

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Auftraggeber und Leiter, Leiterinnen von Einrichtungen und
Organisationen, liebe ehemalige Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer,

Bert Brecht erzählt in einer der Kurzgeschichten von Herrn Keuner:
Ein Mann, der Herrn K. lange nicht gesehen hatte, begrüßte ihn mit
den Worten: „Sie haben sich gar nicht verändert.“ – „Oh!“ sagte Herr K.
und erlebte.

Sich nicht verändern – fast undenkbar in der heutigen Zeit.

Viele Veränderungsprozesse in Organisationen laufen allerdings unbewusst ab,
oft nach dem Prinzip Versuch-und-Irrtum. Beratung, Schulung, Training,
verbunden mit dem Blick von außen, sind ein Beitrag zur bewussten,
geplanten, gezielten Änderung. Sie unterstützen dabei, Visionen,
strategische Ziele, Organisationsstruktur und -kultur, Kommunikation
weiter zu entwickeln und damit Zufriedenheit und Effektivität zu erhöhen.

Unser Informationsbrief möchte Ihnen Einblicke in unsere Arbeit und unsere
Entwicklung geben und einige Wandlungsphänomene vermitteln, die wir in
unserem Umfeld beobachten und die bei uns selbst stattfinden.

Gleichzeitig soll er eine Möglichkeit des Kontakts zwischen Ihnen und uns sein.

Mit einem herzlichen Gruß vom Bodensee

Langenargen, im Dezember 2007


Anna Jäger


Dr. Alexander D. Myhsok

Womit wir uns beschäftigen

Coaching – womit tun wir uns leicht, womit schwer?

Zwei positive Feststellungen, die auf eigene Beobachtungen, auf die Erfahrungen anderer Berater, auf Untersuchungen und Fachliteratur zurückgehen: Coaching liegt im Trend. Und: das „Geschmäckle“ hat sich verloren, es könnte sich um Therapie handeln oder es sei eine Schande, sich als Führungskraft beraten zu lassen.

Für uns als dialogos team gehört zum Coaching:

- Wir unterstützen Führungskräfte dabei, für die Themen und Anliegen, die sie mitbringen, selber Lösungen zu finden.
- Gleichzeitig bleiben wir jedoch nicht in einer hörenden, spiegelnden Rolle, sondern bringen unsere eigenen Erfahrungen ein,
- vermitteln Modelle für gelingende Führung, Kommunikation, Organisation u. a.,
- bieten Übungsmöglichkeiten an
- und geben – auf Grund einer gemeinsamen Vereinbarung – offen Rückmeldung, was uns bei den zu Beratenden in der jeweiligen Situation auffällt.

Diese Ansätze sind für uns stimmig und bringen Erfolg. Schwer tun wir uns damit, dass der Begriff Coaching so unterschiedlich verwendet wird – ausgehend vom Sport (wo er entstanden ist) über Mitarbeitergespräche von Führungskräften bis hin zu jeder Form von Beratung. Für unser Verständnis gilt eine Definition von Hans Jellouschek, bei dem wir einen Teil unserer Transaktionsanalyse-Ausbildung mit Schwerpunkt Coaching gemacht haben: „Wir verstehen unter Coaching eine personenbezogene Beratung für Menschen in der Arbeitswelt, bei der es das Ziel ist, dass der Coachee („Klient“) die Anforderung seiner Berufsrolle mit der eigenen Persönlichkeit in Einklang bringt“.

Organisationsentwicklung oder „Change-Management“

– wohin geht die Entwicklung?

Für die Entwicklung in Organisationen gibt es zwei Ansätze, die sich mit zwei Begriffen umschreiben lassen:

Organisationsentwicklung

meint einen umfassenden Ansatz, bei dem eine Organisation alle ihre Wesenselemente in den Blick nimmt und auf die Zukunft ausrichtet: ihr Gesamtprofil, ihre Organisationsstruktur und Führung, ihre normativen und strategischen Zielsetzungen, ihre Angebote und deren Verwirklichung, ihre Informationsabläufe, Konferenzen und Teams, ihre Außenwirkung und Öffentlichkeitsarbeit usw. Eine derartige komplexe Organisationsentwicklung erfordert Einsatz an Zeit und Engagement, benötigt differenziert arbeitende Projektteams und eine Steuergruppe. Und sie braucht einen besonderen Anlass, z.B. eine Anfangs- oder eine Notsituationen. Ein Problem ist, dass oft viel Zeit und Geld in die Organisationsanalyse gesteckt wird und dann wenig Energie für die eigentlichen Veränderungsprozesse übrig bleibt. Sinnvoll ist es, wenn alle Schritte der Organisationsentwicklung beraterisch in einer Hand bleiben.

