



## Grüß Gott und Guten Tag!

Zukunftsforscher sprechen von der „Lernenden Gesellschaft“, andere nennen es „Lebenslanges Lernen“. Sie halten unseren Prospekt „Organisations- und Teamwachstum / Beratung“ in Händen. **Dieser Prospekt will Ihnen unsere Ideen über die Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen im Sinne einer „Lernenden Gesellschaft“ nahe bringen.**

Dabei geht es uns um drei Ziele:

Dieser Prospekt soll Ihnen zum einen **Anregungen geben**, wenn Sie über Veränderungsprozesse nachdenken oder wenn Sie durch eine vorgegebene Umstrukturierungsmaßnahme mit Neuerungen konfrontiert sind, die Sie gestalten wollen.

Zum Zweiten wollen die hier beschriebenen Problemszenarien dazu beitragen, Sie mit **unserer Arbeitsweise** als Begleiter und Berater solcher Prozesse vertraut zu machen. Aus den vorgestellten Lösungsansätzen können Sie unsere Vorgehensweise in der Beratung erkennen.

Und nicht zuletzt wollen wir Ihnen Beispiele aus unserer **Produktpalette** vorstellen. Eine größere Übersicht über weitere Themen finden Sie im Internet unter [www.breuel-und-partner.de](http://www.breuel-und-partner.de). Diese Workshops, Seminare, Moderationsthemen, Beratungs- und Coachingmaßnahmen zu den unterschiedlichsten Themenstellungen haben sich im Verlauf langjähriger Arbeit aus den Bedürfnisstrukturen unserer Kunden entwickelt.

## Organisations- und Teamwachstum

### Was verstehen wir von Breuel und Partner darunter?

„Wir fördern Wachstum“ – Das ist unser Leitspruch!

Was bedeutet für uns Wachstum? Eine Pflanze, die wächst, wird größer, breiter, höher, bekommt mehr Blätter – kurz gesagt „mehr desselben“. Das ist meist auch das vordergründige Verständnis unseres Leitgedankens. Wachstum kann aber auch gesehen werden als „das zu entwickeln, was in mir angelegt ist und zu dem zu werden, was meine Bestimmung, mein Auftrag ist“. Doch beide Aussagen beinhalten einen Zielpunkt. „Wenn ich da angelangt bin, brauche ich nichts mehr zu verändern.“ Das wird so bewusst zwar nicht formuliert, aber in Beratungssituationen lässt sich der Wunsch nach Beständigkeit, nach Endgültigkeit in der Perfektion leicht zwischen den Zeilen hören. „Immer wieder Veränderung, immer wieder etwas Neues – ich will doch nur einfach in Ruhe meine Arbeit machen.“ Jede Veränderung empfindet der Mensch erst einmal als bedrohlich – so wissen es auch die Psychologen.

Die Herausforderung heißt, diese Sichtweise ändern und Wachstum lernen. Damit trifft die Veränderung nicht auf mich als „Leidender“, sondern als „Leitender“, als „Gestaltender“ zu. So heißt „Wachstum“ in Verbindung mit „Organisation“ und „Team“, Neugierde und Spaß am lebendigen Lernen wieder zu entdecken, wie es für uns alle als kleine Kinder selbstverständlich war. Es geht dabei um die Art Motivation, die nicht mit Geld zu erkaufen ist, weil sie aus uns selbst kommt.

Wachstum im Sinne lebenslangen Lernens bedeutet für uns, sich der Veränderung, die alles Lebendige kennzeichnet, zu stellen. Kurt Lewin sagt dazu:

Man kann ein System nur verstehen,  
wenn man versucht, es zu verändern.

### Wann ist Veränderung nötig?

„Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit“ – dieses Wortspiel kommt nicht von ungefähr. Systemstudien über scheiternde Unternehmen belegen seinen Wahrheitsgehalt. Einer der Hauptgründe für das Scheitern ist mangelnde Anpassung an allmählich sich verändernde Lebensbedingungen. Ein Bild von solch einem Vorgang gibt uns das Gleichnis vom „gekochten Frosch“. Wenn Sie einen Frosch in einen Topf Wasser mit Zimmertemperatur setzen, ohne ihn zu erschrecken, wird er ganz ruhig sitzen bleiben. Wird das Wasser ganz langsam erhitzt, wird sich der Frosch nicht bewegen. Anfangs wird er sich wohl fühlen. Mit zunehmender Hitze wird er immer schlapper, bis er unfähig ist, aus dem Topf herauszuklettern. Er unternimmt nichts, um sich zu retten, sondern bleibt sitzen, bis er kocht. Ganz anders reagiert er, wenn man ihn gleich in einen Topf mit kochend heißem Wasser setzen will. Er wird alles versuchen, um herauszuklettern. Der innere Wahrnehmungsapparat des Frosches ist auf plötzliche Veränderungen in seiner Umwelt eingestellt und nicht auf sich langsam verändernde Bedingungen. Um langsame Veränderungen erkennen zu können, brauchen wir Sensibilität und Aufmerksamkeit. Beides steht im Widerspruch zu Hektik und Zeitdruck. Auch wenn alles „gut läuft“, sollte man sich die Zeit nehmen, um die eigene Sensibilität und Intuition zu pflegen und auszubauen und über mögliche Veränderungen nachzudenken.

## **Organisations- und Teamwachstum/Beratung sowie firmeninterne Seminare:**

Es gibt unterschiedlichste Ansatzpunkte und Prozessverläufe für den Einsatz unseres Angebotes:

<b><u>Workshops:</u></b>	Arbeit an aktuellen Problemen unter Leitung/Beratung eines „Externen“
<b><u>Interne Seminare:</u></b>	Hausspezifische Weiterbildung zu definierten Aufgabenstellungen
<b><u>Coaching, Supervision:</u></b>	Begleitung einzelner Mitarbeiter oder Teams im Rahmen definierter Aufgaben- oder Problemstellungen
<b><u>Training vor Ort:</u></b>	Umsetzungsbegleitung bestimmter hausspezifischer Veränderungsprozesse
<b><u>Professionalisierung von ....:</u></b>	Vertiefende Aus- und Weiterbildung zu hausinternen Beratern/Trainern
<b><u>Beratung:</u></b>	Projekt- und Prozessbegleitung, Orientierung und Standortbestimmung

## Wie wir arbeiten

Zum Einstieg einige Grundsatzaussagen zu unserem Selbstverständnis und unserer Arbeitsweise:

