



Malefikantenweg 5
78333 Stockach

Telefon 07771 / 3055

Telefax 07771 / 3066

Mobil 0172-7418088

eMail walter.fuchs@team-walter-fuchs.de



- **Konzept
Team-Entwicklung**
- **(Leitideen und Gedanken)**



Inhaltsverzeichnis

1	Team-Entwicklung als ganzheitlich integrierter, systemischer Entwicklungs-Prozess.....	3
1.1	Lernprozess für den Einzelnen	3
1.2	Lernprozess für das Team	3
1.3	Lernprozess für die Organisation (Gesamtunternehmen).....	3
1.4	Grundsatz: „Das Ganze ist mehr als nur die Summe seiner Teile!“	3
1.5	Beispiel: Mobile	3
1.6	Beispiel: Kosteneinsparung in Unternehmen	4
2	Grundlagen der Team-Entwicklung	5
2.1	Die Beziehungsebene	6
2.1.1	Beispiel: Engagement in Vereinen	7
2.2	Die Organisationsebene	7
2.2.1	Grundsatz: „Verhältnisse schaffen Verhalten, wie auch Verhalten Verhältnisse schafft.“	7
2.2.2	Beispiel: Bonsai-Baum.....	7
3	Praktische Nutzenbetrachtung	8
4	Betriebsklima und Unternehmenskultur	8
5	Vorrang der Beziehungsebene (Gefühls- oder Emotionale Ebene)	9
6	Fazit:.....	10
6.1	Leitsatz 1: „Das Gute das ich nicht tu, kann Niemand für mich tun!“	10
6.2	Leitsatz 2: „Tu ich nichts, lasse ich zu, dass sich nichts tut!“	10
6.3	Motiv: „Nur wer alte Pfade verlässt, kann neue betreten und frische Früchte ernten!“ ..	10
7	Lösungskonzept (Musterlösung).....	11
7.1	Zielsetzung	11
7.2	Die Realisierungsschritte	11
7.3	Durchführung.....	14



1 Team-Entwicklung als ganzheitlich integrierter, systemischer Entwicklungs-Prozess

Team-Entwicklung beschreibt einen langfristigen Veränderungsprozess in Familien, Gruppen, Unternehmen oder Organisationen, der nicht nur auf einzelne Faktoren, Umstände, Rahmenbedingungen oder Personen abzielt, sondern auf deren Gesamtheit und wechselseitigen Wirkungen. Die einzelnen Prozessstufen können wie folgt beschrieben werden:

Vom Einzelnen – Zum Team – Zur selbstlernenden Organisation

1.1 Lernprozess für den Einzelnen

Im Rahmen eines Team-Entwicklungsprozesses lernt die einzelne Person ihre Persönlichkeit zu entwickeln, indem sie lernt, neben der kognitiven Wahrnehmung (Verstand) auch ihre emotionale Wahrnehmung (Gefühl) bewusst zu erleben, diese weiter zu entwickeln und in ihr Leben zu integrieren. Dies geschieht durch Selbsterfahrung, persönliches Feedback, Coaching und Personalentwicklung.

1.2 Lernprozess für das Team

Gruppen werden zum Team, indem sie Aufgaben und Prozesse mit ihrer Gefühlswelt verbinden und in ihr Leben integrieren. Dies geschieht durch gruppendedynamische Sitzungen Feedbackprozesse, Coaching, Gruppenfeedback etc.

1.3 Lernprozess für die Organisation (Gesamtunternehmen)

Verschiedene Teams wachsen zu einer lernenden Organisation zusammen, indem sie Struktur und Klima integrieren, was durch Aktionsforschung, Konfliktmanagement, Kreativitätstechniken, Kommunikations- und Führungstraining erreicht werden kann.

1.4 Grundsatz: „Das Ganze ist mehr als nur die Summe seiner Teile!“

Aus Erfahrung wissen wir, dass Blockaden oder Problemstellungen nicht einzeln, oder bei einzelnen Personen gelöst werden können, sondern nur im jeweiligen Gesamtkontext, in den sie eingebettet sind. Es nützt nichts, wenn sich ein Einzelner verändert, sein Umfeld aber verharret und er damit inkompatibel zu seinem Umfeld wird. Verändert sich ein einzelnes Mitglied wird sich über kurz oder lang auch sein Umfeld verändern müssen, wenn das Mitglied, das sich verändert hat, nicht wieder auf seine alten Verhaltensweisen und -muster zurückgeworfen werden soll. Umgekehrt gilt das natürlich genauso.