Change Management

unterscheidet sich in zweifacher Hinsicht von Organisationsentwicklung:

- ❖ es stellt einen permanenten Prozess und damit ein dauerhaftes Instrument einer lernenden Organisation dar
- ❖ es konzentriert sich auf bestimmte Schwerpunkte und Themen.

Der Begriff Lernende Organisation meint, dass Änderungsprozesse sowohl die Organisation als auch die darin tätigen Menschen umfassen.

Die Entwicklung geht nach unserer Beobachtung hin zum Ansatz der permanenten Veränderung, zum Change-Management, bei dem Veränderungswillen und -können zum Bestandteil einer Organisationskultur werden.

Manager-Jargon

Mit englischen Begriffen wird in Führung, Kommunikation, Organisationsentwicklung, Teamberatung gerne gearbeitet. Inzwischen beginnt eine zunehmend kritische Betrachtung dieser Sprache und ihres Hintergrundes. Exemplarisch hierfür zitieren wir aus der „ZEIT“ (Nr. 31 vom 26.07.2007): „Der Sprachimporteur ist vor allem ein Marketingexperte in eigener Sache. Er will angeben mit der frisch erworbenen Kenntnis, er kehrt ins verschnarchte Dorf seines Ursprungs zurück und brilliert dort im Glanze seiner Glasperlen, die er den zurückgebliebenen Landsleuten andrehen will. Die Undeutlichkeit und die Euphemismen des Business-Englisch sind kein Mangel, sie sind die Voraussetzung des betrügerischen Tuns. So werden dem *Trainee* (deutsch: Lehrling) die *Karriere-Optionen eröffnet* (deutsch: Hoffnungen gemacht), zum *Asset Manager* (deutsch: Kaffeekocher) aufzusteigen. ... Der Vergleich mit den Glasperlen ist nicht zufällig gewählt. Der Sprachimporteur handelt mit Waren, die in ihrem Herkunftsland bereits als wertlos gelten. Über die Ausdrucksweise der PowerPoint-Präsentationen wird in den USA längst gespottet.“

Wir sind selbstkritisch und beobachten, dass wir selbst um manche Begriffe auch nicht herumkommen. Gleichzeitig ist es uns wichtig und bleibt es unsere Grundauffassung, keine Glasperlen zu verkaufen.

Wir selbst und unsere Arbeit

Fragen, die uns öfter gestellt werden

– und unsere Antworten in Kürze

Was fällt Ihnen bei Führungskräften auf?

In Stichworten: Hohe Belastung; Schwerpunkt der täglichen Arbeit oft im operativen Bereich, damit verbunden zu wenig Zeit für Zukunftsaufgaben: Visionen, strategische Ziele, Mitarbeitergespräche im Alltag, Zielvereinbarungsgespräche.

Was hat sich in den 12 bzw. sechs Jahren in ihrer Tätigkeit verändert

Am Anfang lag der Schwerpunkt auf Moderationskursen bei verschiedenen Auftraggebern. Als dialogos team dann Ausweitung des Themenspektrums und eigenes offenes Weiterbildungsangebot. Es folgte der Einstieg in Organisationsentwicklung und Reduzierung eigener Angebote. In den letzten vier Jahren kamen intensive Führungskräfte trainings hinzu. Heute hat sich ein Mix aus Organisationsentwicklung, Schulung/Training und Beratung entwickelt.

Wie gut sind Sie ausgelastet?