Ganzheitlicher Ansatz	Wir arbeiten nach einem ganzheitlichen Ansatz, das heißt, wir berücksichtigen das Zusammenwirken von Mensch und Organisation, Strukturen und Verhalten, Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit.
Systemische Arbeitsweise	Wir betrachten uns als in Systemen wirkend, die eine eigene Kultur haben und einer eigenen Dynamik unterliegen. Daher sind wir nicht Spezialisten für einzelne isolierte Trainings- und Beratungsmaßnahmen, welche meistens schnell verpuffen, sondern bevorzugen eine systemische Arbeitsweise, das heißt, Wechselwirkungen werden berücksichtigt und in den Prozess integriert.
Kundige Kunden Beteiligung der Betroffenen	Insofern sind wir keine Besserwisser, die Rat von außen oder oben erteilen, sondern wir verstehen uns und unsere Interventionen als Begleiter und Katalysator eines Entwicklungsprozesses. Dabei beachten wir Impulse unserer Kunden, schätzen unsere Kunden als kundig in ihrem Aufgabengebiet und fördern durch unsere Arbeit die Fähigkeit, eigene Aufgaben und Probleme eigenständig zu lösen. Wir respektieren die Verantwortlichkeit für die Problemlösung beim Kunden. Wir stehen dafür, dass Betroffene in geplante Maßnahmen einbezogen werden und bevorzugen eine offene Planung des Vorgehens.
Schritt für Schritt	Wir gehen schrittweise vor und beobachten Rückkopplungen und Wechselwirkungen im System, anstatt fertige Lösungen oder Konzepte überzustülpen.
Schneider statt Warenhaus	Insofern sind wir eher als Schneider denn als Warenhaus zu betrachten. Wir sind uns bewusst, dass Lösungen, die in einem Unternehmen sehr erfolgreich waren, nicht 1:1 in andere Unternehmen übertragbar sind. Diese müssen vielmehr angepasst und adaptiert werden.
Kopf, Herz und Hand	Wir stehen für Arbeit mit Kopf, Herz und Hand: in unsere Arbeit fließen sowohl verstandesmäßige und rationale Aspekte ein, aber auch für Gefühl und Intuition muss Platz sein, was sich letztlich zusammen in Handlungen und Taten ausdrücken muss.
Entwicklungen brauchen Zeit	Wir sind uns bewusst, dass Entwicklungsprozesse Zeit benötigen und dass zu viel Druck Widerstände erzeugt und Entwicklungsprozesse abbricht.

## Woran wir arbeiten

Aktuelle Aufgabenstellungen, Zielsetzungen und konkrete Probleme sind im Allgemeinen die Ausgangslage für eine Zusammenarbeit mit externen Beratern. In der folgenden Auflistung finden Sie ein breites (nicht vollständiges) Sortiment an Projekten, in denen wir als Berater intern mit Organisationen, Unternehmensteilen oder Einzelpersonen gearbeitet haben oder derzeit arbeiten und in denen wir uns für kompetent halten.

Ist etwas dabei, mit dem auch Sie sich gerade beschäftigen?

Die **fett gedruckten Themen- und Aufgabenstellungen** sind in dieser Broschüre im weiteren **exemplarisch** für unsere Vorgehensweise bei solchen Themenstellungen näher beschrieben. Auf diese Weise soll Ihnen dieser Prospekt ermöglichen, unsere Arbeitsweise als Berater einzuschätzen und für sich zu bewerten.

Selbstverständlich geben wir Ihnen gerne nähere Informationen zu einzelnen, für Sie aktuell wichtigen Aufgabenstellungen, auch wenn diese nicht in dieser Broschüre aufgelistet sind.

### Wenn Sie beklagen, dass ...

- Projektarbeit in Ihrem Unternehmen unterschiedlich und zu wenig professionell betrieben wird.
- Ihre Mitarbeiter nicht genügend unternehmerisch denken.
- Qualitätsverluste Ihre Marktposition schwächen.
- **Service und Kundenorientierung nicht in ausreichendem Maße von Ihren Mitarbeitern gelebt werden.**
- unterschiedliche Auffassungen von Werten Motivationsverluste zur Folge haben.
- Neuerungen und Veränderungen bekämpft werden
- **die Motivation Ihrer mittleren Führungsebene zu gering ist.**
- Personalarbeit nicht genügend professionell betrieben wird
- Ihre obersten Führungskräfte keine einheitliche Sprache reden
- Macht- und Beziehungsspiele Entwicklungsprozesse behindern
- Ihr Unternehmen keine Philosophie hat, die Orientierung bietet
- der Arbeitsstil und das Selbstmanagement nicht genügend effizient sind.
- die Gesprächsführung nicht genügend zielorientiert ist.
- **die Konfliktfähigkeit in Ihrem Unternehmen ausgeprägter sein müsste.**
- Kundenbeschwerden nicht als Chance für Verbesserungen genutzt werden
- Stress Ergebnisse und Arbeitserfolge beeinträchtigt

### Wenn Sie wollen, dass...

- aus Einzelkämpfern Teamspieler werden.
- Ihre neu entwickelte Konzeption umgesetzt wird.
- ein neues Produkt eingeführt und am Markt etabliert wird.
- Ihr Vergütungssystem reformiert wird.
- Grundsätze für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit entwickelt und gelebt werden.
- **Ihre Unternehmensnachfolge**  
**... Ihre Erfolgsstory fortsetzt.**  
**... in Ihrem Sinne geregelt wird.**
- **eine Fusion nicht nur technisch und organisatorisch, sondern auch kulturell gelingt.**
- **eine neue Identität/Rolle gelebt wird.**
- Personalauswahl kein Glücksfall ist.
- Kunden- und Zielgruppenmanagement gelingen.
- Arbeitsgruppen/Abteilungen aus ihrem „Aschenputteldasein“ erweckt werden.
- Ihre neue Organisationsstruktur angenommen und gelebt wird.
- Ihre neue Aufgabenverteilung im Entstehen begleitet wird.
- **einzelne Mitarbeiter in ihren Aufgabenstellungen, Problemsituationen gecoacht werden.**
- Sitzungen, Themen extern durch Moderation begleitet, gestaltet werden.
- durch Befragungen und fachkundige Analysen Ausgangssituationen konkretisiert und dokumentiert werden.
- emotionale Intelligenz in Ihrem Unternehmen verstärkt wird.
- Sie mit Ihren Führungskräften in Klausur gehen.
- Ihre konzeptionelle Arbeit fachkundig begleitet wird.
- Ihre Führungskräfte trainiert werden.
- **Konflikte in Ihrem Unternehmen durch einen Mediator begleitet werden.**
- **die Ideen, die kreativen Ansprüche in Zukunftskonferenzen, in Form von open space u. ä. einfließen.**
- die Kreativität und Innovationsfreude steigen.
- die Kompetenz der Kollegen in „kollegialer Beratung“ genutzt wird.
- Ihre Korrespondenz kundenorientiert gestaltet wird.
- Ihre internen OE-Berater aus- und weitergebildet werden.
- Qualität messbar ist und Sie sich mit der Einführung von Qualitätsstandards beschäftigen.
- Kick-Off-Meetings professionell vorbereitet und gestaltet werden.
- Erlebnispädagogik (Outdoor) in Entwicklungsmaßnahmen einbezogen wird.
- Ihre Teams, Arbeitsgruppen  
...ihre Ressourcen stärker nutzen.  
...ihre Zusammenarbeit verbessern.  
...ihre vorhandenen Schwierigkeiten, Probleme, Konflikte bearbeiten.
- wir für Sie Trainingskonzeptionen erstellen, die Sie intern selbst durchführen.
- die Verkaufskompetenz Ihrer Mitarbeiter verstärkt wird,

dann freuen wir uns, Sie in Ihrem praktischen Alltag zu begleiten und zu unterstützen. Wir fördern Wachstum.