Systemisch bedeutet also, dass die Einstellung, das Verhalten, jedes Tun oder Lassen jedes Mitglieds einer Gruppe Wirkung auf alle anderen Mitglieder und damit auf die Gruppe selbst hat.

1.5 Beispiel: Mobile

Stellen Sie sich ein Mobile vor:

Sobald Sie einen kleinen Teil eines Mobiles bewegen, werden sich auch die anderen Teile solange bewegen und neue Positionen einnehmen bis es sich neu ausbalanciert hat. Das ganze Mobile verändert sich. Dadurch erhält jedes Element die Chance, einen besseren Platz für sich zu finden.

Zeit Lebens gehören Menschen verschiedenen Systemen an: Herkunftsfamilie, Kindergarten, Schule, Ausbildung, Arbeitgeber, Abteilungen des Arbeitgebers, Vereine, Freundeskreis, Eigene Familie, Eltern etc.



Unter **Ganzheitlichkeit** verstehen wir, dass es nichts nutzt einen einzelnen Sachverhalt oder Faktor herauszugreifen und diesen (isoliert) zu bearbeiten. Einzelne Sachverhalte wirken ebenfalls auf alle anderen und damit auf deren Ganzes als Gesamtheit.

1.6 Beispiel: Kosteneinsparung in Unternehmen

Kommt ein Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten wird als erstes der Ruf nach Kosteneinsparung, meistens durch Personalabbau, laut. Der Abbau von Personal mag zwar eine kurzfristige Verbesserung zur Folge haben, er wird aber keine grundlegende und nachhaltige Verbesserung der Unternehmenssituation generieren können. Warum? – Weil nicht ausreichend erforscht wurde, bei welchen Faktoren die ursächlichen Probleme entstanden sind, oder durch welche wechselseitigen Wirkungen diese generiert wurden.

Die Komplexität von Problemstellungen und deren Zusammenhänge werden oft außer Acht gelassen, also weder ganzheitlich, noch systemisch betrachtet.

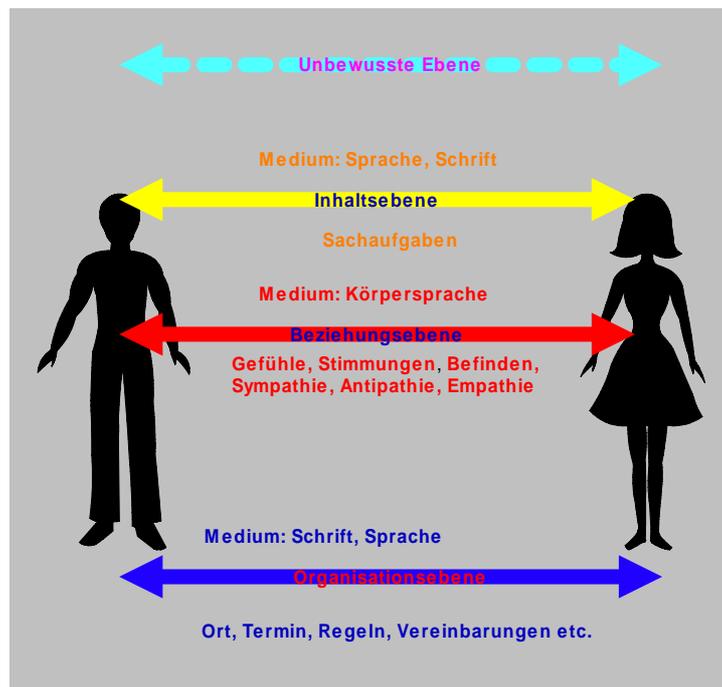
Dasselbe gilt natürlich auch für jede Veränderung und jede Maßnahme, denn diese wirken ebenso nicht nur auf die einzelnen Betroffenen, sondern auf die gesamte Gruppe als System. Deshalb ist vorher sorgfältig zu untersuchen, welche Wirkungen diese zur Folge haben, um sicher zu stellen, dass die gewünschten Ergebnisse und Erfolge auch erreicht werden. Das verhindert unliebsame Überraschungen.



