

Kollegiale Beratung in Gruppen

Phasen	Schritte	Einbringer/in	Beratungsgruppe	Reflexionsleitung
Eröffnen und Beginnen 10 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> • Wer übernimmt die Reflexionsleitung? • Gibt es noch Reste von der letzten Fallbesprechung? Wie ist es im besprochenen Fall weiter gegangen? • Klären, welcher Fall heute besprochen werden soll 			
Darstellen und Orientieren 15 Minuten	<p>Folgende Situation möchte ich reflektieren und bearbeiten. Ich bin vor allem interessiert an ...</p> <p>Antworten und Situationen weiter beschreiben</p>	<p>↔</p> <p>↗</p>	<p>Zuhören</p> <p>Folgendes ist mir noch nicht verständlich ...</p> <p>Zuhören</p>	<p>Keine Zwischenfragen zulassen</p> <p>Nur Informationsfragen zulassen, keine Hypothesen oder Tips in Frageform</p>
Betrachten und Erweitern 25 Minuten	<p>Sich außerhalb setzen, zuhören und mitschreiben</p> <p>Was hat mich</p> <ul style="list-style-type: none"> • besonders angesprochen? • bringt mich auf neue Spuren? • unterstützt mich? 	<p>↔</p>	<p>Assoziieren ohne Tabus und Bewertungen, welche Bilder, Vergleiche fallen mir ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zur Situation • zu einzelnen Personen • wie ging es mir bei der Falldarstellung (Gefühle) • wie ging/geht es mir an Stelle von ... <p>Zuhören</p>	<p>Bitte an Einbringer/in, sich aus dem Kreis zu setzen und mitschreiben. Darauf achten, daß Gruppenmitglieder geäußerte Einfälle nicht bewerten, aber evtl. aufgreifen und weiterdenken.</p> <p>Impulse setzen und ermuntern</p> <p>Einbringer/in in den Kreis bitten</p>
Lösungssuche und Vorsatzbildung 25 Minuten	<p>setzt sich außerhalb des Kreises, zuhören und mitschreiben</p> <p>Welche Lösungen sprechen mich an ...</p> <p>Was nehme ich mir vor ...</p> <p>Was ist neu für mich ...</p> <p>Welche Unterstützung kann ich mir holen ...</p>	<p>↔</p> <p>↗</p>	<p>Entwickelt Lösungsvorschläge „Ich sehe folgende Möglichkeiten“; „Wenn es mein Fall wäre, würde ich folgendes tun: ...“</p> <p>Zuhören</p>	<p>Bittet Einbringer/in, sich wieder rauszusetzen und mitschreiben</p> <p>Darauf achten, daß Lösungsvorschläge nicht bewertet werden</p> <p>Einbringer/in in den Kreis zurückbitten</p>
Abschließen und Beenden 15 Minuten	<p>Lerngewinn für die eigene Praxis</p> <p>Ich nehme für mich mit ...</p>			<p>Der Gruppe Lerngewinn aus der Leitungsaufgabe oder aus der Fallbeschreibung für die eigene Praxis mitteilen. Mit der Gruppe klären, wann die nächste Fallbesprechung stattfindet. Wenn der Wunsch besteht, Feedback von der Gruppe fordern</p>

Portfolio-Analyse („Boston-Matrix“)

Marktwachstum

hoch

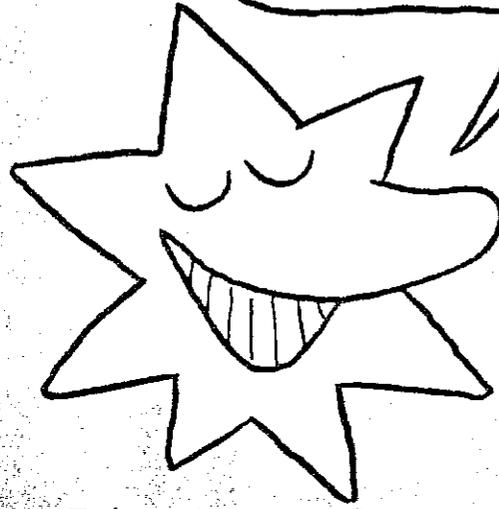
Offensiv erschließen
– oder
abschießen!



Fragezeichen

Nachwuchsprodukte

Investieren!



Stars

Künftige Hauptprodukte

START

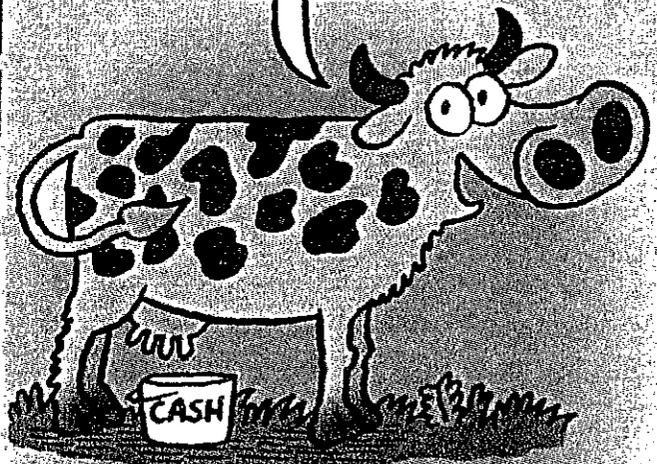
Aussteigen!



Arme Hunde

Problemprodukte

Abschöpfen!