**Gibt es einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis?**

**Ja, in der Tat!**

**Vor diesem Hintergrund passen wir als Berater nicht zu Ihnen, wenn ...**

- Sie in erster Linie einen Motivator suchen, der kurz alle Mitarbeiter wachrüttelt und wieder verschwindet
- Ihnen Show und Entertainment wichtiger sind als wirkliche Veränderung
- Sie eine Schulung durchführen wollen, aber alles beim Alten bleiben soll
- Sie „große“ Lösungen erwarten, aber nicht bereit sind, hierfür zu investieren
- Sie „Themen“ nur anschauen wollen, ohne sich selbst in einen Prozess einlassen zu wollen

## **Situation:**

### **Veränderungsprozesse „auf viele Beine stellen“**

*„... jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.“ (Hermann Hesse)*

Die Faszination des Neuen ist es, die uns Menschen überhaupt dazu bringt, Gewohntes aufzugeben und bereit für etwas anderes zu werden. Denn im tiefsten Grunde sehnen sich wohl viele von uns nach der Sicherheit des Bekannten. Wie schön es doch wäre, hätte das Zitat von Hesse auch für die Einführung neuer Prozesse, Systeme oder Themen in Unternehmen Gültigkeit, und wäre dieser „Zauber“ ganz von selbst vorhanden. Ihr neues Qualitätsmanagement-System würde dann von den Mitarbeitern mit Spannung erwartet, die neue Strategie voller Neugier ausprobiert und der Balanced-Scorecard oder dem Zielvereinbarungsgespräch offen und „in freudiger Erwartung“ entgegengesehen. Die Realität sieht leider anders aus: In Unternehmen muss dem Neuen der sprichwörtliche Zauber mehr oder weniger mühevoll eingehaucht werden.

Die Dynamik und der Erfolg von Veränderungsprozessen lebt von der Beteiligung der Betroffenen. Diese Wahrheit ist längst ins Allgemeinwissen zum Thema Veränderungsmanagement eingegangen, lässt aber die Verantwortlichen mit dem Dilemma zurück, wie sie diese Beteiligung herstellen sollen. Wenn Veränderungen ganze Unternehmen betreffen, ist es durchaus eine Herausforderung, alle miteinzubinden und darüber nicht das Tagesgeschäft zu vergessen oder sich in Details zu verlieren. Oft steht am Anfang von Veränderungsprozessen neben einer Grundsatzentscheidung nur klar das Gefühl, dass sich Dinge verändern müssen, um besser zu werden, ohne dass es offenkundig wäre, was die „richtigen“ Schritte sind, geschweige denn wer betroffen sein wird. Und wie könnten diese Punkte auch schon feststehen, wenn doch die oberste Maxime ist, die einzubinden, die am meisten von der Veränderung betroffen sind. Wie also kann es gelingen, den ersten Schritt auf neues Land zu tun und die Mitarbeiter durch klare und offene Information und den Aufbau der notwendigen Faszination „ins Boot zu holen“?

### ***Vorbemerkungen:***

Häufig werden Mitarbeiter in Veränderungsprozessen eher als unfähig, unflexibel und demotiviert erlebt. Dabei sind diese Symptome vielleicht eher als Ausdruck einer fehlenden Identifikation mit den Veränderungsprozessen zu bewerten. Vielfach sind die Ursachen dafür in einer mangelnden Beteiligung von betroffenen Mitarbeitern am Prozess zu suchen. Häufig finden gerade in der für die spätere Umsetzung von Veränderungen so wichtigen Anfangsphase von Veränderungsprozessen Frontal- oder bloße Informationsveranstaltungen statt, in denen die Befürchtungen und Widerstände der Mitarbeiter zu wenig Platz haben. Anstelle einer kritischen Auseinandersetzung rücken Gerüchte, Entscheidungen höherer Hierarchieebenen des Unternehmens werden in Frage gestellt, Loyalitätsprobleme entstehen. Gleichzeitig wird das ungeheure Potenzial an unternehmensspezifischen Ideen von Mitarbeitern auf diese Weise nicht erschlossen.

### ***Mögliche Vorgehensweisen:***

Eine effektive und effiziente Form, Veränderungen einzuleiten, ist die Durchführung einer Großgruppen-Intervention z. B. als Kick-Off-Veranstaltung. Allen Methoden, die unter diesem Begriff zusammengefasst sind (genauere Erklärung s.u.), ist gemeinsam, dass sie simultan ansetzen. Das heißt, die Veränderung wird nicht kaskadenförmig von oben nach unten getragen, sondern gleichzeitig in allen Ebenen einer Organisation initiiert. Dazu kommt das ganze Unternehmenssystem oder ein repräsentativer Querschnitt für ein bis vier Tage zusammen und arbeitet hierarchie- und funktionsübergreifend an der Bewältigung einer neuen Situation. Das im System vorhandene Wissen und die Intelligenz seiner Mitarbeiter werden optimal erschlossen und Veränderungsimpulse setzen in der ganzen Organisation gleichzeitig ein. Durch die entstehende Großgruppensdynamik der bis zu 1000 Teilnehmer (!) wird allen klar, wie dringlich die geplante Veränderung ist, was zu einer starken Identifikation führt.

### ***Mögliche Maßnahmen können sein:***

- **Open Space Konferenz:** Hierbei entwickeln die freiwilligen Teilnehmer nach einer Einstimmung die Konferenzagenda im Plenum und teilen sich dann in selbststeuernde Arbeitsgruppen auf. Sie sind frei, wie und wie lange sie wollen, in den Workshops mitzuarbeiten. Die Ergebnisse werden nach einem Leitfaden dokumentiert und im Plenum zusammengetragen. Zum Schluss der Konferenz werden Entscheidungen getroffen und Maßnahmen zur Umsetzung der Ergebnisse geplant.
- **Zukunftskonferenz (bzw. Future Search):** Bei dieser Methode führt der Prozess die gezielt und möglichst interdisziplinär zusammengesetzte Gruppe in fünf Phasen von der Vergangenheit über die Gegenwart zur Zukunft und endet bei der Definition der Maßnahmen und der Planung der nächsten Schritte. Die Teilnehmer arbeiten in der Großgruppe und in strukturierten, in der Zusammensetzung wechselnden Kleingruppen zusammen. Erfahrungen aus der Vergangenheit werden im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen gezielt genutzt.
- **Real Time Strategic Change (bzw. RTSC- oder Strategiekonferenz):** Hier führt ein dreistufiger, prozessorientierter Weg die ebenfalls gezielt und möglichst interdisziplinär zusammengesetzte Gruppe von der Sensibilisierung zur Zielidentifikation und schließlich zu den Maßnahmen, zu denen die Teilnehmer eine hohe Bindung entwickeln. Gearbeitet wird auch hier im Plenum und in strukturierten, in der Zusammensetzung wechselnden Kleingruppen.

*Welche konkreten Schritte sind unter anderem notwendig:*

**1. Vorgespräch**

- - Situationsanalyse
- - Klärung der Ziele

**2. Konzeptvorschlag**

- - Design
- - Vorstellung der Vorgehensweise / Methode
- - Leistungspaket
- - Aufgabenverteilung
- - Kosten

**3. Vertrag und Auftrag**

**4. Vorgespräch**

- - Feinabstimmung
- - Designklärung

**5. Durchführung**

**6. Implementierung der Arbeitsergebnisse**

- - Qualitätssicherung

**Situation:**  
**KONFLIKTE in und zwischen Gruppen/Teams/Abteilungen**

Die (neue) Führungskraft wird von den Mitarbeitern nicht akzeptiert. Die Mitarbeiter beschwerten sich beim nächst höheren Vorgesetzten über die Führungskraft und beklagen, dass sie in ihrer Arbeit durch die (neue) Führungskraft behindert und nicht unterstützt werden.