2 Grundlagen der Team-Entwicklung

Zusammenleben und damit auch Zusammenarbeiten findet grundsätzlich auf drei verschiedenen Ebenen statt:

- **Inhalts-Ebene** (auch Sachebene, Arbeitsebene, Aufgabenebene genannt)
- **Beziehungs-Ebene** (auch Mentale, Soziale oder Gefühlsebene genannt)
- **Organisations-Ebene** (auch Geschäftsordnungsebene genannt)



Merke: „Zusammenarbeit“ ist wesentlich mehr als nur „zusammen arbeiten“!

Die **Organisations-Ebene** beschreibt den Rahmen, die Regeln etc. innerhalb derer Zusammenleben/Zusammenarbeit stattfindet (z. B. Arbeitsvertrag, Organisationsanweisungen, Aufbauorganisation, Prozessablaufbeschreibungen, Hierarchie, Über- und Unterstellungsverhältnisse, Regeln, Absprachen, Terminvereinbarungen, Arbeitszeitregelungen, Entlohnung etc.)

Die **Inhaltsebene** beschreibt die Aufgaben, Inhalte, Ziele etc. die während der Zusammenarbeit erledigt bzw. erreicht werden sollen.

Während die Organisations- und die Inhaltsebene hauptsächlich aus der rationalen, also **Verstandesseite** des Menschen wirken, wirkt die Beziehungsebene aus der **Gefühlswelt** des Menschen!



2.1 Die Beziehungsebene

Die **Beziehungsebene** drückt aus, wie die Mitglieder einer Familie, einer Gruppe, eines Unternehmens (auch System genannt)

- a) zu sich selbst (Freude, Trauer, Liebe, Hass Wut etc.) und
- b) zu den anderen Mitgliedern

stehen:

- Sympathie-Antipathie,
- Annahme – Ablehnung,
- Neutralität – Vorurteile,
- Respekt – Missachtung,
- Zuneigung – Abneigung,
- Liebe - Hass,
- Freundlich – Unfreundlich,
- Wertschätzung – Abwertung,
- Wahrnehmung – Ignoranz,
- Lob/Anerkennung – Gleichgültigkeit,
- Ich bin nicht ok – Du bist ok,
- ich bin ok – Du bist nicht ok,
- Ich bin nicht ok – Du bist nicht ok,
- ich bin ok – Du bist ok,
- Etc.

Die beispielhaft aufgezählten, menschlichen Grundeinstellungen haben Auswirkung darauf, wie es uns selbst mit uns, aber auch mit Anderen geht, das heißt wie wir uns dabei fühlen, oder wie es uns mit diesen Menschen geht, was wir wahrnehmen, wenn wir mit ihnen in Beziehung treten. Das Alles wiederum hat darauf Einfluss, ob wir uns in der Familie, oder beispielsweise am Arbeitsplatz wohlfühlen, uns freuen da zu sein, oder dazu zu gehören, gerne da sind oder nicht, wie wir unsere Welt (Realität) wahrnehmen, ob wir sie positiv oder negativ besetzen, wie unsere Stimmungslage ist etc.

Für ein Unternehmen bedeutet das, je wohler sich die Mitarbeiter mit sich und untereinander fühlen, desto größer ist die Arbeitsfreude, die Leistungsbereitschaft, die Identifikation mit dem Unternehmen und der Aufgaben, die Motivation, die Eigeninitiative, das Verantwortungsbewusstsein etc. Und das wiederum hat enorme Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens.

Aus dieser Darstellung ist erkennbar, dass die Qualität der Beziehungsebene (Emotionale Ebene) die Ebene ist, die die Qualitäten aller anderen Ebenen bestimmt. Das bedeutet, so wie wir zu einander in Beziehung stehen und wie wir mit einander umgehen, ob wertschätzend oder anders, hat sehr große Auswirkungen auf unseren Erfolg. Es versteht sich von selbst, dass innerhalb eines guten Arbeitsklimas auch gute Leistungen entstehen, während in einem weniger guten Arbeitsklima eben nur weniger gute Leistungen entstehen können. Dies gilt gleichermaßen für die Effizienz bzw. die Produktivität.