Milchkühe

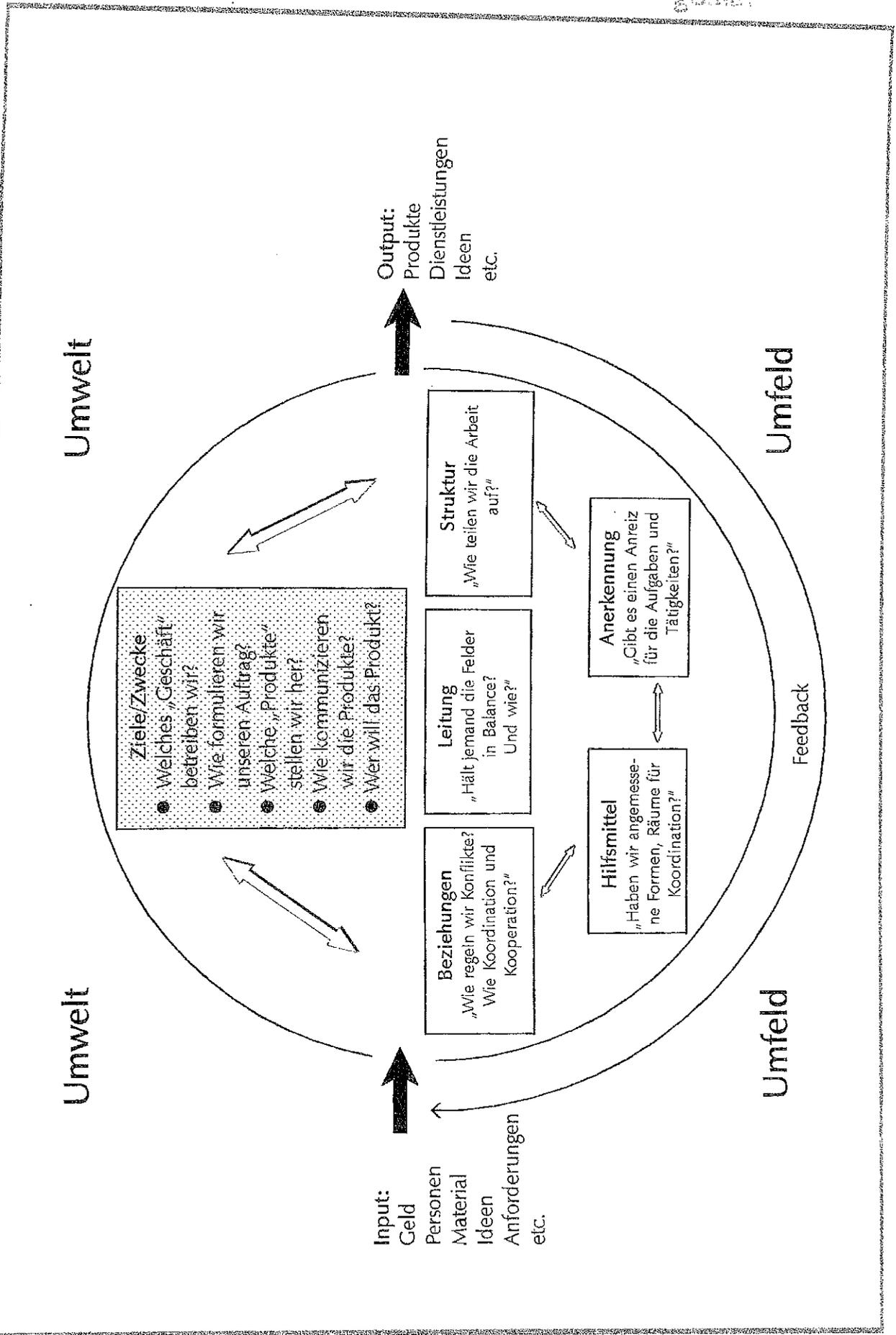
Geldbringer

gering

klein

relativer Marktanteil
groß

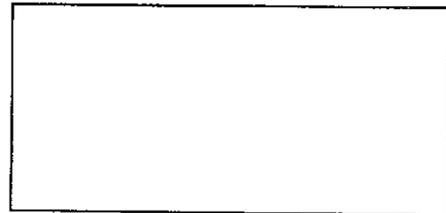
Transformationsprozess



Hans Georg Ruhe
Die Aufgabe „Fundraising“
in der Organisation
9/01

Organisation

- Stab
- Öffentlichkeitsarbeit
- Finanzen
- Mitgliederverwaltung



Focus

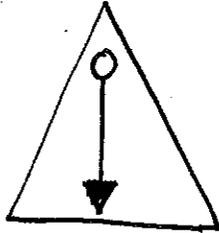
- innen / außen
- abhängig / autonom
- zielorientiert / feldorientiert

Leistungsfelder

- speziell / generell
- operativ / fördernd
- agierend / reagierend

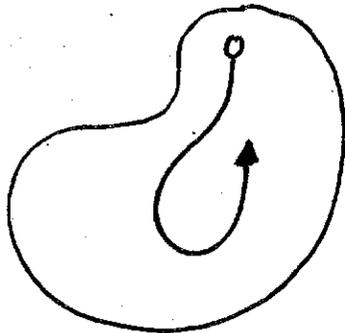
Leitung heißt auch
Neues probieren
und Veränderungen registrieren