Wir arbeiten überwiegend langfristig mit Organisationen zusammen. Etwa zwei Drittel des neuen Jahres sind fest belegt. Die restlichen Zeiten müssen wir für kurzfristige Einsätze bei unseren Auftraggebern reservieren. Also: Wir sind für 2008 praktisch ausgebucht.

Warum weiten Sie nicht aus?

Zum einen ist Ausdehnung für uns in der Arbeit kein Kriterium. Zum anderen hängt in unserer Arbeit viel von unserem Stil, unserer Arbeitsweise ab, den unsere Auftraggeber kennen, schätzen, erwarten.

Was sind die Schwerpunkte Ihrer Arbeit?

1. Begleitung von Projekten/Change Management – Beispiele:

Entwicklung von Strategischen Zielen mit dem mehrköpfigen Vorstand einer großen Einrichtung im Gesundheitsbereich samt Kontrolle der Umsetzung.

Projekt eines Schulträgers „Evaluation in der Schule“ mit zwei Richtungen: einerseits Weiterbildungen mit Lehrerkollegien zum Thema „Feedback-Kultur“ – andererseits Schulung von Teams der einzelnen Schulen bei der Durchführung exemplarischer Evaluationsprojekte.

Führungskräfte-seminar für das Führungsteam einer großen Einrichtung; anschließend Entwicklung von Organisationsstrukturen, Funktionendiagrammen, Stellenbeschreibungen; Zielvereinbarungsgesprächen; dauerhafte Begleitung des Führungsteams u.a. mit dem Schwerpunkt Wahrnehmung von Kontrolle.

2. Kursprojekte

z. B. das Qualifizierungsprojekt der Stiftung Katholische Freie Schule für künftige Schulleitungen. Es umfasst im Zeitraum von drei Jahren jeweils vier je dreitägige Ausbildungsmodulare, die Begleitung von Projektarbeit und Vertiefungstreffen. Der zweite Durchgang läuft seit Herbst 2006.

3. Anbieter von einzelnen Weiterbildungskursen

Seit vielen Jahren führen wir für mehrere öffentliche Anbieter Kurse durch u. a. in Konfliktmanagement, Moderation, Kommunikation, Projektmanagement.

4. Lehraufträge an der Universität Tübingen

Gemeinsam im Wintersemester das Kompaktseminar „Moderation von Gruppen und Teams“; Anna Jäger im Sommersemester zusätzlich das Seminar „Kommunikation als Führungsanforderung“.

5. Unsere eigenen Veranstaltungen

begrenzt auf die „Denkräume“ für Frauen bzw. Männer in verantwortlichen Positionen, einen Führungskräftekurs und einen Einführungskurs in Transaktionsanalyse.

Unser Schwerpunkt liegt insgesamt bei einer längerfristig angelegten Arbeit, die auf nachhaltige Veränderungen abzielt. Für uns bedeutet das: Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Projekten, dauerhafter Kontakt zu Auftraggebern, gleichzeitig auch gegenseitige Planungssicherheit. Die Konsequenz ist, dass wir bei Anfragen, die kurzfristig kommen oder auf Einmaligkeit angelegt sind, häufig absagen müssen.

Gibt es ein Beispiel aus letzter Zeit, wo ein Entwicklungsprozess aus Ihrer Sicht gut gelaufen ist?

Mehrere.

Ein Beispiel: In einer großen Abteilung einer Sozialeinrichtung mit fünf unterschiedlichen Aufgabenbereichen haben wir am Anfang zusammen mit dem Abteilungsleiter ein Organigramm entwickelt, dann die Leitungsebene etabliert und die Führungskräfte geschult. In anschließenden Halbtagsklausuren wurde den Mitarbeitern die neue Struktur vermittelt und mit ihnen die spezifischen Aufgaben der Bereiche („Zwecke“) und der einzelnen Mitarbeiter erarbeitet sowie Zukunftsbilder einer gelingenden Arbeit – als Basis für die strategischen Ziele der Leitung – entworfen. Begleitend finden Beratungen des Abteilungsleiters und Weiterbildungen für einzelne Mitarbeitergruppen und Klausuren der Führungskräfte zur Umsetzung der Ziele statt.

Geht das gut – Mann/Frau, Ehepaar als Team?