2.1.1 Beispiel: Engagement in Vereinen

Warum engagieren sich Menschen in Vereinen und sind bereit, dort enorme Anstrengungen in der Regel unentgeltlich auf sich zu nehmen, dafür Verantwortung zu übernehmen, während sie an ihrem Arbeitsplatz vielleicht nur durchschnittliche Leistungen erbringen?

Unsere langjährigen Erfahrungen und Befragungen haben ergeben, dass der Unterschied im Wesentlichen darin liegt, dass diese Menschen im Verein für ihre Leistungen und Ihr Engagement **Anerkennung** erhalten, dass Sie dort „Wer“ sind und ihnen damit Wertschätzung zuteil wird, während sie das alles an ihrem Arbeitsplatz häufig vermissen!

Lob und Anerkennung wirken direkt auf die Gefühlswelt der Menschen und damit auf die Beziehungsebene, bzw. direkt auf ihre Wertschätzung, ihr Selbstwertgefühl und ihre Motivation. Damit wird deutlich, dass regelmäßige Anerkennung (positive Bestätigung, Aufmerksamkeit und Lob) eines der **wichtigsten Führungsinstrumente** ist, wenn sich die Mitarbeiter eigeninitiativ für das Unternehmen, oder Projekt engagieren und sich vom Befehlsempfänger zum „Mitunternehmer“ entwickeln sollen.

Ebenso verhält es sich mit **Kritik**. Konstruktive Kritik setzt eine entsprechende Unternehmenskultur mit adäquaten Grundwerten und einem wertschätzenden Menschenbild voraus. Wenn dieser Rahmen geschaffen ist und Kritik sachlich ohne persönliche Abwertungen oder Angriffe geäußert **und** verstanden wird, verstehen die Mitarbeiter diese als Chance zur Verbesserung und persönlichen Weiterentwicklung. Das bedeutet, dass Kritik nicht zu einer Störung auf der Beziehungsebene und damit nicht zur Frustration der Mitarbeiter, sondern zu deren Motivation führt.

2.2 Die Organisationsebene

Selbstverständlich beeinflusst auch die Organisationsebene die betrieblichen Abläufe, aber eben nicht mit der Intensität wie die Beziehungsebene und hauptsächlich nur auf der Verstandesebene (kognitive Ebene). Allerdings darf diese Ebene nicht vernachlässigt werden, denn es gilt der

2.2.1 Grundsatz: „Verhältnisse schaffen Verhalten, wie auch Verhalten Verhältnisse schafft.“

2.2.2 Beispiel: Bonsai-Baum

Warum bleibt ein Bonsai-Baum klein? – Weil er in einen kleinen, flachen Topf gepflanzt und regelmäßig an seinen Wurzeln beschnitten wird. Auf diese Art und Weise bleibt ein an sich ganz normal großer Baum klein, weil er in seinem Wachstum beschnitten und durch die kleinen Verhältnisse des Topfes begrenzt wird.

Im übertragenen Sinn bedeutet das, je mehr Freiraum den Mitarbeitern für ihre eigene persönliche Entwicklung und die Entwicklung ihrer Talente und Potenziale zugestanden wird, desto mehr können sie sich ausprobieren, Erfahrungen für ihr eigenes Wachstum sammeln, sich einbringen und engagieren, wodurch sie wertvoller für das Unternehmen werden. Selbstverständlich fördert das das Selbstwertgefühl, die Identifikation mit dem Unternehmen, die Motivation und wichtig: die Bindung an das Unternehmen.

Je mehr den Mitarbeitern vertraut und zugetraut wird, desto mehr Spielraum erhalten sie zur Entfaltung ihrer Qualifikationen und desto wirksamer können sie in ihre Stellen und Aufgaben hineinwachsen und diese ausfüllen und erfüllen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass fehlende oder unklare Regeln, Anweisungen, Absprachen und Vereinbarungen, die auf der Organisationsebene angesiedelt sind, zu Störungen



oder im positiven Sinn zur Verbesserung der Beziehungsebene und damit des Betriebsklimas führen können.

3 Praktische Nutzenbetrachtung

Leider haben bis heute die wenigsten Unternehmen diese Zusammenhänge erkannt. Und wenn sie es erkannt haben, dann haben sie es noch nicht umgesetzt. Und wenn sie es umgesetzt haben, dann haben sie es noch nicht beibehalten und dauerhaft gelebt.