Leitung



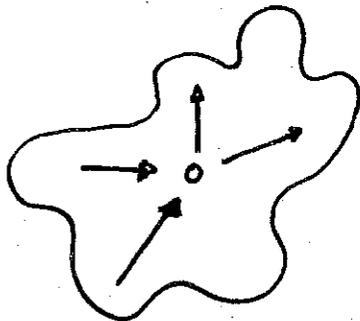
Kommandieren
Kontrollieren
Korrigieren

feudal



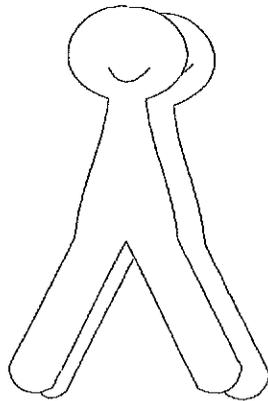
Fordern
Fördern
Feedbacken

kooperativ



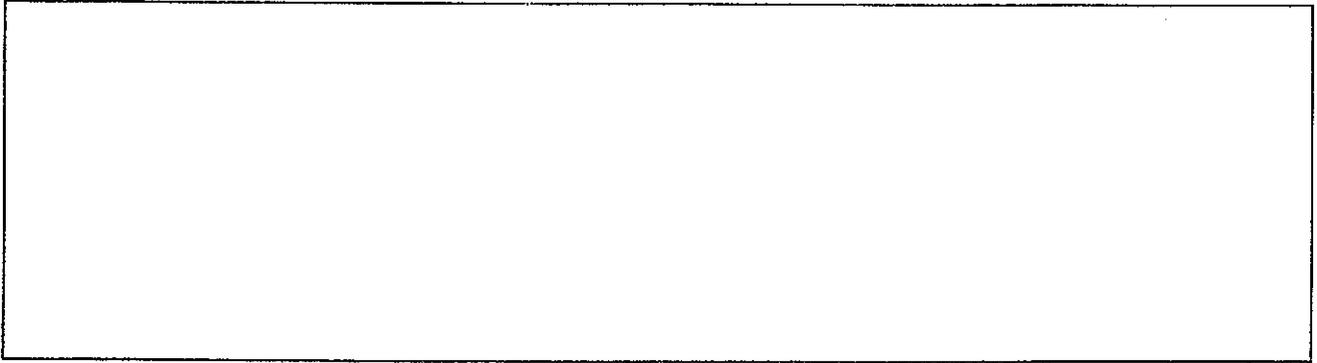
Kontext
Kultur
Kräfte

systemisch

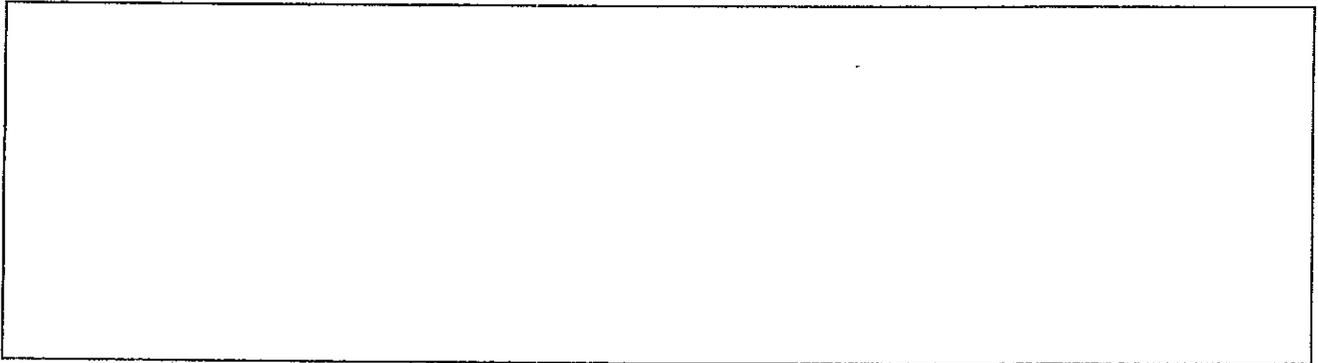


Ressourcen im
Kontakt mit Menschen

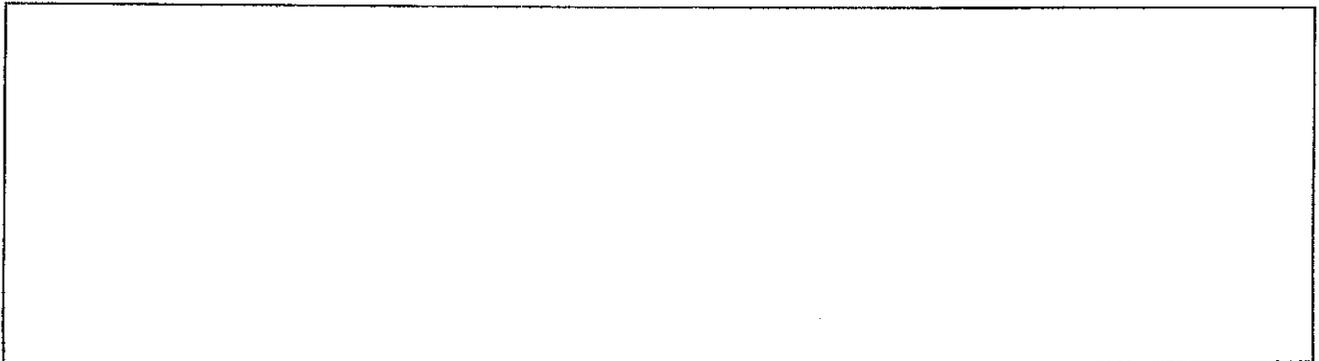
Auftritt



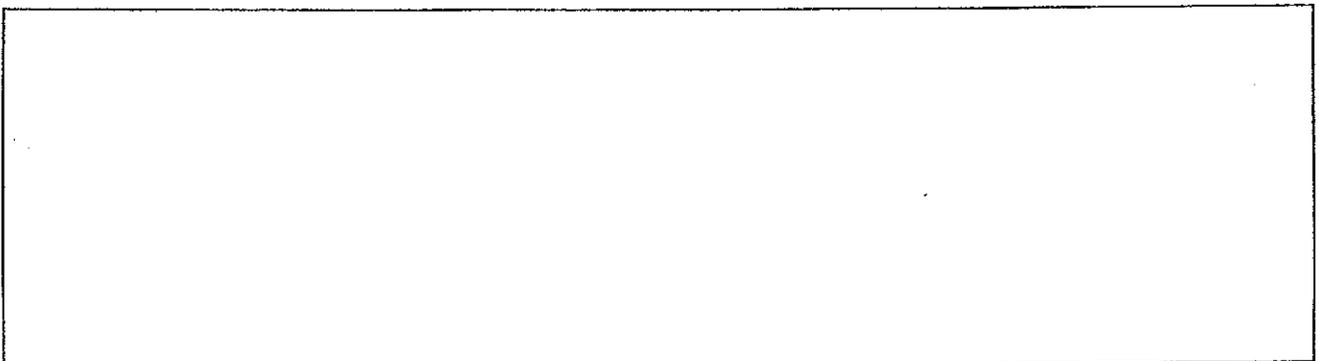
Kontakt



Zuhören



Beenden



Name

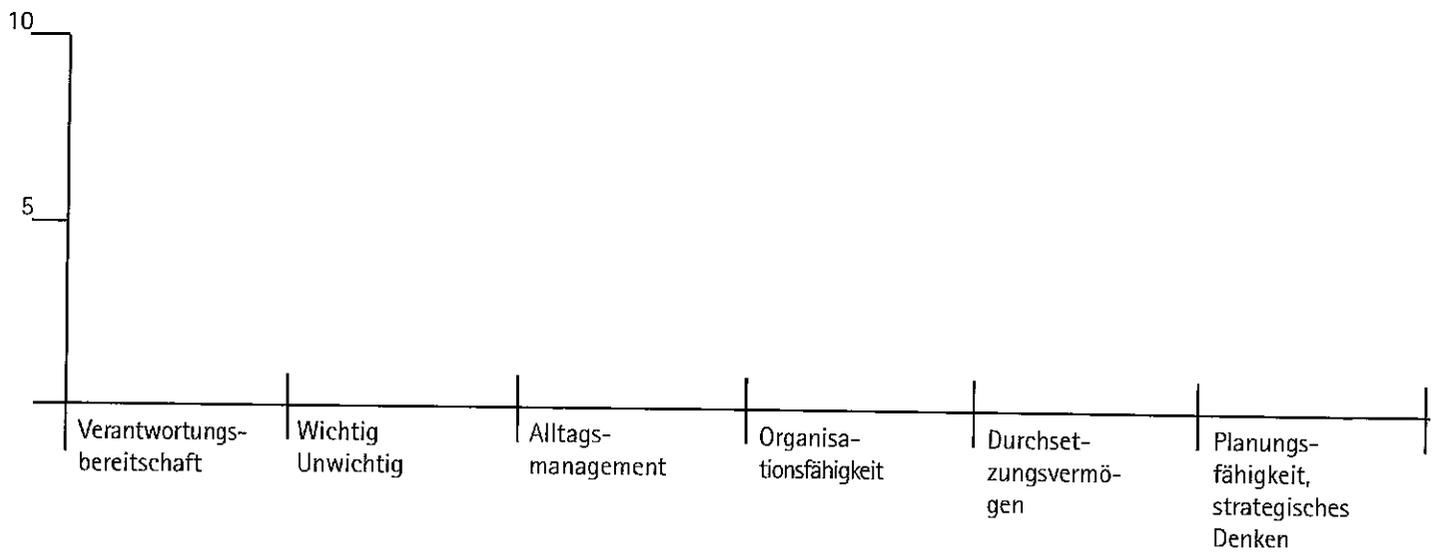
10

5

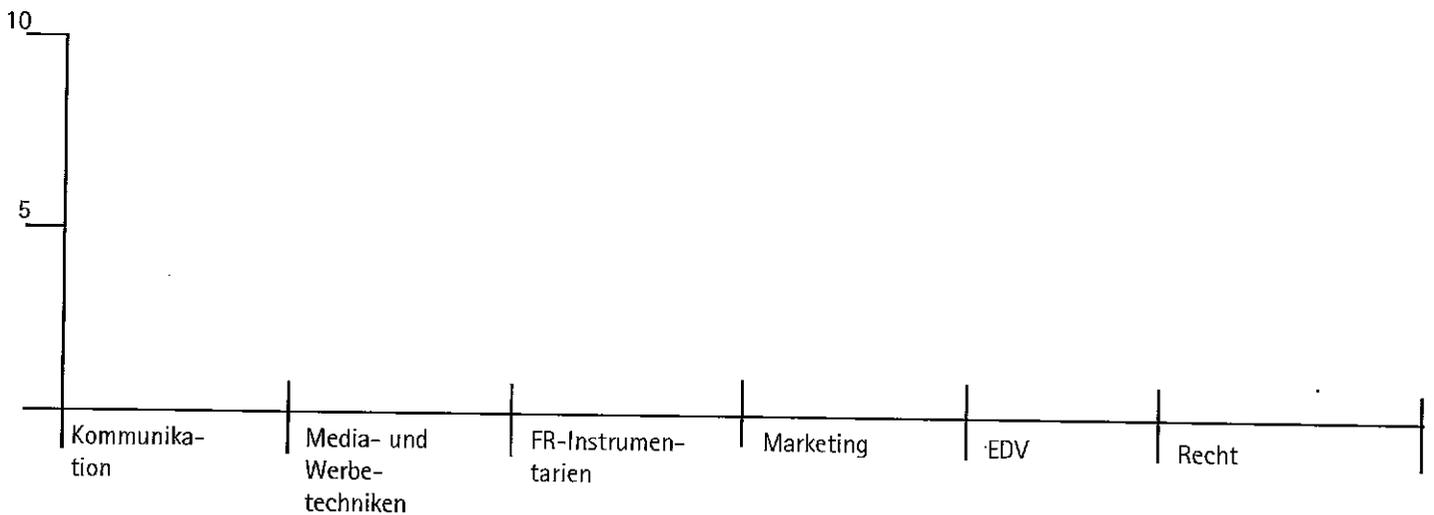
Kontakt Erklärung Empathie Grenzen Zuhören Kooperation Nähe Distanz