Der weniger straffe oder sehr straffe Führungsstil wird kritisiert. Ein Gespräch der Mitarbeiter mit der Führungskraft hat zu keinen Veränderungen geführt. Da die Abteilung für den Erfolg des Unternehmens sehr wichtig ist, reagiert der Vorgesetzte der „angegriffenen“ Führungskraft schnell und bittet um externe Hilfe.

oder ...

Mitarbeiter einer Abteilung sind schon seit längerer Zeit miteinander zerstritten. Es wird nur das Nötigste besprochen. Die Kreativität und Motivation ist eingeschränkt. Bisher wurde von den Betroffenen alles getan, um die Probleme nicht nach außen dringen zu lassen. Erst im Zusammenhang mit häufiger werdenden Kundenbeschwerden fällt der Konflikt auch anderen auf. Auf Nachfrage wird der Konflikt zuerst als Sachkonflikt und Missverständnis „klein gehalten“. Bei einer besonderen Gelegenheit wird dann deutlich, dass der Konflikt tief greifender ist und nicht mehr „unter den Teppich gekehrt“ werden kann.

oder ...

Zwischen zwei Bereichen, die vielleicht in Konkurrenz zueinander stehen, werden gegenseitige Behinderungen deutlich. Jede Gruppe behauptet, das Problem seien die jeweils anderen.

oder ...

Die Führungskräfte am Markt fühlen sich durch den Innendienst gegängelt, bevormundet und behindert statt unterstützt. Sie schließen sich gegen berechnete Anregungen zusammen und sehen sie als Schikane. Umgekehrt werden ihre berechtigten Wünsche vom Innendienst als unwichtig und als Banalität abgetan.

**Vorbemerkungen:**

Die Situationen ließen sich beliebig ausweiten und durch weitere Beispiele ergänzen.

Meist haben diese Situationen gemeinsam, dass die Kommunikation unterbrochen wird und Spannungen und Konflikte nicht als Chance, sondern als etwas Angst machendes erlebt werden.

Dies kann individuelle Gründe bei den Betroffenen haben, aber auch ein Teil der Konflikt- und Streitkultur in einem Unternehmen sein.

Auf jeden Fall müssen diese Dinge so weit ausgeräumt werden, dass die Arbeitssituation, insbesondere die Arbeit mit dem Kunden, nicht behindert ist.

### **Überlegungen zur Vorgehensweise:**

Es ist häufig schwer, eine solche Konfliktspirale zu durchbrechen. Die Betroffenen müssen dazu bereit sein und persönliches Interesse an einer Lösung haben. Da ein ungelöster Konflikt auch „Machtzuwachs“ bedeuten kann, muss nicht unbedingt von allen Beteiligten der echte Wunsch nach Veränderung der Situation bestehen. Erst, wenn deutlich wird, dass Vorgesetzte oder die „Umgebung“ der Betroffenen eine Lösung verlangen und die Nachteile einer ungelösten Situation größer sind, kann mit ernsthafter Motivation zur Konfliktlösung der Betroffenen gerechnet werden.

Für den externen Berater ist es sicher wichtig, sich zuerst einen Überblick über die Gesamtsituation zu verschaffen und neben der aktuellen Problematik auch das System näher zu betrachten. So können nach Klärung der aktuellen Konfliktproblematik eventuell Anregungen für eine grundsätzlich andere Betrachtung von Konfliktsituationen gegeben werden. Gleichzeitig kann die Entwicklung einer Streitkultur angeregt werden, die Konflikte als Anstoß für Veränderung und Aktivierung kreativer Potentiale sieht.

Im aktuellen Konflikt ist es notwendig, die betroffenen Personen an einen „Tisch“ und damit ins Gespräch zu bringen.

Vorher ist es wichtig, den Betroffenen „Handwerkszeug“ zu geben und an ihren Motiven und persönlichen (vom Konfliktgegner unabhängigen) Anteilen zu arbeiten. Auf der Basis dieser Bewusstheit kann dann wirkungsvoller in der direkten Kommunikation der Betroffenen gearbeitet werden. Das Tempo der Konfliktbearbeitung sollte so weit wie möglich verlangsamt werden, damit Emotionen und Fakten sich nicht zu einem undifferenzierten „Brei“ vermischen.

Es muss deutlich werden, welcher Konfliktebene - Inhalts-/Sachebene, Organisations-/Methodenebene, Beziehungs-/Persönlichkeitsebene - die verschiedenen Teilaspekte des Konfliktes zuzuordnen sind. Daran müssen die Betroffenen selber arbeiten, um eine gemeinsame, übereinstimmende Ausgangssituation zu haben.

Erst dann kann an Klärungen und Lösungen gearbeitet werden. Das Konfliktmeeting muss mit klaren Vereinbarungen zwischen den Parteien enden. Auch müssen Absprachen getroffen werden, die Vereinbarungen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Dabei muss die Verantwortung weitgehend bei den Betroffenen selber bleiben. Den Betroffenen soll klar werden, welche Konsequenzen es für sie persönlich hat, falls keine nachhaltige, von ihnen selber verantwortete Veränderung passiert.

### **Welche konkreten Schritte sind unter anderem notwendig:**

- Gespräch mit den Betroffenen und deren Vorgesetzten
- Betrachtung des Umfeldes, sowie der Konflikt- und Streitkultur im Unternehmen
- Hilfestellung für „Handwerkszeug“ für die Betroffenen
- Gespräch mit den Betroffenen an einem „Tisch“ - Basis schaffen durch Klärung der Konfliktebenen
- Lösungen und Vereinbarungen, Konfliktcontrolling
- Feedback an den Auftraggeber zur Konflikt- und Streitkultur und konkrete Anregungen zur Entwicklung (auf Wunsch)

**Situation:**  
**MOTIVATION der mittleren Führungskräfte**

Je mehr Hierarchieebenen ein Unternehmen hat, desto schwieriger sind Informationsprozesse und die Beteiligung der Mitarbeiter an Problemlösungen und Entscheidungen zu steuern.

Es reicht nicht, Entscheidungen in der Geschäftsleitung zu treffen und dann davon auszugehen, dass dies entsprechend den Vorstellungen und den dahinter stehenden Überlegungen umgesetzt wird.

Immer wieder stellt sich den Top-Führungskräften die Frage, **wie motiviere ich meine (mittleren) Führungskräfte? Wie kommen Informationen und Problemstellungen nach unten? Wie aktivieren wir und schaffen Bewusstheit für eine Aufgabenstellung im ganzen Unternehmen?**

Manchmal gehen dann die Top-Führungskräfte an der nächsten Ebene vorbei direkt an die Mitarbeiter, um Umsetzung und Problembewusstsein umfassend zu erreichen. Gleichzeitig bringt dies möglicherweise weitere Demotivation bei den Führungskräften mit sich.

Der Wunsch nach Motivation der (mittleren) Führungskräfte ist nur zu verständlich, insbesondere, wenn Selbstverständlichkeiten nicht praktiziert werden und wohl überlegte Projekte und Maßnahmen blockiert oder nicht umgesetzt werden. Manchmal entsteht auch der Eindruck, diese Führungskräfte würden – unbewusst – eine eigene Politik betreiben oder wichtige Entwicklungen boykottieren.

Der Ruf bzw. Wunsch nach Motivationsmaßnahmen für die (mittleren) Führungskräfte ist nur zu verständlich.