Das heißt aus strategischer Unternehmersicht aber auch, dass in diesen Bereichen erfolgversprechende Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern generiert werden können und in diesem Bereich noch enorme Ertragspotenziale schlummern.

Stellen Sie sich einmal vor, dass Ihre Mitarbeiter aufgrund verbesserter Motivation und Identifikation mit Ihrem Unternehmen tagtäglich vermehrt auf ihre Effizienz achten und pro Tag nur 10 Minuten unproduktive Zeiten einsparen. Dann sind das bei 220 Arbeitstagen 2.200 Minuten oder 36 Stunden im Jahr, also fast eine ganze Arbeitswoche pro Mitarbeiter! Bei beispielsweise 50 Mitarbeitern entspricht das fast einem ganzen Mitarbeiterjahr, das Sie einsparen, oder mit produktiver, innovativer Leistung belegen können.

Oder:

Rechnen Sie sich aus, was es für Ihr Unternehmen bedeuten würde, wenn Ihre Mitarbeiter nur 10 % effizienter (produktiver) arbeiten würden. Das bedeutet, die Wertschöpfung (= Rohertrag) würde um 10 % steigen, ohne dass dafür mehr Kosten aufzuwenden wären, denn Ihre Mitarbeiter sind ja schon da und deren Löhne bzw. Gehälter sind schon in den Personalkosten enthalten (auch für deren unproduktive Zeiten). Das heißt eine Verbesserung von 10 % Ihres Rohertrages würde direkt in das Ergebnis wirken und als Mehrgewinn realisiert werden können. Damit wird erkennbar und deutlich, wo die wahren Potenziale verborgen sind.

4 Betriebsklima und Unternehmenskultur

Wie gut ein Betriebsklima, eine Unternehmenskultur wirklich ist, kann am Verhalten seiner Mitglieder abgelesen werden. Insbesondere am Umgangston, an der Wertschätzung untereinander, an der Wortwahl, an der Umgangssprache, am Umgangsverhalten, an der Körpersprache, aber auch am Widerstandsverhalten. Gerade beim Widerstandsverhalten reicht die Skala von „Passiver Resignation“ bis zur „Aktiven Gegenhandlung“.

Allerdings wird die Qualität des Betriebsklimas in der Regel nicht offen gezeigt, sondern durch entsprechende Verhaltensweisen kaschiert. Das heißt die Nicht-Akzeptanz, Ängste, Unsicherheiten, Unzufriedenheiten, Enttäuschungen, negative Erfahrungen, oder auch der Widerstand selbst werden zunächst im „Verborgenen“ gehalten, was menschlich gesehen eine reine Schutzfunktion darstellt. Der Nachteil ist, dass diese Problemfelder und schwelenden Konflikte damit außerhalb der Kontrolle der Führungskräfte und Mitglieder und damit unberechenbar sind. Ferner entwickeln diese, im Verborgenen gehaltenen Tatsachen regelmäßig eine natürliche Eigendynamik und wachsen sich zu wesentlich größeren Störungen und Problemen aus, als die Grundursache jemals war. So wird aus der berühmten „Mücke“ der mindestens ebenso berühmte „Elefant“!



5 Vorrang der Beziehungsebene (Gefühls- oder Emotionale Ebene)

Auch aus diesem Grund muss die Klärung der Beziehungsebene sowohl in der Familie, in der Gruppe wie auch im Unternehmen höchste Priorität genießen und einen dauerhaften Verbesserungsprozess darstellen.

Ursachen für das Entstehen dieser Problemfelder in Unternehmen sind häufig

- Umstrukturierungen,
- Entlassungen,
- Personelle Veränderungen, insbesondere in der Führungsebene,
- Ablehnung von Gehaltserhöhungen oder Urlaub,
- Nichtberücksichtigung bei Beförderungen,
- Veränderung der Arbeitsabläufe oder Aufgabengebiete,
- Neue Aufgaben oder Projekte,
- Veränderungsprozesse,
- Mangelnder Einbezug und Beteiligung an Entscheidungen der Mitarbeiter,
- Mangelnde Information der Mitarbeiter,
- etc.