Name

Organisationskompetenz

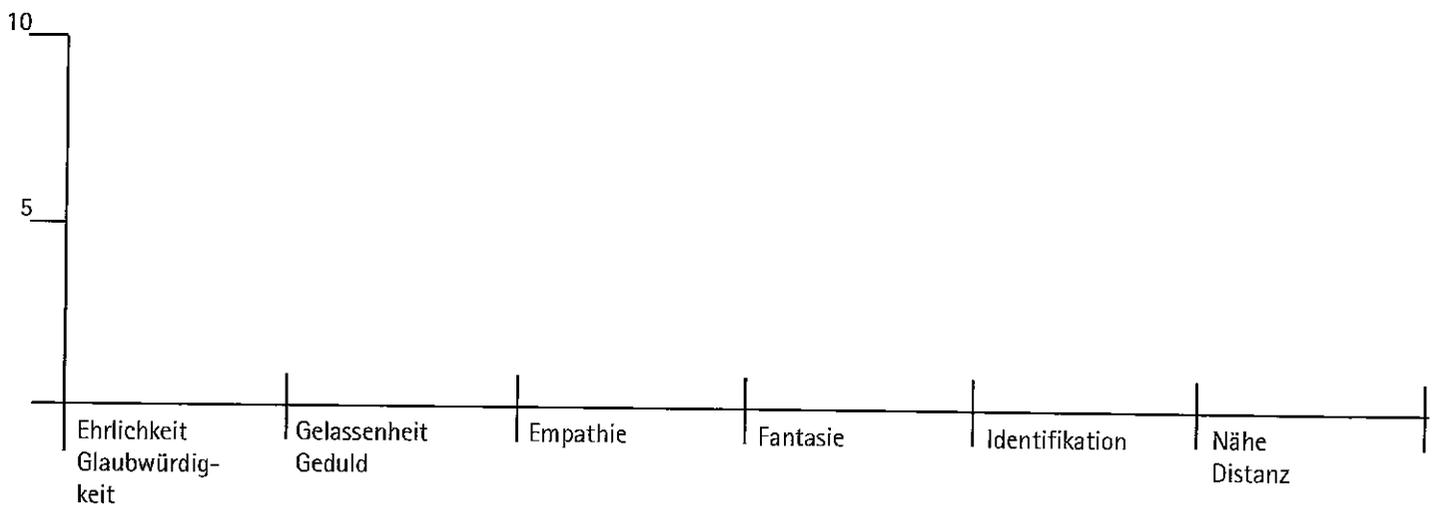


Fachkompetenz

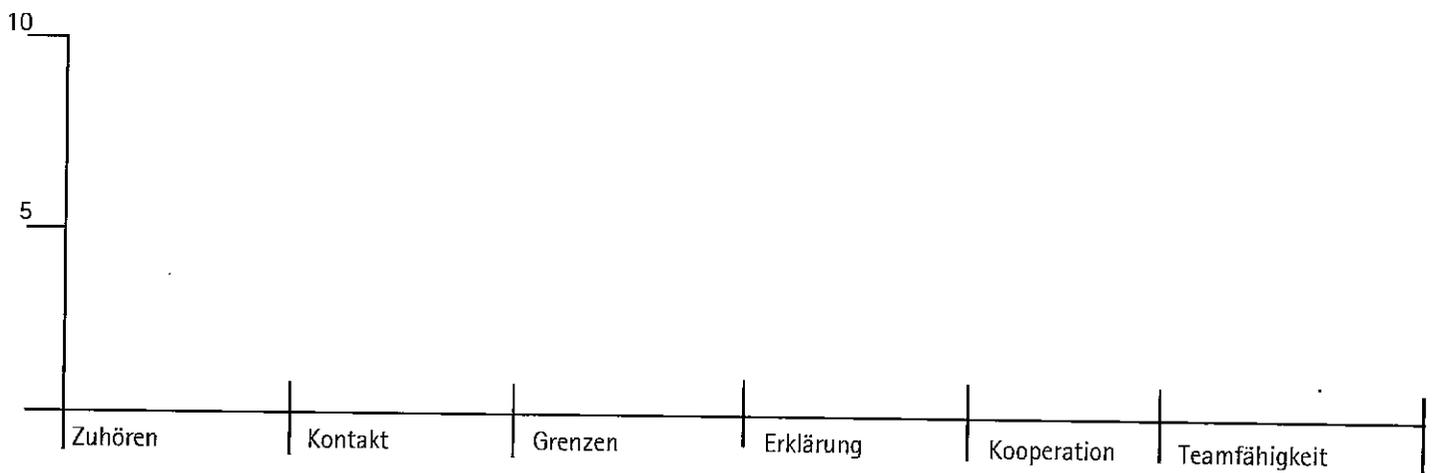


Name

Persönliche Kompetenz



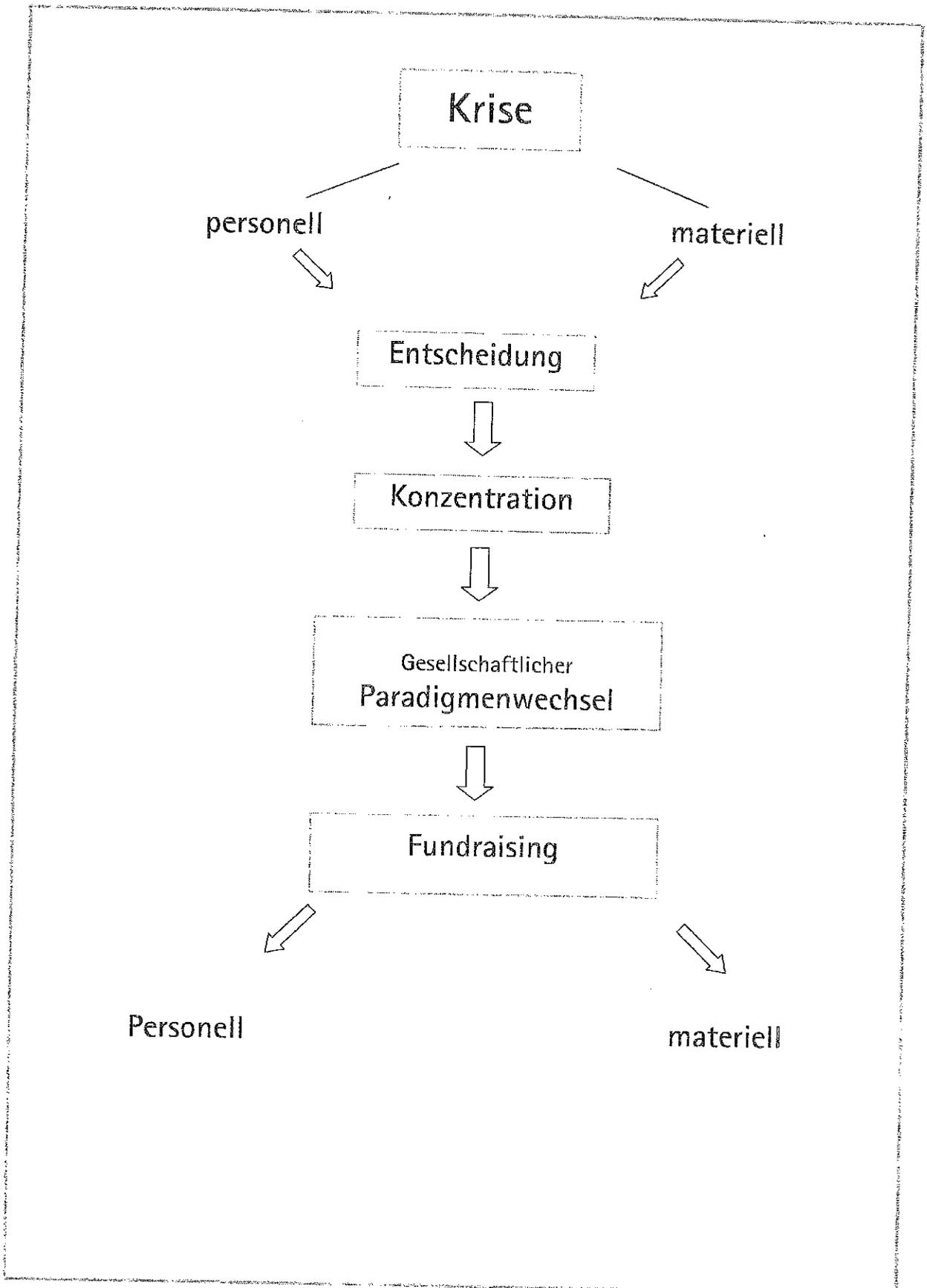
Kommunikative Kompetenz



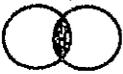
In drei Jahren...