Ja, es geht sehr gut. Mann und Frau im Team sind ein Spiegel der Realität in der Arbeitswelt. Klare Absprachen und Vereinbarungen auf der Basis der Transaktionsanalyse sind uns hier hilfreich. Kontroverses verhandeln wir offen und in Wertschätzung vor der Gruppe. Teilnehmer erleben dies als eine positive Möglichkeit, mit Unterschiedlichkeiten umzugehen. Doch wir tun auch persönlich etwas dafür.

Wie wirkt sich Langenargen auf Ihre Arbeit aus?

Der Bodensee ist attraktiv. Wer zu uns zu einem Kurs oder zur Beratung kommt, geht gerne die 250 m zum Bodensee und lässt die Weite des Sees und den Blick auf die Berge auf sich wirken.



Denkräume – eine Form von kollegialem Coaching im Team

Aktuelle Artikel in Fachzeitschriften, z. B. der „Organisationsentwicklung“, verstehen wir oft als eine Anfrage an unsere eigene Arbeit, an unsere Wandlungsfähigkeit – und manchmal erleben wir sie auch als Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

In der „Organisationsentwicklung“ 2-2001 hat Christoph Lauterburg („Gute Manager fallen nicht vom Himmel“) dargelegt, dass die Qualifizierung von Führungspersonal neben Theorievermittlung praxisbegleitende Trainings erfordere. Ein besonders wirkungsvolles Instrument hierfür seien unternehmensübergreifende Coaching-Teams. Ziel dieser Coaching-Teams ist der strukturierte themenbezogene Erfahrungsaustausch, die wechselseitige Beratung mit einer kleinen Zahl von Kollegen aus unterschiedlichen Organisationen und die Begleitung durch einen professionellen Coach.

Wir haben damals vor sechs Jahren an den Rand des Artikels geschrieben: „Abwarten, bis unsere Denkräume sich etabliert haben“. Heute können wir ein erfreuliches Fazit ziehen. Die Denkräume haben sich etabliert mit dem Konzept:

- ein kleiner Kreis von Führungskräften aus unterschiedlichen Organisationen
- trifft sich mindestens ein Jahr lang (die Erfahrung ist, dass die Gruppen über Jahre stabil bleiben) zweimal einen Tag je im Frühjahr und Herbst
- arbeitet an konkreten Fragen des beruflichen Alltags, die der Einzelne einbringt und an gemeinsamen Themen der Führung und Führungspersönlichkeit unter Leitung von uns
- und vertieft systematisch sein Führungswissen.

Für Führungskräfte ist das ein Angebot mit großem Nutzen: Eine gezielte und vertrauliche Bearbeitung von Themen und kritischen Situationen und Fragen der individuellen Berufs- und Lebensplanung, gleichzeitig eine intensive Weiterbildung bei geringem Zeitaufwand.

Internes

Nachruf auf einen Freund und Berater

Sein Name fiel und fällt in unserer Arbeit immer wieder: Herbert Leger aus Staufen bei Freiburg, 35 Jahre lang Trainer und Berater bei vielen großen und mittleren Firmen, aber auch im Non-Profit-Bereich.

Erste Begegnung mit ihm in den 70-er Jahren: Sein Auftrag war es, die Verantwortlichen beim Aufbau der offenen Erwachsenenbildung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart zu begleiten. Strukturen, Zielsetzungen und Abläufe, die damals erarbeitet wurden, haben sich bewährt und sind heute noch weitgehend gültig .

Dann bildete er jahrzehntelang Referenten und Referentinnen in der offenen Erwachsenenbildung aus. Seine dreiteiligen Kurse zur Didaktik-Methodik der Erwachsenenbildung und Gruppendynamik hatten den Ruf, anspruchsvoll, anstrengend und hoch effektiv zu sein. Herbert Leger war geachtet und anerkannt.

Für uns war er in den letzten zehn Jahren Berater beim Aufbau unseres dialogos teams, vor allem bei unseren Projekten. Und er hat uns gleichzeitig systematisch weitergebildet in Fragen von Führung, Management, Organisationsberatung, u. a. Vor allem war er uns ein Freund geworden, mit dem wir viele private Stunden verbrachten.

