Ruhe zu besprechen, ist eine Herausforderung. Viele Übergaben scheitern an einer unzureichenden Klärung zu Beginn.

Gerade bei Nachfolgen innerhalb der Familie wird der grundlegende Klärungsbedarf leicht unterschätzt. In der Annahme, dass allen klar ist, dass das Unternehmen an die nachfolgende Generation übergeben wird, unterbleiben die notwendigen Absprachen und konkreten Planungen.

Zudem gibt es in gerade im Familienkontext oft Themen, die von den Beteiligten nur schwer angesprochen werden können, obwohl sie elementar wichtig wären, z.B. die Erwartungen des Vaters über die Art, wie der Sohn den Betrieb weiterführt, oder die schon länger schwelende Verärgerung des Sohnes über das dominante Verhaltens des Vaters oder oder oder....

Hier ist externe Unterstützung wichtig.

b.w.

Vorgehensweise:

Als neutrale Person zwischen den Beteiligten ermögliche und steuere ich das Gespräch auch und gerade bei den sonst nur schwer besprechbaren Aspekten. Ich unterstütze Sie dabei, Ihre Interessen klar zu äußern und gemeinsam tragfähige Lösungen für Ihr Anliegen zu entwickeln.

1. Vorbereitungsphase

Der Übergeber braucht zu Beginn: eine Vorstellung von der ihm vorschwebenden Art der Übergabe (wann, wie, Konditionen,...), eine Vorstellung über die Gestaltung der Einarbeitungs- bzw. Übergangsphase und nicht zuletzt eine Vorstellung darüber, wie er sich sein Leben nach der Übergabe einrichten möchte. Hier kann Einzelcoaching unterstützen.

Der Übernehmer braucht: eine Vorstellung von der ihm vorschwebenden Art der Übergabe (wann, wie, Konditionen,...), eine Vorstellung über die Gestaltung der Einarbeitungs- bzw. Übergangsphase einen nicht zuletzt Konsens mit seinem Lebenspartner/seiner Familie über die zu erwartenden Belastungen in der ersten Zeit. Auch hier kann Einzelcoaching unterstützen.

2. Entscheidungsphase

In dieser Zeit müssen beide für sich eine klare Entscheidung fällen. Dies kann ggf. in Einzelcoaching unterstützt werden.

Es kann noch ungeklärte Punkte im Vertrag geben, die in einem moderierten Gespräch zu einer Lösung geführt werden können.

3. Übergangsphase

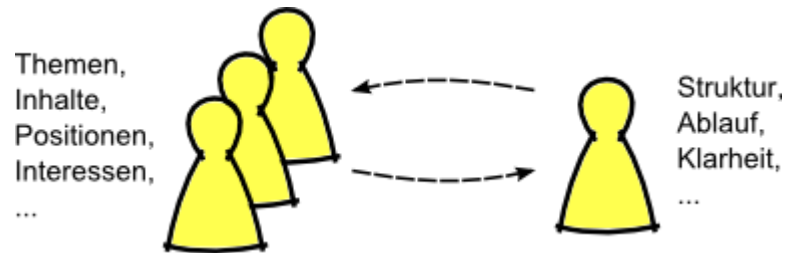
Hier stehen beide möglicherweise unter besonderem Druck und müssen zugleich den Betrieb am Laufen halten. Außerdem zeigt sich jetzt die Realität, die sich möglicherweise anders dargestellt, als zuvor erwartet.

Es kann daher zu Konflikten kommen. Hier sind regelmäßige moderierte Gespräche sinnvoll, in denen Raum ist, in Ruhe die Dinge zu besprechen und zu klären. Typische Konfliktfelder sind hier z.B. die Enttäuschung des Übergebers über die andere Art des Übernehmers, mit Alltagsfragen umzugehen oder die Enttäuschung des Übernehmers über die geringe Innovationsfreude und Schwierigkeit des Loslassens des Übergebenden.

4. Nachphase

Der Übergabende sortiert seinen Alltag neu, braucht neue attraktive Ziele. Hier kann Einzelcoaching unterstützen.

Der Übernehmende steht vor vielen Fragen der Unternehmensführung, aber auch der persönlichen Überlastung: Auch hier kann Einzelcoaching unterstützen.



Moderation - zu konkreten Ergebnissen kommen.