Diese Aufzählung ist nur beispielhaft und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Bei ungeklärter Beziehungsebene zwischen Einzelnen, oder allen Mitgliedern eines Teams werden zwar die Leistungen erbracht, aber mit einem wesentlich höheren Einsatz an Energie und Zeit, was die Effizienz und die Qualität negativ beeinflusst.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie haben morgens einen (vielleicht unberechtigten) Rüffel Ihres Vorgesetzten erhalten. Das ärgert Sie und beschäftigt Sie den ganzen Tag hindurch. Immer wieder müssen Sie an dieses Erlebnis denken und die bei Ihnen verursachten Gefühle, wie Wut, Ärger, Zorn, Enttäuschung spüren Sie tagsüber in Ihrem Gefühlszentrum, z. B. in der Magengegend. Das heißt, diese Gefühlswelt begleitet Sie den ganzen Tag und immer wenn Sie sie wahrnehmen, sind Sie nicht mehr vollständig auf die Erledigung Ihrer Aufgaben konzentriert. Haben Sie nicht die Möglichkeit, diese negativen Gefühle abzubauen, oder zu transformieren richtet sich die ihnen innewohnende Energie gegen Sie selbst. Die Folgen sind dann: Anspannung und Verspannung, emotionale Verstimmungen und letztendlich physische und psychische Erkrankungen wie z. B. Depressionen, Burn Out etc.

Außerdem kosten diese unterdrückten Gefühle sehr viel Kraft, die Ihnen nicht mehr für Ihre Aufgaben zur Verfügung steht. Sie werden Ihre Aufgaben trotzdem erledigen, aber eben nicht so effektiv, und aufgrund der Ablenkung evtl. mit mehr Flüchtigkeitsfehlern (Qualität) als wenn dieses Erlebnis nicht stattgefunden hätte, oder? – Ich denke in diesem Punkt stimmen Sie mir zu.

Es ist also wenig hilfreich, auf der **Organisationsebene** die Arbeitsprozesse zu verändern, auf der **Inhaltsebene** Ziele und Aufgaben zu verteilen, diese laufend zu kontrollieren und damit mehr Umsatz zu machen, oder machen zu wollen. Die nicht gelösten Probleme werden diesen meist nur kurzfristigen Mehrerfolg überkompensieren und es werden mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit trotz höheren Umsatzes eher noch weniger Gewinne und Erfolge entstehen. Die nicht gelösten Probleme und Konflikte wirken überproportional zum Wachstum.



Dasselbe gilt für die Beziehungsebene mit dem Unterschied, dass die nicht geklärten Beziehungen und Gefühle auf der Beziehungsebene aufgrund ihrer Intensität und den Einfluss auf den Einzelnen wie auch auf das Team **deutlich intensiver negativ wirken**, als die Probleme auf der Sach- oder Organisationsebene.

6 Fazit:

Deshalb muss ein Veränderungsprozess in einem Unternehmen über alle drei Ebenen angelegt werden und stattfinden, wenn das Ergebnis eine bessere Produktivität und damit die verbesserte Ertragskraft des Unternehmens sein sollen. Dabei muss die Bereinigung und Klärung auf der Beziehungsebene allen anderen organisatorischen und inhaltlichen Änderungen vorausgehen, damit alle nachfolgenden Aktivitäten, Maßnahmen und Veränderungen auf fruchtbaren Boden fallen.

Das heißt die Menschen müssen auf diese Projekte mental und emotional vorbereitet sein. Dann gehen die betroffenen Mitarbeiter nicht in den Widerstand, sondern werden eher zu Promotoren und Unterstützer der Veränderungsprozesse.

Dabei ist für alle Beteiligten wichtig zu erkennen, dass eine Veränderung nicht bei dem oder den Anderen, sondern nur bei sich selbst beginnt, also von innen nach außen.

Vom ICH →
zum DU →
zum WIR!

6.1 Leitsatz 1: „Das Gute das ich nicht tu, kann Niemand für mich tun!“

6.2 Leitsatz 2: „Tu ich nichts, lasse ich zu, dass sich nichts tut!“

Ebenso muss sich jeder Unternehmer und jede Führungskraft darüber im Klaren sein, dass ein angestrebter Fortschritt (im Sinne von Verbesserung) im Unternehmen eben auch einen „Schritt fort“ bedeutet. Damit ist gemeint, ein Schritt fort von Gewohnheiten und Verhaltensweisen, bisherigen Strukturen und Machtverhältnissen, Umgang miteinander, Führungskultur und Führungsverhalten etc.