Am 15. März 2007 ist er viel zu früh gestorben. Wir vermissen ihn.

Moderationshandbuch – neu

Zwei Auflagen des Moderationshandbuchs „Mehr Erfolg mit Moderation“ sind seit 1999 erschienen und inzwischen auch restlos verkauft. Nach acht Jahren stand eine Überarbeitung an. Das Handbuch, das seither von den Oberschwäbischen Werkstätten für Behinderte (OWB) herausgegeben wurde, kommt im Frühjahr beim Junferman-Verlag Paderborn heraus, einem Fachverlag u. a. im Bereich Transaktionsanalyse und Kommunikation. Das neue Buch „Moderieren in Gruppen & Teams“ mit dem Untertitel „Ein Handbuch für Moderation. Effektiv und human kommunizieren“ ist über den Buchhandel zu beziehen.

Führungshandbuch

Die Zählung ergibt: In den letzten vier Jahren haben wir insgesamt 12 Führungs- und Leitungskräftetrainings in verschiedenen Einrichtungen mit insgesamt 51 Modulen, jeweils zwei- oder dreitägig durchgeführt. Irgendwann stand es an, die Kursmaterialien zu systematisieren. Daraus ist ein „Führungshandbuch“ mit 12 bzw. 14 Kapiteln entstanden.

Manche, die davon hören, fragen: „Könnte ich dieses Führungshandbuch von Ihnen bekommen?“ Leider geht das nicht, denn die einzelnen Blätter sind zwar hilfreich, jedoch in erster Linie als Nachschlagwerk für Kursteilnehmer. Vielleicht wird daraus eines Tages doch ein Handbuch für Führungskräfte in Organisationen und Einrichtungen. Es würde allerdings ein Nachschlagwerk bleiben, denn Führung und Leitung lässt sich weniger aus einem Buch lernen als vielmehr im sozialen Kontext einer Lerngruppe.

Unsere eigenen Veranstaltungen 2008

Wir sind froh, dass wir schwerpunktmäßig aus dem Markt offener Anbieter vor vier Jahren ausgestiegen sind. Die zeitweise Krise der beruflichen Weiterbildung und ihrer Träger hat uns damit nicht berührt.

Unser Schwerpunkt liegt weiterhin – neben der Beratung von Organisationen, Teams und Führungskräften – eindeutig auf Kursen innerhalb von Einrichtungen und Organisationen. Lediglich einige bewährte wenige Angebote führen wir selbst durch:

- > die Denkräume für Frauen bzw. für Männer und Frauen
- > eine vierteilige Leitungskräfteschulung
- > und eine Einführung in die Transaktionsanalyse.

Ein Überblick über diese Angebote liegt teilweise bei, kann angefordert oder im Internet abgerufen werden.

Herausgefiltert

Vor kurzem passiert: Jemand schickt uns eine Mail; im Wissen, dass wir nicht täglich Outlook öffnen, faxt er uns einen Hinweis auf die Mail und spricht auf den Anrufbeantworter, dass er ein Fax geschickt hat.

Fast zur gleichen Zeit passiert: Der Mailfilter einer Einrichtung, mit der wir zusammenarbeiten, vermutet hinter „dialogos team“ etwas Unanständiges und schmeißt deshalb unser dringend erwartetes Mail heraus.

Wir kommen um Mails und die anderen Formen heutiger Kommunikation nicht herum. Unsere Zuneigung hält sich jedoch in Grenzen. Wir sind von der Effektivität, der Relation von Aufwand und Ertrag nicht überzeugt und außerdem sehen wir die Gefahr der Oberflächlichkeit (Sprache) und der ständigen Beschleunigung (alles muss sofort losgeschickt und sofort beantwortet werden).

Unsere Tendenz: Wir bevorzugen die mündliche Kommunikation, direkt oder am Telefon, und nehmen Mails als Notlösung.

So sind wir erreichbar:

dialogos team
Anna Jäger - Dr. Alexander D. Myhsok
Maulbertschstraße 27
D - 88085 Langenargen

Tel. 07543/9136430
Fax 07543/9136436
info@dialogos-team.de
www.dialogos-team.de