Manchmal heißt es, dass es nur darum ginge, Mitarbeiter nicht in ihrer Motivation zu stören und zu behindern. Aber dafür ist es notwendig, miteinander ins Gespräch zu kommen und sich als ernst zu nehmende, gleichberechtigte Partner zu akzeptieren

**Vorbemerkungen:**

Maßnahmen in diesem Bereich sind stark vom (Menschen-) Bild abhängig, das die Geschäftsleitung von den (mittleren) Führungskräften hat. Gehe ich davon aus, dass meine Führungskräfte zwar können, aber nicht wollen, werde ich anders handeln, wie wenn ich der Meinung bin, grundsätzlich wollen die Führungskräfte, aber es fehlen ihnen Führungsfähigkeiten und Fertigkeiten bzw. soziale Kompetenz.

Vielleicht vermute ich auch, dass ich selbst als Topkraft durch mein Verhalten zu mangelnder Motivation beitrage. Vielleicht liegt ein Grund auch im Führungssystem im Unternehmen.

Dabei ist zu unterscheiden, ob ich an eine einzelne Person im Zusammenhang mit Demotivation denke oder an eine Gruppe/Hierarchieebene. Hier soll von Ebenen/Gruppen die Rede sein. Wenn es um Einzelpersonen geht; siehe Situation: Coaching.

### **Überlegungen zur Vorgehensweise:**

In einem ersten Schritt ist es notwendig, die Situation gründlich zu analysieren. Die Topkräfte sind „Partei“ und Teil des Systems. Deshalb erscheint es notwendig und sinnvoll, sowohl die Betroffenen selber, als auch ihre Mitarbeiter und die Vorgesetzten in den Analyseprozess einzubeziehen. Auch sollten die verschiedenen Führungsinstrumente, Kompetenzen und Spielräume für Gestaltung und Entscheidung, die Führungskultur im Unternehmen, Führungsvorbilder, die bisherige Führungsausbildung u. a. in die Analyse einbezogen werden.

Nur so lassen sich Ansätze für Maßnahmen, welcher Art auch immer, benennen. In diesen Prozess werden die Betroffenen, so weit sinnvoll, einbezogen.

Dies erfordert von den Topkräften Mut zur Konfrontation und das Risiko, dass ihr eigenes Verhalten hinterfragt wird. Es macht dann aber auch deutlich, wo einzelne (mittlere) Führungskräfte an ihre Grenzen gestoßen sind und globale Maßnahmen nicht greifen werden, sondern ganz persönliche Konsequenzen gezogen werden müssen.

### **Mögliche Maßnahmen können sein:**

- Gemeinsames Arbeitstreffen von mittleren Führungskräften und deren Chefs, um Spannungsfelder zu benennen und daran zu arbeiten, gegenseitige Erwartungen auszusprechen und Vereinbarungen für neues Verhalten zu treffen, das System der Führungsarbeit dort zu verändern, wo es zu Demotivation führt; z. B. Informationssystem, Entscheidungskompetenzen ...
- Führungsseminare, in denen deutlich daran gearbeitet wird,
  - Was sind meine „eigentlichen“ Führungsaufgaben?
  - Wie setze ich welche Führungsinstrumente ein?
  - Wie verhalte ich mich in schwierigen Situationen?
  - Wie arbeite ich eng mit meinen Chefs zusammen?
  - und andere wichtige Fragen, die sich aus der Analyse ergeben.
- Das Schaffen und Institutionalisieren von Führungsinstrumenten und regelmäßigen Feedbackprozessen zwischen mittleren Führungskräften und ihren Chefs.
- Ein Förderprogramm von Führungskräften (auf freiwilliger Basis), insbesondere auch Nachwuchskräften
- AC für die Auswahl neuer Führungskräfte, um von Anfang an die „Richtigen“ zu suchen. u. a.

### **Welche konkreten Schritte sind unter anderem notwendig:**

- Eine umfassende Analyse der Motivationsituation unter Einbeziehung verschiedener Faktoren (siehe oben)
- Entwicklung eines vernetzten Systems von Maßnahmen, das nicht auf Schuldzuweisungen und Vorwürfen beruht, sondern lösungsorientiert ist
- Entwicklung eines langfristigen Systems zur Führungskräfteentwicklung und - Motivation;  
z. B. Auswahl- und Förder-Assessment-Center, systematische Nachwuchsförderung .....

***Situation:***

***Coaching***

- Sie stehen vor der Übernahme eines neuen Aufgabenbereiches.
- Sie steigen in die Arbeitswelt neu ein.
- Ihre Organisation erfährt eine Umstrukturierung, in deren Verlauf Sie vor neue Herausforderungen gestellt werden.
- Ihr Unternehmen arbeitet weltweit und Sie stehen vor der Aufgabe, mit Angehörigen anderer Kulturen zusammenarbeiten.
- Sie haben ein AC durchlaufen und wollen individuell an Ihren Entwicklungspotentialen arbeiten.
- Sie wollen Ihre eigene Lebens- und Karriereplanung überprüfen.
- Sie wollen Ihre eigenen Stärken und Entwicklungspotentiale reflektieren und durch gezielte Feedbackprozesse Handlungsalternativen entwickeln.
- Sie wollen Trainingsinhalte in Ihren beruflichen Alltag integrieren und an Hand konkreter Praxisfälle den Transfer sicherstellen.
- Persönliche Krisen oder Konflikte am Arbeitsplatz beeinträchtigen Ihre Arbeitsleistung und Lebensqualität.
- Sie wollen die Lebensbereiche Arbeit, Sinn, Soziales und Gesundheit in Balance bringen.
- Sie übernehmen in Kürze das Familienunternehmen.
- Sie haben die Verantwortung für ein Projekt, und trotz aller Anstrengungen geraten Sie in Situationen, wo die Arbeit stockt.

**Vorbemerkungen**

Coaching ist eine besondere Entwicklungsmaßnahme mit einem hohen Maß an Intensität für den Betroffenen. Es ist eine Förderung für einzelne Mitarbeiter und Führungskräfte zur Hilfestellung in Problemsituationen, zur besonderen Entwicklung für spezielle Aufgaben zur Reflexion des Alltags, zur Entwicklung neuer Sichtweisen.

Vielfach sind Führungskräfte und Mitarbeiter mit ihrer Verantwortung und ihren Problemen trotz Trainingsmaßnahmen auf sich alleine gestellt. Sie haben im Rahmen ihrer eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten nur eine begrenzte Perspektive, Dinge wahrzunehmen und geraten dabei zunehmend in Konflikt mit unterschiedlichsten Anforderungen und Erwartungen an sie. Ein Lösungsprozess für diese Konfliktfelder ist oft nur mit Unterstützung von außen einzuleiten.