... Fundraising, Beruf, Engagement, (privat).

- Darauf hätte ich wirklich verzichten können...
- Nach der Weiterbildung werde ich zunächst...
- Beruflich möchte ich in sechs Monaten...
- Meinem gegenwärtigen Vorgesetzten werde ich...
- Klären muss ich...
- Diese drei Schritte werde ich auf jeden Fall gehen:...
- Wohnen werde ich...
- Erfolg wird sein, wenn...
- Vermissen werde ich...
- Ich werde auf jeden Fall...
- Ich werde nie mehr...
- Wenn ich vor der Wahl stehe, ob ich....oder..., werde ich voraussichtlich...
- In drei Jahren werde ich sagen, wenn ich auf die Weiterbildung zurück schaue...
- ...



Strategieentwicklung

1. Gegenüber bestimmen (Letztentscheider)
 - festlegen, verständigen
 - anmahnen
 - protokollieren
 - verweigern
2. Eigenes Ziel bestimmen
3. Fremdes Ziel erkennen
4. Handlungsvorrat 
5. Was ist nicht lösbar
6. Strategie

Strategie

- Planung
- Zielorientierung
- Koordinierung der Mittel

Taktik

„Kunst der Anordnung und Aufstellung“

- Berechnung
- Zweckbestimmung
- Erfolgsorientierung

Charismen

RichterInnen *FürsprecherInnen*
Beide sind Menschen, die im besonderen besorgt sind, dass es mit rechten Dingen zugeht und dass Ausgleich stattfindet. Während sich die RichterInnen auch zu SchlichterInnen und VermittlerInnen machen lassen, sind FürsprecherInnen Menschen, die sich als Anwälte derer verstehen, die sprachlos, abwesend, mundtot, benachteiligt, unverstanden, zu kurz gekommen sind.

ProphetInnen *GeschichtenerzählerInnen*
sind Menschen, die dafür sorgen, dass Erinnerungen und Visionen nicht verloren gehen. Die GeschichtenerzählerInnen berichten von Ereignissen, die gewesen sind, erinnern an Traditionen. Die ProphetInnen halten die Blicke in die Zukunft gerichtet, halten Hoffnungen, Wünsche wach und entwickeln Visionen von dem, was Organisationen sein können.

LiebhaberInnen *VerwalterInnen*
Fast in jeder Organisation gibt es Menschen, die mehr die Funktion von LiebhaberInnen haben, die sich Zeit nehmen für die Menschen, wenn sie reden, ihr Herz ausschütten wollen oder eine Tasse Tee oder Suppe brauchen. Daneben brauchen Organisationen VerwalterInnen oder GeschäftsführerInnen, die dafür sorgen, dass das Bestehende und Vorhandene gut verwaltet und wenn möglich, erhalten und vermehrt wird. Beiden ist gemeinsam, dass ihr Handeln von der jeweils anderen Seite her ergänzungsbedürftig ist. Schenken und Erhalten gehören zusammen.

LehrerInnen *SchülerInnen*
Hier sind Menschen gemeint, die gerne lernen, zuhören und neugierig sind. Sie sind angewiesen auf Menschen die gerne etwas von dem weitergeben, was sie selber erfahren und gelernt haben.

Könige/Königinnen *DienerInnen*
Beide haben Autorität, entweder durch die Art, wie sie Entscheidungen treffen und Leitungsfunktionen wahrnehmen, oder durch die Art, wie sich sich verfügbar machen dort, wo sie gebraucht werden.

KünstlerInnen *SpielerInnen, Clowns*
sind Menschen, die spinnen, das Komische und Skurrile in Situationen sehen und das Fremde im Vertrauten deutlich machen können.

HirtInnen *Wirte/Wirtinnen*
Die einen gehen voran und führen, die anderen bleiben und öffnen ihre Häuser und laden ein. Beiden ist gemeinsam, dass sie bei denen sind, die ihnen anvertraut sind oder zu ihnen kommen.

PriesterInnen *RebellInnen*
Die beiden haben einen untrüglichen Sinn für die Zuverlässigkeit von Symbolen. Die PriesterInnen halten alte Symbole der Tradition hoch und interpretieren sie. RebellInnen halten sie hoch, indem sie sie hinterfragen oder neue Symbole schaffen und zeigen.

Entwicklungszyklen nach Pamela Levin (1980)

Die Kraft zum Sein

Es geht darum, zu überleben, leben zu wollen und das Leben erfreulich zu finden. Diese Entwicklungsaufgabe tritt erstmals zwischen 0 und 6 Monaten auf. Ohne die Bereitschaft, Zuwendung und Unterstützung anderer Menschen anzunehmen, können wir nur ein begrenztes Potential unserer Kraft zum Dasein entwickeln.

Die Kraft zum Tun

Es geht darum, sich körperlich in Bewegung zu setzen, die Welt mit Hilfe aller Sinne zu erkunden, ohne darüber grüblerisch nachzudenken. Diese Entwicklungsaufgabe tritt erstmals zwischen 6 und 18 Monaten auf.

Die Kraft des Denkens

Hier ist das Ziel, Ursachen für Ereignisse des Lebens zu finden, analytische Schlüsse zu ziehen, den menschlichen Geist zu gebrauchen. Dieser Entwicklungsabschnitt tritt erstmals zwischen 18 Monaten und 3 Jahren auf. Um denken zu können, ist es notwendig, daß wir uns von anderen abgrenzen. Dazu gehören Verhaltensweisen des Widerstandes, der Rebellion und Kontrolle.

Die Kraft zur Entwicklung der Identität

Es geht um die Suche nach Antworten auf Fragen wie: Wer bin ich? Wer spricht mich an? Welche Pflichten habe ich, welche Wünsche? Bin ich Frau oder bin ich Mann? Welche Stellung habe ich unter Freunden (später Kollegen)?

Konflikte und Kämpfe werden initiiert, um eine Entscheidungsgrundlage dafür zu finden, wieviel Einfluß und Autorität wir uns in der Welt überhaupt zutrauen. Diese Phase der Entwicklung findet erstmals zwischen 3 und 6 Jahren statt. Erwachsene, die Entwicklungsaufgabe dieser Phase nicht erfüllen, kann man daran erkennen, daß sie für viel Durcheinander sorgen, indem sie ständig ihren Standpunkt wechseln.