Moderation heißt, Besprechungen und Workshops von jemanden leiten zu lassen, der inhaltlich keine Aktien im Spiel hat, der aber für Struktur im Ablauf und für Klarheit in den Ergebnissen sorgt.

Mit Moderation können Ergebnisse entstehen mit mehr Nachhaltigkeit, Effizienz - und Spaß

Wann Moderation?

Sie planen einen Workshop zu Fachthemen, also z.B.:

- Kick-Off-Workshop zum Projektstart,
- Strategieworkshop,
- Krisensitzung,
- Kreativsitzung zur Lösungssuche,
- ...

(Workshops zu Themen der Zusammenarbeit siehe Supervision/Teamentwicklung)

Es macht Sinn, einen Moderator einzuschalten, wenn einer der folgenden Punkte zutrifft:

- es handelt sich um eine größere Gruppe von Teilnehmern (mehr als ca. sechs),
- alle Teilnehmer haben im Meeting eine wichtige Rolle und wollen sich für ihre eigenen Interessen engagieren,
- Entscheidungs- und Teamstrukturen müssen noch geklärt werden,
- niemand hat die Akzeptanz aller Beteiligten, um den Vorsitz zu übernehmen,
- es soll auch bei schwierigen Themen Ergebnisse geben,
- es ist "dicke Luft" zu erwarten,
- keiner der Teilnehmer hat das professionelle Handwerkszeug für die Rolle als Moderator.
- Der Moderator sollte möglichst frühzeitig bei der Planung eines Workshops oder einer Besprechung eingeschaltet werden, damit mit ihm das weitere Vorgehen, die Organisation der Veranstaltung besprochen werden kann.

b.w.

Mein Ansatz.

Ob Moderation eines Einzelworkshop oder Begleitung eines längerfristigen OE-Prozesses: es geht um die strukturierte Zusammenführung der Potentiale der Beteiligten - zuzüglich des nicht durch Fachblindheit geschlagenen Blick des externen Moderators...

Ich bespreche also im Vorwege mit dem Auftraggeber die Situation. Mich interessieren hier natürlich die Aufgaben und Ziele, aber auch die "Historie", sich zeigenden Konflikte etc.

(Bei sich bereits klar abzeichnenden chronischen oder akuten Konflikten zwischen Einzelnen empfiehlt sich die Vorschaltung einer Konfliktklärung der unmittelbar Beteiligten. Mehr dazu hier...)

Mit diesen Vorinformationen konzipiere ich die gemeinsame Zeit.

In der Regel lege ich großen Wert darauf, dass zu Beginn alle Teilnehmer Ihre Interessen für die Tage benennen und sagen auch sagen können, wo sie Gesprächsbedarf sehen. Die Inhalte und Absprachen bestimmen also die Teilnehmer, wobei der Auftraggeber natürlich den Rahmen festlegen kann.

Meine eigene Rolle ist die des steuernden Moderators, des Strukturierers, des Methoden-Vorschlagers, des Visualisierers, auch die des wohlwollend-kritischen Nachfragers, des Rückmeldung-von-außen-Gebers, des Initiators, des Bremsers, des Wieder-auf-den-Punkt-Bringers, des Konfliktklärs, und mitunter auch die des Mit-Lösungs-Suchers.

Als Moderator sollte ich möglichst frühzeitig bei der Planung eines Workshops oder einer Besprechung eingeschaltet werden, damit mit ihm das weitere Vorgehen, die Organisation der Veranstaltung besprochen werden kann.

Der konkrete Ablauf.

Mit dem Auftraggeber wird der Auftrag und ein ungefährer Ablauf abgestimmt. Je nach Fall wird zu Beginn jedes Treffens dieser mit allen Beteiligten feinabgestimmt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konzentrieren sich ganz auf die Arbeitsinhalte. Der Moderator sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit bzw. hilft Störungen auszuräumen.

Diskretion über alle Phasen und Inhalte ist selbstverständlich. In der Regel wird jeweils am Ende gemeinsam besprochen, wie die Ergebnisse nach außen kommuniziert werden.

Das Honorar klären wir im Vorwege, ich habe klare Sätze je nach Aufwand und Inhalt der Maßnahme. Fragen Sie mich danach.

Wie jetzt konkret weiter?