Wenn also die Situation im Unternehmen, der Gruppe, oder in der Familie verbessert werden soll, ist eine weitere und wichtige Grundvoraussetzung dafür das „**LOSLASSEN**“ in jedweder Hinsicht.

6.3 Motiv: „Nur wer alte Pfade verlässt, kann neue betreten und frische Früchte ernten!“

Neben dem „**LOSLASSEN**“ ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für ein Verbesserungsprojekt das „**EINLASSEN**“ auf Veränderungen durch die Unternehmensführung. Damit ist gemeint, dass neue Verhaltensweisen, eine neue Unternehmenskultur durch die Führungskräfte als Vorbild (vor)gelebt werden müssen. Alle Beteiligten müssen aus dem Verhalten der Führungskräfte erkennen und erleben können, dass das „Neue“ Anwendung findet und gelebt wird und zwar aus tiefster Überzeugung. Finden Veränderungen nur kognitiv statt, kann das sehr schnell den Eindruck erzeugen, dass alles nur getan wird, damit ein bestimmter Zweck erreicht wird, was sehr schnell den Eindruck der Manipulation erzeugen kann. Das heißt, der Zweck kann immer nur das Nebenprodukt sein und sollte als solches auch gesehen werden. Der Hauptzweck sollte daher immer die Veränderung selbst sein.



Mit „**EINLASSEN**“ ist aber auch gemeint, dass die Unternehmensleitung dafür verantwortlich ist, den Raum und die Rahmenbedingungen für Veränderungen zu schaffen, und offen für das Ergebnis zu bleiben.

Das bedeutet, Veränderungen bzw. Verbesserungen können nur in dem Rahmen und Umfang stattfinden, wie diesen „neuer“ Raum gegeben wird und diese Veränderungen von den Führungskräften zugelassen und initiiert werden. Mitarbeiterentwicklung fängt also nicht beim Mitarbeiter, sondern bei der Weiterentwicklung der Führungskräfte an, indem sie sich im ersten Schritt bewusst machen, dass und was sie **LOSLASSEN** wollen und werden, auf was sie sich **EINLASSEN** wollen und was sie auf der anderen Seite als **BELOHNUNG** dafür erhalten werden.

7 Lösungskonzept (Musterlösung)

7.1 Zielsetzung

Kernziel: Verbesserung der Produktivität und Ertragskraft des Unternehmens durch

Unterziele:

- Verbesserung der Führungskultur im Unternehmen,
- Verbesserung des Arbeits- und Betriebsklimas,
- Steigerung der Arbeitsfreude und Motivation der Mitarbeiter,
- Entwicklung der Mitarbeiter vom „Befehlsempfänger“ zum eigeninitiativen, verantwortungsbewussten „Mitunternehmer“,
- Initiierung kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).

7.2 Die Realisierungsschritte

<p>1 Analyse der Ist-Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben, • Funktionen, • Rollen, • Verantwortungsbereiche, • Schnittstellen zu anderen Verantwortungsbereichen, • Beziehungen untereinander <p>innerhalb der Geschäftsleitung</p>	<p>Geschäftsleitung mit team walter fuchs</p>
<p>2 Erarbeitung der Wertvorstellungen und Führungsgrundsätze des Unternehmens (falls vorhanden, deren Überarbeitung)</p>	<p>Geschäftsleitung mit team walter fuchs</p>