Die Kraft der Geschicklichkeit

Sie tritt erstmals zwischen 6 und 12 Jahren als Entwicklungsaufgabe in Erscheinung. Wie strukturiere ich den Tag, wie die Woche, das Jahr, mein Leben? Was ist mir wichtig? Ist Dir dasselbe wichtig wie mir? Wir wollen wissen, wie andere es tun. Wir brauchen Modelle. Wir wollen Fehler machen dürfen, um unsere eigene Art und Weise des Vorgehens zu entdecken. Wir lernen, wie wir lernen. Es ist deutlich, daß die Entwicklung der Fähigkeit zur Geschicklichkeit durch die Erfahrungen innerhalb vorheriger Phasen beeinflußt wird. Z.B. hat die Identitätsschlußfolgerung, welchem Geschlecht wir uns zugehörig erkennen, entscheidenden Einfluß auf die Anerkennung eines weiblichen oder männlichen "Geschicklichkeitsmodells".

Die Kraft der Erneuerung

Hier werden wir damit konfrontiert, sexuelle Gefühle, Erfolg und einen Platz unter Erwachsenen zu haben. Diese Kraft tritt erstmals zwischen 13 und 18 Jahren in Erscheinung. Unsere vorherige Beschäftigung mit dem Kompetent- und Geschickt-Sein erscheint phasenweise als nicht mehr durchführbar bzw. als nicht mehr wichtig. Wir lernen zu träumen, zu schwärmen. Wenn wir diese Phase im Erwachsensein wiederholen, können wir uns verloren fühlen, umhertreibend in einem unstrukturierten Land, eben nur sexuell naiv- und jungfräulich. Die Themen der vorangehenden Entwicklungsphasen kommen in kurzen Episoden wieder. Hier legen wir den Grundstein für einen Neubeginn.

Fragen zur formellen/informellen Organisation

1 Was sind die formalen Ziele ihrer Organisation, und wo und wie sind sie niedergelegt (Leitbild, Grundsätze ...)?



2 Würden alle Mitglieder ihrer Organisation diesen Zielen zustimmen?
Schätzen sie, wie viel Prozent voll/teilweise/kaum hinter diesen formellen Zielen stehen!



3 Was sind die informellen Ziele ihrer Organisation? Durch welche Handlungen werden sie spürbar?



4 Kennen sie Beispiele von »Verhaltensweisen« der Mitarbeiter, die den formalen Zielsetzungen widersprechen bzw. auf geringe Übereinstimmung hindeuten?



5 Gibt es in ihrer Organisation festgelegte Aufgaben, die aber niemand durchführt? Wenn ja, warum ist das so?



6 In welchem Ausmaß ergreifen Organisationsmitglieder Initiative für Aufgaben, für die sie formell gar nicht zuständig sind? Wie wirkt sich das aus?



Wie wird mit Konflikten umgegangen? Werden sie übergangen oder angesprochen?



Werden Fehler zugegeben?

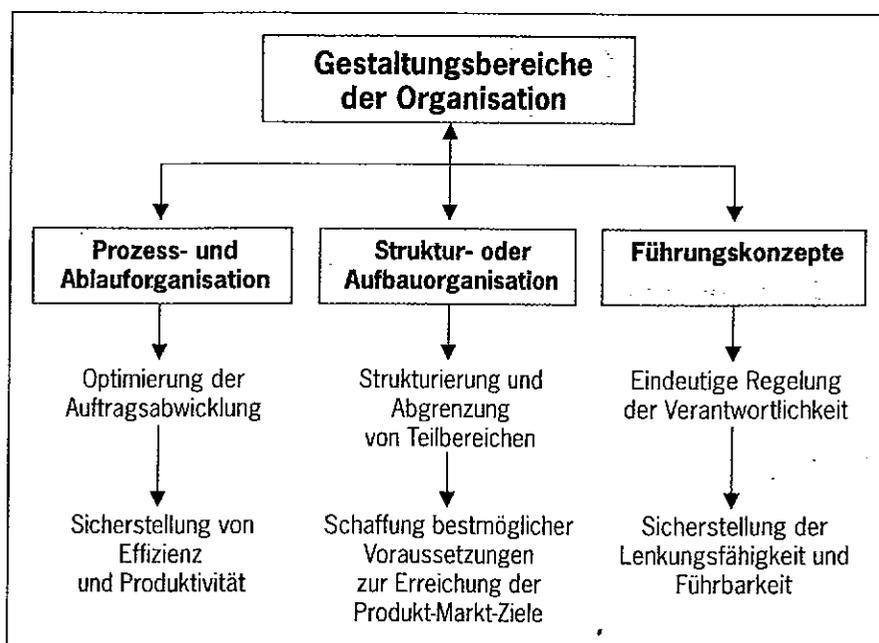


Werden Kreativität und Spontaneität zugelassen?



In welchem Bereich sehen Sie Entwicklungsbedarf?



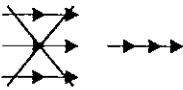
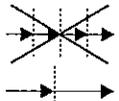
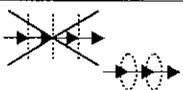
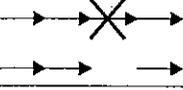
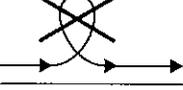
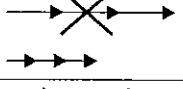
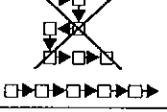
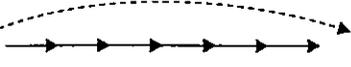
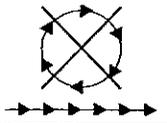


Elemente / Aspekte der Organisation	
1 Identität	0 100
Orientieren wir uns an den Bedürfnissen oder Problemen unserer Kunden?	-----
Wird der Daseinszweck im Unternehmen kommuniziert?	-----
Welches Image hat unsere Organisation in der Umwelt?	-----
2 Konzepte, Strategien	
Sind unsere grundsätzlichen Strategien klar?	-----
Sind wir sensibel für Tendenzen in der Umwelt?	-----
Korrespondieren die Strategien mit vorhandenen Stärken?	-----
3 Strukturen	
Ist unsere Organisation marktgerecht strukturiert?	-----
Kommunizieren die Bereiche ausreichend miteinander?	-----
Verändern wir unsere Strukturen entsprechend neuen Anforderungen?	-----
4 Menschen	
Treffen Fähigkeiten, Wissen, Können die zukünftigen Anforderungen?	-----
Wie sind die Einstellung, das Verhalten, die Motivation zur Leistung?	-----
Ist die Personalentwicklung aktiv und gezielt?	-----
Werden Reibungen und Konflikte produktiv bearbeitet?	-----
5 Funktionen	
Übernehmen die Mitarbeiter gern Verantwortung?	-----
Sind Aufgaben klar definiert und mit Kompetenz ausgestattet?	-----
6 Abläufe	
Sind die Abläufe gut aufeinander abgestimmt?	-----
Stehen Zweckmäßigkeit und inhaltliche Güte im Vordergrund?	-----
Wie ist die Qualität von Entscheidungen (gibt es Lücken, Doppelgleisigkeiten, etc.?)	-----
Wie verlaufen Informationsprozesse?	-----
7 Sachmittel	
In welchem Zustand sind Gebäude, Anlagen und Ausstattung?	-----
Wie gut stehen wir finanziell da?	-----
Wie gut fördert die räumliche Situation die Zusammenarbeit?	-----

Subsystem	Organisationsinterne Elemente/Aspekte	Aspekte in der Außenbeziehung
Kulturelles Subsystem	1 Identität Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation.	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbstständigkeit bzw. Abhängigkeit.
	2 Ziele, Strategien Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik.	Leitsätze für den Umgang mit Lieferanten, Kunden etc., PR-Konzepte, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche.
Soziales Subsystem	3 Strukturen Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbau- prinzipien der Organisation, Führung- hierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Lay-out.	Strukturelle Beziehung zu externen Gruppen, Präsenz in Verbänden etc., strategische Allianzen.
	4 Menschen, Gruppen, Klima Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haltungen und Einstellun- gen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima.	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld.
	5 Einzelfunktionen, Organe Aufgaben, Kompetenzen und Verant- wortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination.	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen.
Technisch- instrumentelles Subsystem	6 Prozesse, Abläufe Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse, Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse.	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse, Speditionslogistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen.
	7 Physische Mittel Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel.	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld – Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel – Fremdmittel.