Sie sind an einer Maßnahme interessiert, sind sich aber noch nicht ganz sicher?

Mein Vorschlag:

- Prüfen Sie Ihre Bedenken unter > Für und Wider und > Person,
- Besprechen Sie Ihre Fragen und Ihre Planung per > Mail oder Telefon mit mir, wir klären dann gemeinsam die passende Organisation der Maßnahme, also Ziele, Teilnehmer, Ort, Zeiten etc.
- Bei weiterem Interesse ist möglicherweise ein Vorgespräch sinnvoll.

Organisationsentwicklung - mit Klarheit im System.

Arbeitsstrukturen optimieren? Wer kennt sich da am besten aus? Diejenigen, die sich tagtäglich darin bewegen - also die entsprechenden Mitarbeiter. Warum läuft trotzdem vieles nur "suboptimal"?

1. weil ihr Wissen darum nicht eingebunden wird,
2. weil sie blind für den Zustand geworden sind,
3. weil sie scheinbar oder tatsächlich davon profitieren.

In einem moderierten OE-Prozess fließen die Ideen der Mitarbeiter und die der externen Berater strukturiert in ein gemeinsam entwickeltes Konzept ein - eine passgenaue und von allen getragene Lösung ist das Ergebnis.

Ob Moderation eines Einzelworkshop oder Begleitung eines längerfristigen OE-Prozesses: es geht um die strukturierte Zusammenführung der Potentiale der Beteiligten. Zuzüglich des nicht durch Fachblindheit geschlagenen Blick des externen Moderators...

Mögliche Inhalte:

- Was sind die Ziele des Projektes?
- Was bedeutet für uns Qualität?
- Wie weit erreichen wir sie in unserer Arbeit?
- Was gilt es zu bewahren, was zu verbessern?
- Wie kommen wir zu Entscheidungen?
- Mit welchen Methoden erarbeiten wir unsere Arbeitsergebnisse?
- Was gibt es für Möglichkeiten?
- Woran erkennt man gute Lösungen?
- Was sind sinnvolle Schritte dorthin?
- Wer macht es?
- ...

Die Vorgehensweise:

Für einen Organisationsentwicklungsprozess ist das Vorgehen der Situation anzupassen.

Grundsätzliches Vorgehen:

1. Vorgespräche,
 2. Analysephase mit möglichst breiter Beteiligung,
 3. Konzeptionsphase zur Entwicklung optimierter Konzepte,
 4. Abstimmungsphase,
 5. Maßnahmensammlung,
 6. Durchführung,
 7. Rückblick und Neuausrichtung.
- b.w.

Dr konkrete Ablauf.

- Mit dem Auftraggeber wird der Auftrag und ein ungefährer Ablauf abgestimmt. Je nach Fall wird zu Beginn jedes Treffens dieser mit allen Beteiligten feinabgestimmt.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konzentrieren sich ganz auf die Arbeitsinhalte. Der Moderator sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit bzw. hilft Störungen auszuräumen.
- Diskretion über alle Phasen und Inhalte ist selbstverständlich. In der Regel wird jeweils am Ende gemeinsam besprochen, wie die Ergebnisse nach außen kommuniziert werden.
- Das Honorar klären wir im Vorwege, ich habe klare Sätze je nach Aufwand und Inhalt der Maßnahme. Fragen Sie mich danach.

Wii jetzt konkret weiter?

Sie sind an einer Maßnahme interessiert, sind sich aber noch nicht ganz sicher? Mein Vorschlag:

- Prüfen Sie Ihre Bedenken unter Für und Wider und Person,
- Besprechen Sie Ihre Fragen und Ihre Planung per > Mail oder Telefon mit mir, wir klären dann gemeinsam die passende Organisation der Maßnahme, also Ziele, Teilnehmer, Ort, Zeiten etc.
- Bei weiterem Interesse ist möglicherweise ein Vorgespräch sinnvoll.

Mit Strategie Visionen näherkommen.

Eine erfolgreiche Unternehmensstrategie baut worauf auf?

Auf klaren Werten und einer Vision. Ohne Vision keine Strategie - ohne Strategie bald kein Unternehmen mehr.

Wer weiß am besten, worauf es ankommt?

→ Sie selber, Ihre Mitarbeiter und Kollegen.