## Unser Verständnis von Coaching

- **Abgrenzung zur Therapie:** Wir verstehen unter Coaching die gezielte Arbeit an der aktuellen Problemstellung. Bewusst grenzen wir Therapiethemen vom Coachingprozess ab, wobei wir in dieser Klarheit Hinweise auf weiterführende Möglichkeiten geben.
- **Zielsetzung:** Klare realistische Zielsetzungen und Überprüfung der Zielerreichung stehen für uns im Vordergrund. Gemeinsam mit dem Klienten arbeiten wir an konkreten Aufgabenstellungen und begleiten deren Umsetzung.
- **Vertraulichkeit und Diskretion:** Besprochene Inhalte sind vertraulich - ihre Weitergabe liegt allein in Verantwortung des Klienten.
- **Vertrauen:** Ein vertrauensvolles Verhältnis und gegenseitige Akzeptanz sind Voraussetzung für die Zusammenarbeit.
- **Beraterpool:** Unser Team verfügt über eine Vielzahl an Beratern mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund (Methodenvielfalt, unterschiedliche Qualifikation, Alter, Geschlecht).
- **Ressourcenorientierung:** Wir bauen auf die Erfahrungen, Entwicklungspotentiale und Stärken des Kunden und unterstützen deren Weiterentwicklung.
- **Menschenbild:** Wir arbeiten nach dem Prinzip der Eigenverantwortung, d. h., der Kunde ist kundiger Experte für den beruflichen Kontext, der Berater für den Umgang mit Problemen.

## Möglicher Ablauf eines Coachingprozesses

### 1. Schritt: Situationsanalyse/Erstgespräch

*Coach*

Entscheidet, ob er für die Problemstellung kompetent ist, gegebenenfalls Empfehlung eines anderen Beraters.

*Kunde/Klient*

Definiert seine Bedürfnisse, Wünsche und Ziele für diese Maßnahme.

Gemeinsame Entscheidung über weiteres Vorgehen/Zusammenarbeit.

### 2. Schritt: Ziel und Inhaltsdefinition

Ziele, Einzelmaßnahmen und Zeitrahmen werden vereinbart

### 3. Schritt: Beratungsgespräche und/oder Beratung am Arbeitsplatz

Umfasst zum Beispiel:

- Begleitung beim Tagesgeschäft
  - Feedback und Änderungsverträge
  - telefonische Beratung
- Gesprächsdauer ca. 1,5 Stunden

### 4. Schritt: Abschlussgespräch

- Reflexion der Coachingmaßnahme
- Überprüfung der Zielerreichung
- Entscheidung über etwaige weitere Maßnahmen

**Situation:**  
**FUSION**

Das Unternehmen oder Teile des Unternehmens werden mit einem anderen Unternehmen oder Teilen/Abteilungen zusammengelegt. Dies führt (fast) immer zu Unsicherheit und Unruhe bei den Mitarbeitern, aber auch bei Kunden und Lieferanten. Dabei stoßen oftmals unterschiedliche Kulturen aufeinander.

Ziel ist es meistens, ein langfristiges Überleben der Unternehmen zu ermöglichen und Synergieeffekte zu erreichen und damit konkurrenzfähig zu bleiben.

Das Unternehmen ist sich im Klaren, dass Mitarbeiter als wichtiger Einflussfaktor entscheidend für eine schnelle Umsetzung sind und den Prozess mittragen müssen.

Um hier einen möglichst reibungslosen Prozess zu erreichen, werden externe Berater und Trainer einbezogen. Sie sollen helfen, frustrierte und verunsicherte Mitarbeiter wieder zu motivieren bzw. eine Demotivation zu vermeiden.

**Vorbemerkung:**

Je eher wir als externer Berater einbezogen sind, desto wirkungsvoller kann der Prozess von vornherein unterstützt und begleitet werden.

Dabei muss klar sein, dass Veränderung immer Verunsicherung mit sich bringt.

Je offener Information und Kommunikation möglich ist, umso leichter stellen sich Mitarbeiter auf die Veränderung ein, auch wenn dies für sie Nachteile mit sich bringt.

Nichtwissen und Unklarheit darüber, was kommen wird, lähmt Handeln und demotiviert. Auch muss klar sein, dass ein solcher Prozess Zeit braucht und zwangsläufig Unruhe und geschäftliche Behinderungen mit sich bringt.

**Überlegungen zur Vorgehensweise:**

Allgemein gültige Rezepte für eine solche Situation lassen sich hier nicht nennen.

Betroffene sollten in einem solchen Prozess auf jeden Fall zu Beteiligten gemacht werden. Beispielsweise kann eine heterogene Projektgruppe gebildet werden, die die Informationsprozesse im Unternehmen gestaltet und steuert. In sog. Info-Märkten, in Projektgruppen, Meetings, etc. könnten alle Mitarbeiter am Veränderungsprozess beteiligt werden. Auch muss nicht nur die Geschäftsleitung wissen, in welchen Phasen Veränderungsprozesse ablaufen und mit welchen emotionalen Reaktionen zu rechnen ist. Auch Mitarbeiter müssen verstehen, nach welchen Gesetzmäßigkeiten ein solcher Prozess abläuft. Dies alles kostet viel Zeit und bedeutet Beschäftigung mit sich selbst. Deshalb ist es wichtig, von Anfang an immer wieder die Kunden-/Außenorientierung in die Überlegungen einzubeziehen.

Auch müssen die Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter ernst genommen und berücksichtigt werden. Übereilte und nur „technisch-organisatorisch“ ausgerichtete Prozesse werden durch die Mitarbeiterängste, die dann verdeckt zur Geltung kommen, verlangsamt und behindert. Gefühle und Empfindungen der Mitarbeiter, auch, wenn sie unangebracht und nicht begründet erscheinen, sind Realität und beeinflussen den Betriebsalltag. Dies gilt besonders, wenn der Eindruck entsteht, ein Unternehmen würde das andere übernehmen und alle wichtigen Positionen würden ausschließlich von dem „starken Unternehmen“ besetzt. So ähnlich sich die Unternehmenskulturen der beiden Unternehmen auch immer sein mögen, Unterschiede müssen offen gelegt und Ansätze für eine gemeinsame, von allen akzeptierte Kultur entwickelt werden, sodass ein neues WIR-GEFÜHL entstehen kann.

Notwendig ist es, dass die Vision dessen, was sein soll, für alle klar wird, dass die Mitarbeiter die Fähigkeiten erlernen können, die dafür in Zukunft notwendig sind, dass klare Maßnahmen erarbeitet und die notwendigen Ressourcen an Zeit, Geld und Möglichkeiten bereitgestellt werden.

Ein solcher Prozess erfordert nachträglich viel Geld, wenn Geschäftsleitungen aus eigenen Ängsten heraus, aus Verdrängung der Realitäten, Rationalisierungen von eigenen Gefühlen und denen der Mitarbeiter oder aus zu viel Distanz zu den Betroffenen die Situation verkennen. Dann muss mit überdurchschnittlichem Aufwand nachträglich repariert werden. (Ein Managementfehler, weil nur Sach- und Organisationsebenen, nicht aber Beziehungs- /Persönlichkeits- /Werte-Ebenen berücksichtigt wurden.)

All dies erfordert ein hohes Bewusstsein für solche Prozesse und Notwendigkeiten bei der Geschäftsleitung und den obersten Führungskräften. Wenn auf dieser Ebene nicht offen über die eigenen Befindlichkeiten gesprochen wird, ist kaum ein offener Entwicklungsprozess des Gesamtunternehmens möglich.

Die ersten Schritte beginnen also ganz oben in der Hierarchie. Unter Einbeziehung der Betroffenen muss dann ein Gesamtkonzept für den Prozess erstellt werden, der immer wieder den Gegebenheiten angepasst wird.