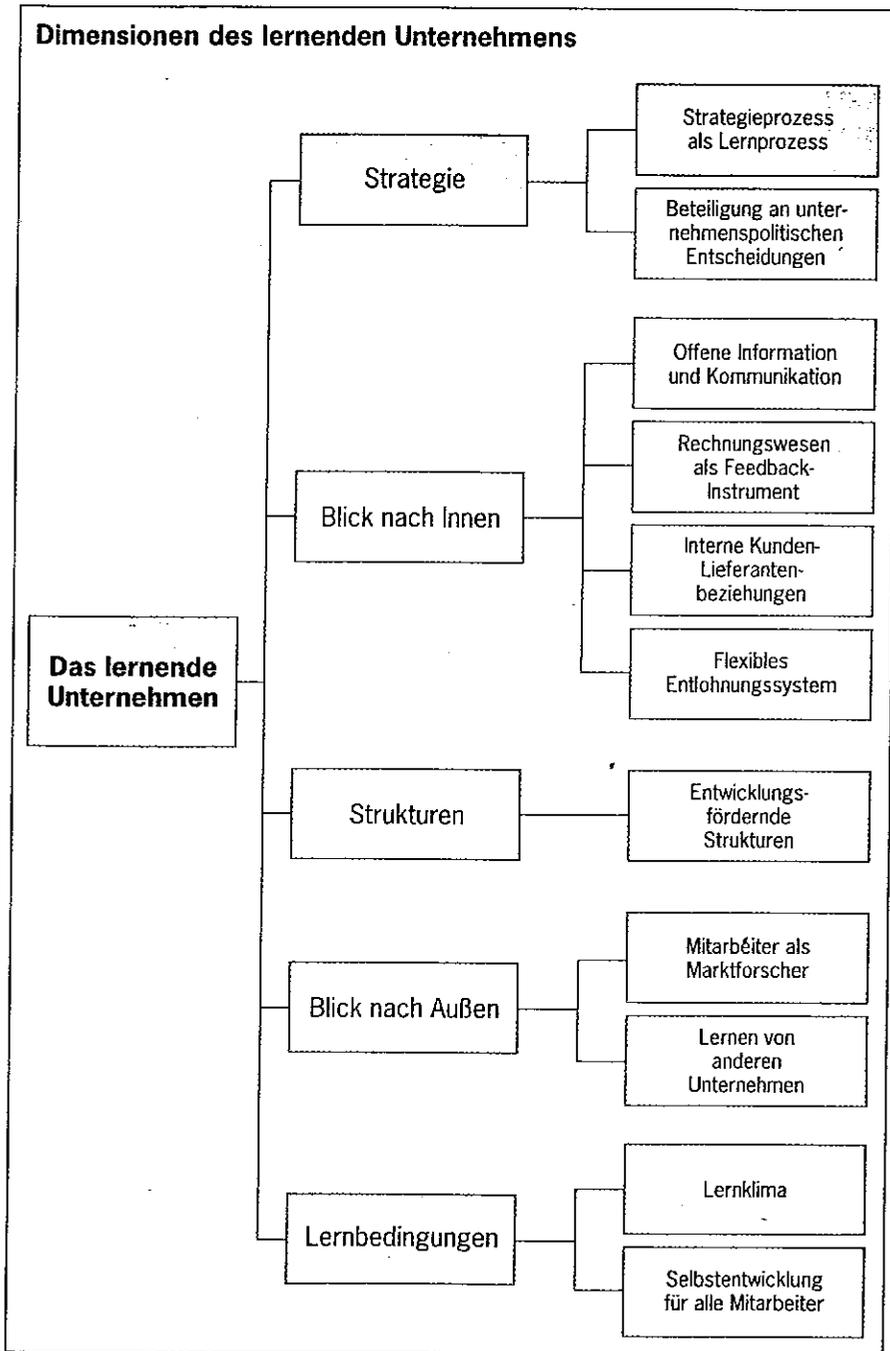
	Typisches Verhalten	Schattenseiten
1 Das Theater	Es ist immer was los.	Es besteht die Gefahr, »ausgepowert« zu werden.
	Es werden ständig spektakuläre Experimente, Modelle und Neuanfänge gestartet.	Schwächen werden überspielt durch Sensationsdarstellung und Theaterdonner.
	Beachtung und Applaus sind wichtige Ziele.	Es herrscht ständiger Erfolgszwang.
	Rollenvielfalt ist gefordert: Primadonnen, Introvertierte, Spaßige, Böse und Gute.	Erfolgreiche verschwinden schnell von der Bühne.
	Die Regie spielt eine wichtige Rolle.	Die Truppe als Haufen von Selbstdarstellern ist ohne Regie nicht arbeitsfähig.
2 Die Festung	Verbesserung der Sicherheit und Ausbau der eigenen Position.	Es herrscht das Gefühl, ständig angegriffen zu werden.
	Ein hoher Wert ist, spannungsfreie, loyale Beziehungen zueinander zu unterhalten.	Die Ursachen von Unstimmigkeiten werden draußen gesucht.
	In Abgrenzung zur Außenwelt wird die eigene Position hochgehalten.	Man glaubt und »weiß«, dass die Vertreter der Außenwelt unwissend und gefährlich sind.
	Nach außen werden selbstbewusste Eigendarstellungen gegeben.	Über die Außenwelt entstehen Mythen und Legenden.
3 Die Kreuzritterschar	Die wichtigen Vertreter der eigenen Organisation haben ein starkes Sendungsbewusstsein.	Die Konzentration auf die eigene Mission behindert die Sicht auf die Außenwelt.
	Es wird stets an der »Eroberung« von Mitgliedern, Regionen und Positionen gearbeitet.	Leben in ständiger Offensive gegenüber der Außenwelt.
	Die eigenen Sichtweisen und Überzeugungen sollen verbreitet werden.	Starkes Bestreben, zu dominieren.
	Im Inneren wird auf strenge Ordnung und Harmonie geachtet.	Interne Rangunterschiede werden geleugnet; Konflikte treten auf, wenn ein Oberritter ausscheidet.
4 Das Sanatorium	Man hat alles schon einmal erlebt.	Man möchte sich abkapseln, seine Ruhe haben und keine alten Wunden berühren.
	Man sucht den inneren Frieden und ist bereit, dafür jeden Preis zu bezahlen.	Man fühlt man sich verkannt und verraten und pflegt die erhaltenen Verletzungen.
	Es gibt nichts zu verbergen.	Unangenehme Informationen werden weggefiltert (könnten Schmerzen bereiten).
	Das Verhalten ist wohlwollend, freundlich.	Kritik wird überhöht und umgedeutet.
	Man beschäftigt friedfertige Mitarbeiter.	Stark harmonisierende Tendenzen.