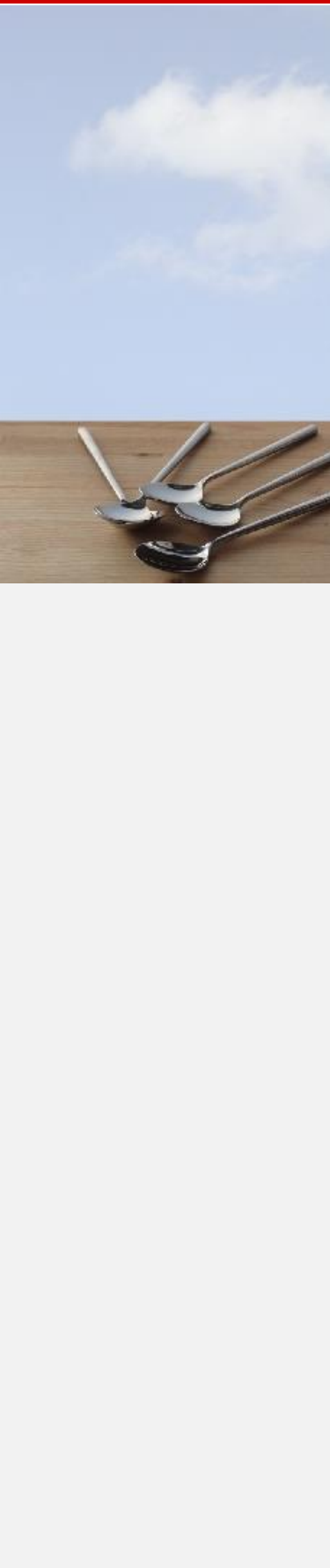
Warum klappt es trotzdem nicht optimal?

→ Weil die Beteiligten blind geworden sind, man sie nicht fragt oder sie enttäuscht sind.

In jedem Falle fließt dieses ungeheure Ideenkapital meist ohne externe Hilfe nicht in den Unternehmensablauf ein - schade.

Was tun?

- > mehr dazu bei Moderation...
- > mehr dazu bei Leitbildentwicklung...



Leitbildentwicklung - mit Klarheit für Sinn und Zweck.

Das Entscheidende ist die Unternehmenskultur - ein stimmiges Leitbild gibt allem Handeln ein gemeinsames Ziel, allen Mitarbeitern eine klare Vorgabe und noch wichtiger: Identität und Motivation.

Wie sieht es denn bei Ihnen aus:

- Was würden Ihre Kunden sagen, was das Besondere Ihres Unternehmens ist?
- Wie würden Besucher die Atmosphäre in Ihrer Firma beschreiben?
- Was glauben Sie, wozu ihre Arbeit gut ist?
- Sind Sie mit den Antworten auf diese Fragen zufrieden?

Die Inhalte:

Die Grundlage jeder Strategie ist eine Unternehmensleitbild.

Dieses kann sinnvollerweise aus drei Bausteinen bestehen:

1. Die "Vision": Nur mit einer Vision lässt sich ein Unternehmen führen, bekommt Ihr Unternehmen eine Zukunft, lassen sich die Inhalte der Arbeit auch den Mitarbeitern vermitteln. Visionen sind im allgemeinen mitunter etwas nebulös, im Leitbild aber konkretisieren sie sich als Zukunftsvorstellungen, also:
 1. Wie hoffen Sie, sieht Ihr Unternehmen in 5 Jahren aus?
2. Dazu kommt die "Mission", ein weiterer Baustein. Er klärt den Zweck des Unternehmens, seine Einzigartigkeit, also:
 2. Wozu genau sollte es Ihr Unternehmen auch in Zukunft geben? Was unterscheidet es hierbei von anderen?
3. Als dritter Baustein kommen die "Werte" dazu. Sie drücken aus, was in einem Unternehmen wichtig ist? Also:
 - Woran "glauben" Sie? Was soll das Handeln der Mitarbeiter Ihres Unternehmens leiten?

Die Vorgehensweise:

Wie kommt ein Unternehmen zu einem sinnvollen Leitbild?

Vorweg einmal Hand aufs Herz:

Geht es bei Ihnen wirklich um eine Leitbildentwicklung? Oder verbergen sich hinter der Absicht, Visionen zu klären nicht vielmehr ungeklärte Konflikte innerhalb der Geschäftsleitung oder zwischen Mitarbeitern, die auf diese Art und Weise "irgendwie bereinigt" werden sollen? Wenn vielleicht da etwas dran ist, > hier zur Klärungshilfe!