3	<p>Führungstraining für die Mitglieder der Geschäftsleitung und im zweiten Schritt mit den Führungskräften:</p> <p>Schulungen für das Führen von konstruktiven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterfördergesprächen, • Feed Back-Gesprächen, • Lob- und Anerkennungsgesprächen, • Konstruktiven Kritikgesprächen 	Geschäftsleitung mit team walter fuchs
4	<p>Präzisierung der Zielsetzungen der Beratungsmaßnahmen</p> <p>durch die Entwicklung von Kennzahlen und Parametern, anhand derer die gewünschten Veränderungen eindeutig gemessen werden können</p>	Geschäftsleitung mit team walter fuchs
5	<p>Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen</p> <p>durch Einzelinterviews mit allen „bedeutenden“ Mitarbeitern zur Einstimmung auf die Veränderungsprojekte</p>	team walter fuchs Einzelgespräche
6	<p>Betroffene Mitarbeiter zu Beteiligten machen</p> <p>Klärung der individuellen Einstellungen der Mitarbeiter zu sich selbst und zum Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstbild/Fremdbild-Abgleich • Aufdeckung und Aufarbeitung von Widerständen und Konflikten • Analyse der eigenen Förderer/Antreiber und Saboteure • Erkennen von destruktiven Verhaltensmustern • Entwicklung konstruktiver Verhaltensweisen 	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
7	<p>Klärung der Beziehungen untereinander</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitiges, näheres Kennenlernen • Erlernen von Feedback-Prozessen • Standortbestimmungen, wo steht der Einzelne im Team • Aufdeckung und Aufarbeitung schwelender, verdeckter Konflikte 	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
8	<p>Klärung von Verhaltensmustern und Rollenverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fördernde Rollenbilder, • Hemmende Rollenbilder, • Gelebte Rollenbilder, <p>und die Auswirkungen auf das Berufs- und Privatleben</p>	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs



9	Untersuchung des gelebten Kommunikations- und Umgangsstils <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationshemmnisse und Blockaden erkennen und lösen • Erlernen des konstruktiven, wertschätzenden Umgangs mit „Kommunikationsfallen“ 	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
10	Erlernen eines wertschätzenden Kommunikations- und Umgangsstils <ul style="list-style-type: none"> • Aktives Zuhören • Aktives Wahrnehmen • Gesprächs- und Führungstechniken 	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
11	Erlernen von Reflexionsprozessen bezüglich der <ul style="list-style-type: none"> • eigenen Persönlichkeit • Aufgaben • Zusammenarbeit • Beziehungen untereinander 	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
12	Erarbeitung einer Unternehmens- <ul style="list-style-type: none"> • Vision und • Mission 	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
13	Entwicklung von Führungsgrundsätzen und Regeln für die künftige Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensphilosophie • Unternehmensleitlinie (Regeln zur Zusammenarbeit) <p>Entscheidung des künftigen Führungsstils</p>	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
14	Transfer in das tägliche Leben <ul style="list-style-type: none"> • Übungen und Trainings zur Integration des neuen Verhaltens und der neuen Kommunikationstechniken und Verhaltensregeln 	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
15	Regelmäßig während und nach Projektverlauf: <ul style="list-style-type: none"> • Reflexion des Projektstandes/Fortschrittes zur • Integration des Gelernten in die tägliche Praxis <p>Unternehmen wird zur selbstlernenden und damit sich selbst entwickelnden Organisation</p>	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs
16	Ablösung team walter fuchs als Promoter und Moderator des Mentalen Prozesses	Führungskräfte mit Geschäftsleitung u. team walter fuchs



7.3 Durchführung

Sofern nicht anders dargestellt, werden die einzelnen Schritte im Rahmen von Work-Shops (Gruppen-Coaching) durchgeführt. Selbstverständlich kann es während des Projektverlaufs auch zu Einzel-Coachings kommen, bzw. der Bedarf dafür festgestellt werden.

Aus meiner Erfahrung wird für die Durchführung des Projektes, je nach Intensität und zeitlicher Abfolge der einzelnen Schritte, ein Zeitraum von einem bis drei Jahren erforderlich sein. Deshalb schlage ich vor, pro Monat mindestens einen eintägigen Work-Shop abzuhalten.

Die dargestellte Reihenfolge und die Inhalte sind nicht zwingend, oder statisch festgeschrieben. Der Verlauf des Projektes wird den Ergebnissen, den Entwicklungen und Anforderungen des Teams und Ihres Unternehmens in Abstimmung mit dem Unternehmer angepasst. Bei dem vorstehenden Vorschlag handelt es sich um eine Modelllösung, basierend auf unseren jahrelangen Erfahrungen.

Aus einem Team-Entwicklungsprojekt entwickeln sich erfahrungsgemäß regelmäßig viele andere Projekte für direkte Verbesserungen in den Arbeitsabläufen, zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit, oder der Verbesserung der täglichen Berufspraxis, die dann parallel durch die Unternehmen umgesetzt werden.

Walter Fuchs
Consultant, Coach