Checkliste: Kritische Muster und Schwachstellen erkennen

Kritische Muster		Lösungsmöglichkeiten
Mehrgleisigkeiten, parallele Formen von Leistungsprozessen		Zusammenlegen, vernetzen, standardisieren
Viele Schnittstellen, Prozesse fließen holprig, Staus an Schnittstellen		Aufgaben zusammenlegen, eine Person (ein Team) erledigt Aufgaben durchgängig, Mehrplatzfähigkeit
Nahtstellen statt Schnittstellen, mangelnde Anschlussfähigkeit		Vereinbarungen treffen, partnerschaftliche Kundenbeziehungen anstreben, Feed-back, Feedforward
Prozessschritte ohne Wertschöpfung, ursprünglicher Sinn ist verlorengegangen		Prozessschritte ersatzlos streichen
Kontrollschleifen in der Hierarchie, die zu Scheinkontrollen geworden sind		Beseitigen, wo Kontrolle nur formal wahrgenommen wird, Leistungsprozesse online schalten
Sequentielle Prozessschritte, zu lange Durchlaufzeiten		Parallele, überlappende Aufgaben erledigen, simultaneous engineering
Viele zeit- und kostenkritische Prozessschritte		Unterstützung durch Standardisierung, EDV, Suboptimierung vermeiden
Räumlich lange Wege zwischen einzelnen Prozessschritten (Maschinen, Arbeitsplätze), Anordnung nach funktionalen Kriterien		Arbeitsplätze und Geräte nach Kriterien der Leistungsprozesse anordnen, Prozesse als Gliederungs- und Gestaltungskriterien
Mitarbeiter kennen das Endergebnis des Prozesses, in dem sie tätig sind, nicht oder unzureichend		Beitrag zur fertigen Leistung, bzw. zum Funktionieren des Ganzen jedem Mitarbeiter deutlich machen. Prozessbewusstsein und -vertrauen schaffen
Selbstbeschäftigung, unklare Aufgabenverteilung, Erstes Parkinson'sches Gesetz		An der Unternehmenskultur arbeiten, marktwirksame Ziele klarer herausstellen, klare Aufgaben- und Kompetenzverteilungen

Quelle: TRIGON

Kurzdiagnose: Sind wir ein lernendes Unternehmen?		
	Istzustand	Handlungsbedarf
<p>6 Flexibles Entlohnungssystem</p> <p>Es gibt individuell unterschiedliche Entlohnungsmöglichkeiten; das Belohnungssystem fördert Engagement für Lernen, Experimentieren und Innovation.</p>		
<p>7 Entwicklungsfördernde Strukturen</p> <p>Die Strukturen des Unternehmens sind flexibel und können rasch verändert werden; Rollen- und Aufgabenteilungen sind nur grob festgelegt und an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet.</p>		
<p>8 Mitarbeiter als Marktforscher</p> <p>Alle Mitarbeiter, insbesondere die an der Kundenfront, sammeln Informationen insbesondere von Kunden und Lieferanten: Diese Daten sind im Unternehmen willkommen, werden analysiert und verwertet.</p>		
<p>9 Lernen von anderen Unternehmen</p> <p>Alle Möglichkeiten, von anderen Unternehmen zu lernen (z.B. von Geschäftspartnern, Mitbewerbern, »Branchenbesten«), werden genutzt.</p>		
<p>10 Lernklima</p> <p>Es gibt eine »Kultur der dauernden Verbesserung«, Fehler werden nicht bestraft, sondern als Lernchance gesehen.</p>		
<p>11 Selbstentwicklung für alle Mitarbeiter</p> <p>Am Arbeitsplatz werden Lernmöglichkeiten bewusst geschaffen. Kurse, Seminare, Workshops stehen allen offen: Jeder Mitarbeiter lernt eigenverantwortlich.</p>		
<p>Quelle: Raiffeisenakademie, in Anlehnung an Pedler/Burgoyne/Boydell 1994</p>		



*Neun Gebote für
das lernende
Unternehmen*

Gebot 1	Nichts ist so beständig wie der Wandel. Das lernende Unternehmen hat den Veränderungsprozess institutionalisiert. Es entwickelt sich ständig weiter.
Gebot 2	Die meisten Unternehmen lernen nur in der Krise. Der clevere Manager versteht es jedoch, auch in ruhigen Zeiten einen stetigen Lernprozess am Leben zu halten.
Gebot 3	Der Mitarbeiter ist der Motor des Wandels. Die Führungsspitze delegiert so viel Kompetenz wie möglich nach unten. Teamarbeit ersetzt den autoritären Führungsstil.
Gebot 4	Das lernende Unternehmen ist nicht mehr in voneinander isolierte Abteilungen organisiert, sondern nach Geschäftsprozessen. Diese gilt es zu verbessern, nicht einzelne Funktionen.
Gebot 5	Der Kunde ist König, auch im Unternehmen. Die einzelnen betrieblichen Stellen stehen in einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis zueinander.
Gebot 6	Die Kunden – egal ob externe oder interne – sind an der Entwicklung des Produktes beteiligt.
Gebot 7	Die Mitarbeiter kommunizieren direkt und gut miteinander. Ideen werden schnell ausgetauscht und diskutiert.
Gebot 8	Der Vergleich macht Sie sicher. Das lernende Unternehmen misst sich mit seinen Konkurrenten, einzelne Töchter vergleichen sich untereinander.
Gebot 9	Risiko wird belohnt. Nicht der Fehler ist das Problem, sondern den Fehler immer wieder zu machen.
<i>Quellen: Prof. Horst Wildemann, TU München, und Beratergruppe Neuwaldegg</i>	

Drei Wege der Veränderung und ihre Konsequenzen			
	Rationale Strategie	Machtstrategie	Entwicklungsstrategie
Menschenbild und Beteiligung	Rationalistisches Menschenbild; Mensch als vernünftiges Wesen – ist primär logischen Argumenten offen.	Menschen können beliebig durch Macht gebogen werden; sind an Machterhalt interessiert.	Mensch als wertvollste Ressource; sachliche und emotionale Seite wird wichtig; Lernfähigkeit vorausgesetzt.
Gewählter Beratungsansatz	Experten analysieren den Veränderungsbedarf, schlagen Lösungen vor. Gutachten haben einen hohen Stellenwert.	Mächtige ordnen selbst Veränderungen an oder holen sich ihre Vertrauten (Experten). Lösungen werden verordnet.	Fachexperten und Betroffene arbeiten gleichberechtigt an Veränderungen. Berater stellen auch Methoden-Know-how bereit.
Motivation für Veränderungen	Motivation über logische Argumente, Einsicht ins Unvermeidliche wird erwartet; Mensch als Nutzenmaximierer.	Zwang und Belohnung mit eigenem Machtzuwachs. Angst vor Nichtmitmachen.	Eigene Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen; Sinn der Arbeit ist wichtig; Selbstbewusstsein durch Leistung.
Konfliktlösungsstrategie	Konflikte sind sachliche Auffassungsunterschiede und daher durch geeignete Bewertungstechniken lösbar.	Anordnung und Vorgaben werden durchgesetzt. Widerstand wird gebrochen.	Aktiver Einbezug in Veränderungsprojekte; offene Information, begründete Entscheidungen; Sachgegner werden nicht eliminiert, sondern integriert.
Vorteile des Ansatzes	Gute Systematik von Gesamt- und Teillösungen; schnell, keine Friktionen, Experten bringen Know-how ein.	Einfach und rasch zu »Lösungen«, weil wenige Beteiligte und wenig Rücksicht auf Argumente und Widerstände genommen wird.	Nutzung des kreativen Potenzials aller Mitarbeiter; Beteiligte sehen eigene Veränderungsnotwendigkeit ein, Zusammenarbeit wird gestärkt; das Unternehmen »lernt«.
Nachteile des Ansatzes	Betroffene sind schwer ins Boot zu holen; Verhaltensänderungen bleiben oberflächlich; Betroffene lernen nicht.	Veränderungen bleiben äußerlich, werden sabotiert, unterschwelliger Widerstand; Menschen lernen nicht, selbst tätig zu werden.	Dauert oft länger; Umwege werden nötig, Systematik leidet, unpopuläre Entscheidungen oft schwieriger zu treffen.