Oder geht es um bestehende Schwierigkeiten von Ihnen als Führungskraft in Ihrer Rolle? Dann > bitte hier zum Coaching!

b.w.

Leitbilder sollten mehr sein als nur ein öffentlichkeitswirksames Blabla im Sinne von "Wir fühlen uns unseren Kunden, Mitarbeitern und der Gesellschaft in besonderer Weise verpflichtet" - So etwas mag in eine Hochglanzbroschüre passen, aber nützt sonst überhaupt nicht. Die Kunst eines Leitbildes liegt in dem richtigen Maß an Konkretheit und dem rechten Maß an Akzeptanz bei allen Beteiligten:

Vorgehen für eine Leitbild-Entwicklung kann zum Beispiel sein:

1. Ziele des Prozesses: Was wollen wir damit erreichen ?

(z.B.: "Mehr Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens.")

2. Entwicklung eines Ablaufschemas:

Phasen des Prozesses Wer ist wann wie einbezogen?

3. Definition des Themas

Wozu wollen wir Aussagen treffen?

4. Analyse und Bewertung des Zustandes

Was zeichnet uns aus?

Womit sind wir zufrieden?

Womit noch nicht?

5. Konzeption des Leitbildes

Wer sind wir?

Wie wollen wir sein?

Wohin wollen wir?

Definition des Unternehmensleitbildes

6. Schlüsselaufgaben ableiten

Wo wollen wir was verändern?

7. Ziele definieren

Was wollen wir dafür konkret tun?

Was wird jeder bis wann konkret tun?

8. Rückblick

Was hat sich bewährt?

Was muss noch bearbeitet werden?

Strategieworkshops, Leitbildentwicklungen, Zukunftswerkstätten führen mit professioneller Moderation zu klareren Ergebnissen.

Mit einem externen Moderator können Sie sich selber ganz auf die Inhalte konzentrieren. Der Moderator führt Sie durch den Prozess, berät Sie bei den nächsten Schritten, versucht, mit Fragen zu zielführenden Antworten zu verhelfen, oben haben Sie ein paar Beispiele für solche Fragen.



Dipl.-Ing. Arno Popert

Seit 1998 arbeite ich freiberuflich als Kommunikationstrainer, Dozent, Coach, Supervisor und Mediator.

Büro in Lübeck, Tätigkeitsbereich ist in der Regel Lübeck und Norddeutschland, spezifisch auch bundesweit.

Ursprünglich Diplom-Ingenieur habe ich mir mit der Zeit diverse Zusatz-Kompetenzen aus dem Kommunikationsbereich angeeignet.

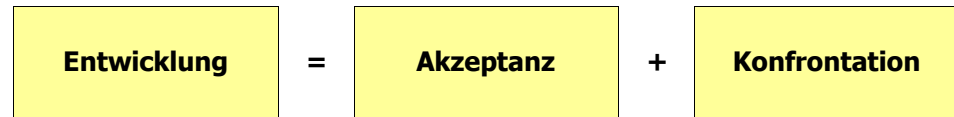
Letztlich fasziniert mich bei meiner Arbeit immer wieder aufs Neue, Menschen darin zu begleiten, Ihre individuellen Eigenarten mit Ihrem jeweiligen beruflichen Umfeld zu verbinden.

Kompetenzen:

- Diplom-Ingenieur (Architektur und Stadtplanung) Universität Stuttgart + 10 Jahre Berufserfahrung als Planer
- Zertifizierter Trainer, UPT Augsburg für Persönlichkeitstrainings u. Personalentwicklung
- Kommunikationspsychologie Aufbaustudium Universität Hamburg (Prof. Schulz von Thun)
- Supervisor (nach den Richtlinien der DVG), HIGW Hamburg
- Mediator (nach den Richtlinien des BM e.V.) Brückenschlag Lüneburg
- Coaching Master-Class-Absolvent bei Prof. Claus Nowak
- Systemische Struktur- und Organisationsaufstellungen: HISL Hamburg
- NLP-Practitioner, NLP-Institut Hamburg
- Mitglied im Weiterbildungsverbund Lübeck, in der Mediatorenliste der Handelskammer Hamburg, dem Mediationszentrum Lübeck dem Coaching-Netzwerk Lübeck
- Lehraufträge u.a. an der HafenCity Universität Hamburg, der Handelskammer Hamburg und verschiedenen Bildungswerke der Länder-Architektenkammern
- Erfahrung seit über 10 Jahren durch hauptberufliche Tätigkeit als Coach, Trainer, Supervisor und Mediator

Mit meiner Familie lebe ich in der Lübecker Altstadt und wir genießen privat die kurzen Wege und die gute nachbarschaftliche Atmosphäre.