#### **Welche konkreten Schritte sind unter anderem notwendig:**

- Die Geschäftsleitung arbeitet an den eigenen Veränderungsprozessen, die notwendig sind, entwickelt klare Visionen und erste Strategien für den Weg zum „neuen Unternehmen“.
- Auch die technische Fusion ist nicht als ein isolierter Prozess, losgelöst von allem anderen, zu betrachten, sondern muss in den Gesamtprozess von Anfang an einbezogen werden.
- Es wird eine heterogene Projektgruppe gebildet, deren Mitglieder den Fusionsprozess begleiten und verschiedene Maßnahmen für Information, Kommunikation, Entscheidungen... anregen und als interne Berater im Prozess zur Verfügung stehen und agieren. Das erfordert entsprechende Beraterqualitäten in dieser Gruppe.
- In Info-Märkten, Workshops, Seminaren zur Entwicklung von notwendigen Fähigkeiten fachlicher und persönlicher Art, in der Entwicklung der neuen Teams, Abteilungen und Arbeitsgruppen,... befassen sich die Mitarbeiter mit den Veränderungen, insbesondere auch unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten.

**Situation:**  
**SERVICEQUALITÄT**

Sie rufen im eigenen Unternehmen an und ärgern sich, wie lange es dauert, bis jemand den Hörer abnimmt. Ein Kunde berichtet, wie umständlich er die Auftragsabwicklung erlebt.

Sie wundern sich, warum eine Information, die schon längst bei den Kunden sein müsste, das Haus noch nicht verlassen hat.

Sie erleben bei einem Kundengespräch, das Sie zufällig mithören, wie Ihr Mitarbeiter dem Kunden sagt: „so einfach geht das nicht, wie Sie sich das denken“.

Diese und auch andere Situationen machen Sie sensibel. Sie bringen das Thema auf die Tagesordnung Ihrer nächsten Besprechung. Bei dieser Gelegenheit kommen Sie mit Ihren Gesprächspartnern zu dem Schluss, dass in dem Feld *Servicequalität* nähere Untersuchungen und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung notwendig sind.

**Vorbemerkungen:**

Solche Situationen sind nicht durch Rundschreiben und „Standpauken“ abstellbar. Dies würde eher das Gegenteil bewirken. Grundsätzlich sind die Mitarbeiter ebenfalls der Meinung, dass Servicequalität etwas sehr wichtiges ist. Wenn sie als Kunde selbst davon betroffen wären, würden sie die Mängel gut erkennen und eine Veränderung fordern. Es ist also notwendig, Bewusstsein für solche Situationen zu schaffen und für einen Perspektivenwechsel zu sorgen. Gleichzeitig ist das dahinter bzw. damit im Zusammenhang stehende System zu erfassen. Dazu gehört auch das Thema Führung und die im Unternehmen unausgesprochenen Werte und Normen, insbesondere das „Belohnungs- und Bestrafungssystem“. Schuldzuweisungen und Vorwürfe an Einzelne und an Mitarbeitergruppen würde die Situation nur erschweren.

**Überlegungen zur Vorgehensweise:**

Natürlich kann durch Einzelmaßnahmen das eine oder andere sofort abgestellt werden. Dies würde aber keine grundsätzliche Veränderung im Denken und Handeln der Mitarbeiter mit sich bringen.

Eine ausführliche Analyse der Gesamtsituation *Servicequalität* erscheint sinnvoll und als erster Schritt notwendig. Dabei sollten Betroffene von Anfang an einbezogen sein, damit der Veränderungsprozess auf eine möglichst breite Akzeptanzbasis gestellt wird. Natürlich bietet es sich an, auch die Erfahrungen anderer zu berücksichtigen, insbesondere der externen Berater, aber auch von Unternehmen, die Ähnliches bereits initiiert haben.

Erst wenn die Ergebnisse der Analyse veröffentlicht, diskutiert und eine Veränderung von vielen als eine wichtige Aufgabenstellung akzeptiert wurde, hat es Sinn, eine Konzeption zu mehr *Servicequalität* zu entwickeln.

Ein erster Schritt dabei können gemeinsam formulierte Grundsätze sein, die für die einzelnen Alltagssituationen die Basis darstellen.

Die Umsetzung auf diese Alltagssituationen kann dann von den Betroffenen selbst, bezogen auf ihre Aufgabenstellungen, erfolgen. Dies geschieht am Besten unter Leitung der jeweiligen Führungskräfte bzw. mit erfahrenen Moderatoren.

Die Dokumentation aller Situationen wird in einem *Handbuch für Servicequalität* zusammengefasst.

Von Anfang an müssen Qualitätskontrollen als Teil des Führungsregelkreises bewusst und für die Betroffenen bekannt, eingeplant werden.

Das lässt sich mit einem „Prämienystem“ als Belohnung für Veränderung verbinden.

**Welche konkreten Schritte sind unter anderem notwendig:**

- Ausführliche Analyse der Gesamtsituation *Servicequalität*
- Schaffen von Akzeptanz für die Notwendigkeit von Veränderung
- Formulierung von Grundsätzen für *Servicequalität*
- Umsetzung auf die verschiedenen Alltagssituationen
- Dokumentation der vereinbarten Umsetzung
- Vereinbarung und Planung von Qualitätskontrollen

## **Situation: Unternehmensnachfolge**

Sie als Senior wollen den Betrieb übergeben, können sich aber den Junior noch nicht an Ihrem Platz vorstellen.

Sie als Senior wollen sich aus der Firma zurückziehen, es ist aber kein Nachfolger in Sicht oder potentielle Kandidaten verfügen nicht über die nötige Qualifikation.

Sie als Junior haben das Unternehmen übernommen, bei wichtigen Entscheidungen sichern sich aber die Mitarbeiter immer noch bei Ihrem Vater ab.

Sie als Junior sollen den Betrieb übernehmen und fühlen sich der Aufgabe nicht gewachsen.

Sie als Junior sind für die Unternehmensleitung vorgesehen, haben und können aber Ihre eigenen Lebensziele damit schwerlich vereinbaren.

Sie als Senior hegen die Befürchtung, dass bei der Übergabe der Firma an eine Erbgemeinschaft Konflikte in Firma und Familie aufbrechen könnten.

Sie als Senior und Sie als Junior wollen in Ihrem Unternehmen Ihre unterschiedlichen Vorstellungen integriert sehen.

## **Vorbemerkung**

Gegenwärtig erfolgen jährlich rund 6000 Firmenübergaben. Erfahrungsgemäß schaffen von 100 Familienunternehmen den Übergang in die zweite Generation nur etwa die Hälfte, in die dritte Generation sogar nur noch 3 bis 4%.

Eine Vielzahl von Ursachen sind für dieses Scheitern verantwortlich, eine rechtzeitige Weichenstellung der Betriebsübergabe ist von entscheidender Bedeutung.

## **Möglicher Ablauf der Begleitung einer Unternehmensübergabe durch uns:**

### **1. Erkennen von Konfliktpotentialen und Entwicklungschancen**

Eine Unternehmensübergabe bedeutet Herausforderungen und Risiken, aber auch Möglichkeiten für Innovationen. Eine sorgfältige Analyse der Situation und Auswahl des Nachfolgers sind notwendig, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Wir durchleuchten gemeinsam mit Ihnen Ihr Unternehmen und entwickeln Kriterien für die gezielte Auswahl und Qualifikation des Nachfolgers.

