

QUALITY TIME MIT DEM FÜHRUNGS-TEAM

Ausgangssituation

- / In den letzten 10 Jahren haben sehr viele Geschäftsführer gewechselt, die Bereiche waren immer wieder in anderen Organisationsformen und Gesellschaften eingegliedert
- / Die Führung in den Bereichen und Standorten ist nicht überall optimal und zielgerichtet ausgeprägt, es werden Maßnahmen gesetzt, um das zu verbessern
- / Rückgängiges Geschäft durch billig Konkurrenz und ungünstigere interne Verrechnungs-Modalitäten
- / Geplante Reduktion der Standorte
- / Der Umgang miteinander und das Verhalten von Führungskräften ist nicht immer fair und von wertschätzendem Feedback getragen
- / Es gibt eine klare Strategie, durch welche Produkte bestimmte Märkte und Kunden in Zukunft beliefert werden sollen

Die Geschäftsführer sind seit Beginn des Jahres in ihrer Funktion, so lange besteht auch die GmbH. Die strategische Orientierung des Unternehmens geht in Richtung Multikanal Technologie.

Konzeption

Die Geschichte der in der GmbH zusammengefassten Bereiche war wahrscheinlich durch wenig Stabilität geprägt. Das könnte dazu geführt haben, dass Sicherheit dort eher durch das Beibehalten eingeführte Vorgehensweisen und durch Mikromanagement erzeugt worden ist. Nun soll aber die Ausrichtung in neue Produkte, Kooperationsformen und einer stärkeren Führungsverantwortung erfolgen. Dieser Wandel wird aber durch Standortschließungen und anderen verunsichernden Maßnahmen begleitet. Um nicht in alte Muster zurück zu fallen, sind die Führungskräfte gefordert, orientierungsgebend und einfühlsam mit ihren Mitarbeitern umzugehen. Eine gute Unterstützung dafür ist, wenn sie das von ihrem Management auch erfahren.

Da die Führungsmannschaft, die diese Veränderung mitgestalten und mitverantworten soll, fest steht, ist neben der Orientierung durch die

GF auch ein gutes Vertrauensverhältnis untereinander wichtig und zu fördern.

Aus unserem Verständnis nach dem Klärungsgespräch soll es hier nicht um einen mittelfristigen begleiteten Kulturentwicklungsprozess gehen, sondern um gezielte und wirkungsvolle Interventionen, die die Entwicklung der Kultur und die Umsetzung der Strategie fördern sollen.

Die Methode dafür nennen wir "Quality Time".

Das Typische an dieser Form des Zusammenkommen ist, dass im Fokus über alles gesprochen werden soll, was nicht unmittelbar das Business betrifft. Natürlich geht es um eine Verbesserung des Geschäftes, doch hier hauptsächlich um das „wie“ und weniger um das „was“. Es geht darum, die Art und Weise des Miteinanders, wie kommuniziert und kooperiert wird, wie Entscheidungsprozesse vorbereitet umgesetzt werden. Es geht um Themen, die die Menschen beschäftigen, die aber üblicherweise im Tagesgeschehen untergehen. Meistens sind es nicht die dringenden Themen, aber durchaus die Wichtigen, die hier Platz und Zeit für eine Bearbeitung finden, und das wirkt fast immer sehr motivierend.

Somit wird das gemeinsame Erleben einer besonderen Form der Kommunikation miteinander aber auch eines anderen eher ressourcenorientierten Umgangs mit den Problemen, vor denen Führungskräfte stehen, eine Erfahrung, die das Vertrauen stärken kann.

Informationen über Hintergründe, in welche Richtung es gehen soll, und die Möglichkeit ungestraft auch Bedenken äußern zu dürfen, sind wichtige Faktoren, die die Kultur prägen und unterstützen, die Mannschaft zu gewinnen..

Die Wirkung dieser Vorgehensweise ist die Erhöhung und Erweiterung der Dialogfähigkeit im Unternehmen. Otto Scharmer unterscheidet 4 Ebenen des einander Zuhörens in Gruppen:

1. Downloading – das Hören, was man ohnehin schon weiß, anderes ausblenden
2. Debatte – Konfrontativer Austausch von Differenzen und unterschiedlichen Perspektiven
3. Dialog – erkundende Reflexion von unterschiedlichen Sichtweisen
4. „Presencing“ – durch Mobilisierung der gemeinsamen Kreativität neue Lösungen finden

Wichtig wird es sein, zunehmend vom gewohnten Downloading und der Debatte zu den Ebenen des Dialogs und des „Presencing“ zu kommen.

Von der Struktur schlage ich einen zweitägigen offsite Workshop vor. Der Anlass dafür wäre ein Review nach etwa 8 Monaten seit Beginn der neuen Gesellschaft und daraus abgeleitet die Planung von Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsformen sowie weiterer Maßnahmen, die unterstützen sollen, die Zukunft und die strategische Ausrichtung des Unternehmens gemeinsam zu meistern.

Um die Nachhaltigkeit zu sichern soll vorgesehen werden, in den beiden Ressorts Teile von Quality Time in die Jour-Fixes einzubeziehen. Um als Gesamt-Führungsmannschaft fortzusetzen, empfiehlt sich nach einem halben Jahr einen eintägigen Workshop zu machen, um neue Impulse zu gewinnen, und nach einem Jahr ebenso.