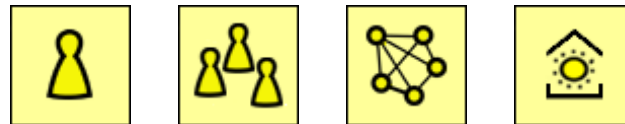
Ansatz - Akzeptanz und Konfrontation



Was heißt denn "Entwicklung"? Ziel ist vordergründig die Steigerung von Qualität und Effizienz, aber eben nicht zuletzt auch die der Zufriedenheit an der eigenen Arbeit. Alle hier dargestellte Angebote fußen auf dem systemischen Blick von Ursache und Wirkung und den Vorstellungen der Humanistischen Psychologie.

Dies bedeutet u.a., dass jedes Verhalten immer seinen - mitunter schwer nachvollziehbaren - "guten Grund" hat, den es gilt nachzuvollziehen und zu akzeptieren. Darauf aufbauend kann eine kritische und konfrontierende Auseinandersetzung und die Suche nach einer Richtungskorrektur stattfinden.

Die systemische Betrachtungsweise:



Analog der systemischen Betrachtungsweise sehe ich die Aspekte zugleich unter den vier Gesichtspunkten

1. der individuellen Potentiale,
2. der Kooperationsmuster,
3. der strukturellen Rahmenbedingungen und
4. der Unternehmensidentität bzw. den zugrundeliegenden Wertvorstellungen.

Vor diesem Hintergrund eröffnet sich mitunter ein weiterer Blickwinkel auf die vermeintlichen "Ursachen" eines "Problems".

Beispielsweise können zwei Kollegen nicht miteinander klarkommen, weil die "Chemie" nicht stimmt und es so zu dauerhaften Konflikten kommt (Kooperationsmuster), vielleicht aber auch deshalb, weil der einzelne mit "eigenen Themen" zu tun hat (Individuum), vielleicht machen es Ihnen die unklaren hierarchischen Strukturen der Abteilung aber auch sehr schwer (Struktur), zumal es eventuell ein "Tabu" ist, diese zu kritisieren (Werte).

Also oft drückt der Schuh besonders auf einer Ebene, z.B. der individuellen, weil man sich in einer Situation inkompetent fühlt, aber möglicherweise liegt auf der Ebene der - evtl. viel zu unklaren - Strukturen eine viel sinnvollere Erklärung und damit sinnvollerer Ansatz der Optimierung. (vielleicht aber auch genau anders herum: man jammert über "die Strukturen", nur um selber nichts verändern zu müssen...)

Dieses versuche ich, mit Ihnen zusammen heraus zu bekommen.

Anders ausgedrückt: es geht um die Zusammenführung von situativer Angemessenheit einerseits und innerer Authentizität andererseits.

b.w.

Methoden sind unter anderem:

das geführte Gespräch, Experimente, Rollenspiele, Strukturaufstellungen, Soziogrammetische Aufstellungen, wechselnde Identifikationen Feedback, Körperaktivierung, Assoziative Methoden, Kreativitätstechniken, Methoden aus Mediation und Konfliktklärung Moderationstechniken, das Kommunikationsmodell von Prof. Schulz v. Thun, ...

Alle diese Methoden haben als Basis die Grundhaltungen:

- Unbedingte Wertschätzung des Gegenübers (der Person, nicht unbedingt der Haltungen),
- Eigene Echtheit und Authentizität,
- Transparenz und Klarheit im Umgang miteinander,
- Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten.
- Fairness im geschäftlichen Umgang.

(Dies schließt also "Psycho-Tricks", geheime Absprachen, "Sekten-Methoden" und ähnliches kategorisch aus).