### **2. Sensibilisierung für Vernetzungen und Komplexität**

Die unterschiedlichen Wertesysteme und Vorstellungen von Junior und Senior bestimmen ihr individuelles Wahrnehmen, Denken und Fühlen. Dies kann sich auf eine Vielzahl von Aspekten der Unternehmensübergabe auswirken. Ein Bewusstsein für diese Problematik ist eine grundlegende Voraussetzung für das Gelingen der Übergabe. Wir unterstützen Sie in dem Prozess, Betroffene zu Beteiligten zu machen, um so zu einem vielschichtigen Bild für mögliche Veränderungen und ihre Auswirkungen im Unternehmen zu gelangen.

### **3. Erlernen von Fähigkeiten**

Veränderte Rollen erfordern neue und unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen bei Jung und Alt. Abgeleitet aus der Analyse im ersten Schritt, entwickeln wir ein speziell auf Ihre Situation und Bedürfnisse ausgerichtetes Qualifikationsprogramm, welches sowohl die Ausbildung von Verhaltens- als auch Fachkompetenzen umfasst.

### **4. Gemeinsame Vision entwickeln**

Für den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens in der Zukunft ist es unerlässlich, die unterschiedlichen Ansichten und Wertesysteme zusammenzuführen, um ihre Synergiepotentiale nutzen zu können. An dieser Stelle erarbeiten Jung und Alt eine Vorstellung der gemeinsamen Zukunft, die Raum schafft für das Unternehmen, den Nachfolger, Gründer und deren Familien.

### **Situation:**

#### **Entwicklung von.....**

- **UNTERNEHMENSLEITLINIEN**
- **LEITLINIEN für Führung**
- **LEITLINIEN für Kommunikation und Zusammenarbeit**
- **LEITLINIEN für Teamarbeit**

Die Entwicklung solcher Leitlinien ist nicht Selbstzweck, sondern soll Sicherheit und Orientierung in den betrieblichen Alltag bringen. Meist werden diese Grundsätze so allgemein gefasst, dass sie überall gelten können. Eine unternehmensspezifische Ausrichtung ist notwendig. Dies zeigt sich eher in der Auswahl der Grundsätze, im Prozess seiner Entstehung und Umsetzung als in deren Formulierung.

Wie ernst es einem Unternehmen mit diesen Grundsätzen wirklich ist, zeigt sich in der Bereitschaft, das bestehende System von Einstellungen/Werten und Verhalten offen zu hinterfragen und Feedbackprozesse, auch ganz oben in der Hierarchie, zu installieren. Auf Hochglanzpapier gedruckte Leitlinien sind keine Gewähr für Umsetzung im Alltag.

### **Vorbemerkungen:**

Die Entwicklung von *Leitlinien für...* ist ein Prozess und keine einmalige Aktion, die mit dem Druck der Leitlinien beendet ist. Verhaltensänderungen brauchen Zeit, Einstellungs- und Werteänderungen noch viel mehr. Um nachhaltig eine gewünschte Veränderung zu erreichen, ist es notwendig, einen permanenten Prozess zu institutionalisieren und somit für eine Weiterentwicklung und Anpassung an die gewünschten Realitäten zu sorgen und die Punkte zum Thema zu machen, die Entwicklung unterstützen.

Insofern sind die Leitlinien nur der Ausgangspunkt für eine Unternehmens-, Führungskompetenz-, Teamkompetenz-Entwicklung.

### **Überlegungen zur Vorgehensweise:**

Die Geschäftsleitung muss sich selbst erst einmal in einer gemeinsamen Klausur dieses Themas annehmen. Dabei geht es darum, sich über die Auswirkungen und die Bedeutung klar zu werden; auch für das eigene Gremium.

Eckpfeiler der Leitlinien sollten in diesem Gremium bereits formuliert und diskutiert werden.

Damit wird die Ausrichtung klar und bietet Orientierung für heterogene Projektgruppen, die an der Ausgestaltung der Leitlinien arbeiten. Durch häufige Rückmeldeprozesse wird dafür gesorgt, dass die Gedanken möglichst vieler Mitarbeiter einfließen können

Wenn die Gedanken ausformuliert und die Leitlinien als gemeinsame Orientierung, z. B. in einem Info -Markt verabschiedet sind, beginnt die Umsetzungsarbeit. Jetzt heißt es in jedem Bereich, in jeder Abteilung, in jedem Team und jeder Gruppierung zu diskutieren und deutlich zu machen, „*was heißt das für uns?*“.

Dies wird nur dann wirkungsvoll sein, wenn die damit verbundenen Feedbackprozesse professionell begleitet werden. Dies erfordert viel Trainer- und Beraterkompetenz, die rechtzeitig entwickelt werden muss bzw. sinnvoller Weise in einem ersten Schritt von außen geholt wird, da hier viel Vertrauen und Akzeptanz notwendig ist. Führungskräfte können dies als Betroffene selber kaum leisten.

Auch beginnt ein solcher Prozess immer ganz „oben“. Dies erfordert auch hier den Mut, offen auszusprechen, was und wie ich über den anderen in Bezug auf die formulierten Leitlinien denke und welche Veränderungswünsche in Einstellung und Verhalten ich an ihn habe. Dies festigt das Team, legt aber in einem ersten Schritt auch kritische Betrachtungen offen. Manche Geschäftsleitungen schrecken davor zurück – bewusst oder auch unbewusst – sich mit dieser Thematik ernsthaft auseinander zu setzen. Es erfolgt dann nur die Aufstellung von Leitlinien, weil andere so etwas auch haben oder dies gerade modern ist.

Abhängig vom Thema der Leitlinien, setzt sich dieser Prozess dann bei den Betroffenen fort.

**Dabei geht es immer um die Fragestellung:**

- Was bedeutet die einzelne Aussage der Leitlinie für uns als Gruppe bzw. Einzelnen?
- Welches konkrete Handeln ist damit im Alltag verbunden?
- Wie zeigt sich dies und wird konkret „messbar/überprüfbar“?
- Wie erlebe ich DICH in deiner Einstellung und deinem Handeln in Bezug auf diese Leitlinie?
- Welche Wünsche an dein Verhalten habe ich?

Am Ende eines solchen Prozesses müssen immer klare, überprüfbare Vereinbarungen stehen.

**Welche konkreten Schritte sind u. a. notwendig:**

- Die Geschäftsleitung ist sich über die Bedeutung eines notwendigen, mit den Leitlinien verbundenen Gesamtprozesses bewusst und will diesen Prozess. Die Bereitschaft, bei sich selbst „anzufangen“ ist gegeben.
- In einem ersten Schritt werden die für das Unternehmen wichtigen „Eckpfeiler“ von der Geschäftsleitung festgelegt.
- Alle Betroffenen bzw. alle Mitarbeiter (wenn erforderlich) werden informiert und am Prozess beteiligt, z. B. in Projektgruppen, Info-Märkten, Workshops ...
- Die Umsetzung wird geplant und ein permanenter Prozess des „Lebendig-Seins“ der Leitlinien institutionalisiert.
- Für die Umsetzung und die damit verbundenen Prozesse von Feedback und Kompetenzentwicklung wird ausreichend Zeit eingeplant.

**Breuel & Partner GmbH**

Organisationsentwicklung, Training und Beratung

Unser Büro in Olching:  
Werner-von-Siemens-Str. 17  
82140 Olching  
Tel: 08142 13805  
Fax: 08142 1005

eMail: [info@breuel-und-partner.de](mailto:info@breuel-und-partner.de)  
[www.breuel-und-partner.de](http://www.breuel-und-partner.de)