Ziel

Ausgehend von vier Quellen der Kraft (nach Fritz Riemann und Matthias Varga von Kibéd), die gleichzeitig Ressourcen und Fähigkeiten sind, die Teams und Organisationen brauchen, um erfolgreich zu sein, lassen sich für das Unternehmen folgende Fragen ableiten. Ziel wäre es, darauf Antworten zu finden.

Verständnis und Wissen

- / Was weiß sich von den anderen, und von dem was sie wirklich beschäftigt?
- / Wo stehen wir, und was bedeutet das mit Blick auf die Zukunft?

Vertrauen und Beziehung

- / Wie wollen wir miteinander kommunizieren?
- / Wie wollen wir miteinander kooperieren?

Struktur und Orientierung

- / Wie können wir den Weg in die Zukunft bewältigen?
- / Welche Verantwortungen und welche Spielregeln sind dafür notwendig?

Innovation und Entwicklung

- / Wohin soll es gehen und welche Hintergründe sind hier relevant?
- / Mit welchen Hindernissen müssen wir rechnen und wie kann das „gute“ Alte im Neuen seinen Platz bewahren?

Inhalte und möglicher Ablauf

Der tatsächliche Ablauf ist immer auch abhängig von den Themen, die die Teilnehmer einbringen, und davon, welche Zeit einzelne Schritte tatsächlich brauchen.

Einladung

Erfolgt durch die Geschäftsführung mit einer kurzen Erklärung des Hintergrundes und der Absicht, und der Bitte, aktiv mitzumachen.

Die Gruppe stellt sich selbst vor

Eine besondere Form der Vorstellung, wo weniger die einzelnen Personen als vielmehr die Gesamtgruppe in Erscheinung tritt (zum Beispiel wer ist wie lange dabei)

Agenda

und Frage an alle: Was ist Ihnen wichtig, in diesen 2 Tagen innerhalb des Rahmens der Agenda zu besprechen und zu erreichen? Antworten sammeln und visualisieren.

Review

Vorbereitung und Präsentation von "ähnlichen" Gruppen und von der Geschäftsführung, bezogen auf die letzten 8 Monate.

Aus den Bereichen: Was ist uns alles gelungen?

- / Welche Herausforderungen haben wir gemeistert?
- / Welche Kooperationen haben wir genutzt?
- / Wodurch konnte uns das Management hier unterstützen?
- / Woran arbeiten wir gerade, was Beschäftigt uns aktuell?

Von der Geschäftsführung

- / Von wo wir gestartet sind (Würdigung des Alten)
- / Status des Unternehmens nach 8 Monaten
- / Was uns in den letzten Monaten gelungen ist (die Leistungen der Einheiten anerkennen)

Ausblick

Wohin wir wollen und wohin wir müssen. Präsentation durch die Geschäftsführung

- / Unser Zukunftsbild und Informationen darüber, warum gerade dieses (Was ist die Notwendigkeit dabei, was ist das Attraktive)
- / Welche Anforderungen das an die FK und an die GF stellt
- / Weshalb wir überzeugt sind, dass wir das bewältigen werden
- / Welcher „Preis“ aber auch dafür zu bezahlen sein wird

Resonanz der Führungskräfte, durch die Beantwortung spezifischer Fragen. Bereichsübergreifende Gruppen

- / Wie es uns mit diesem Bild geht
- / Was sorgt uns, welche Bedenken haben wir
- / Was bedauern wir, was ärgert uns
- / Was freut uns, was schafft Erleichterung
- / Worauf sind wir neugierig, was möchten wir noch wissen

Fragen und Antworten durch die Geschäftsführer

Offener Dialog der Geschäftsführer: Wie geht es uns, nachdem wir das alles gehört und beantwortet haben.

Ressourcen in Organisationen

Ressourcen, Fähigkeiten und Grundorientierungen in Gruppen und Organisationen: Präsentation durch den Berater

Selbsteinschätzung, welche Grundorientierungen und damit verbundene Ressourcen bei jedem im Vordergrund sind.

Speed Dating: kurz getaktete Gespräche zwischen zwei Personen zu den Ressourcen die jeder mitbringt und zu den Einschätzungen der anderen, was man besonders gut kann. (Dafür werden Listen der Fähigkeiten in den jeweiligen Ressourcen zur Verfügung gestellt) Jeder mit etwa 9 anderen.

Umsetzung

In den GF Ressorts

Fokussierung auf das WIE (GF und seine FK parallel)

- / Welche Form des Umgangs miteinander ist förderlich, um die Strategie erfolgreich zu realisieren?
- / Welche Formen des Führens und welche dahinter stehenden Werte könnten das fördern?

- / Was ist unbedingt von wem zu vermeiden, das aus unserer Erfahrung relativ sicher zum Scheitern führt.

In den Bereichen

Bearbeitung der Führungssituation in den einzelnen Bereichen:

- / Welche Führungsaufgaben stehen gerade an, vor allem im Zusammenhang mit Mitarbeiter-Führung?
- / Wie könnte ich diese bewältigen? (Kollegiale Beratungen in kleinen Gruppen nach einem bestimmten Vorgehen)
- / Was brauche ich von der Geschäftsführung dafür? (Wunschunterstützung und „zweitbeste Lösungen“)

Nächste Schritte

Abschluss