

klipZeit



Mit Herz und Verstand – Wie professionelle, ganzheitliche Moderation zu besseren Ergebnissen und größerer Zufriedenheit führen | Dr. Frauke Rademann-Veith

Es ist eine alltägliche Erfahrung unseres Arbeitslebens: Trotz hocheffizienter Besprechungskultur kommen nicht immer die besten Ergebnisse heraus. Ein wesentlicher Grund dafür ist etwas, auf das wir eigentlich stolz sind und sein dürfen: Wir sind Meister im Trennen von Sache und Person.

Genau mit dieser Fähigkeit stellen wir uns aber oft auch selbst ein Bein und verhindern dadurch gerade erst, zu den von uns gewünschten Ergebnissen zu gelangen. Denn die reine Sachorientierung verlangt von uns, einen wesentlichen Bestandteil unserer Persönlichkeit – unsere Intuition, unsere Gefühle und unser Herz – im Arbeitsalltag auszublenden. Das macht in vielen Situationen durchaus Sinn, denn ein solch rationales Verhalten kann Entscheidungen sehr beschleunigen. In Situationen jedoch, in denen es darum geht, wichtige, richtungsweisende Entscheidungen zu treffen, fehlt uns ein wesentliches Korrektiv.

Was tun? In den letzten Jahren wurden verschiedene Moderationsmethoden entwickelt, die genau an diesem Problem ansetzen: Die wohl bekannteste ist die **Open Space Technology** von Harrison Owen. Daneben zählen auch noch die **Dynamic Facilitation** von Jim Rough, die **Holistische Moderation** von Birgit Williams und die **Management Constellations** von Claude Rosselet, Georg Senoner und Henriette K.Lingg zum Methodenkanon der Organisationsentwicklung wie wir ihn in unserer Arbeit anwenden und Ihnen in dieser klipZeit vorstellen möchten.

Am Beispiel einer typischen Besprechung – wie sie wohl jeder von uns kennt – zeigen wir, wie diese Methoden zum Einsatz kommen und was sie bewirken können. Dabei verzichten wir bewusst auf die Beschreibung des theoretischen Unterbaus – dieser lässt sich in den Literaturempfehlungen nachlesen – und konzentrieren uns auf die praktische Anwendung.

Die Fähigkeiten, die wir durch die Anwendung der beschriebenen Methoden erlernen, ermöglicht es uns z.B., Kontroversen im Geschäftsalltag rasch zu klären, ohne dass dadurch die Beziehungen zu unseren Geschäftspartnern oder Kollegen Schaden nehmen. Trotz gegensätzlicher Meinungen in der Sache, kann man nach getaner Arbeit wieder gemeinsam ein Feierabendbier trinken.

Im Ausland sind wir Deutschen berühmt-berüchtigt dafür, direkt zur Sache zu kommen, anstatt (wie z.B. in Spanien) jede Sitzung erst einmal mit dem Austausch über aktuelle persönliche Themen – Familie, Urlaub, etc. – zu beginnen.

Zu klip

„Etwas, das ins Stocken geraten ist, wieder in Fluß zu bringen“. Das ist die Gemeinsamkeit von ca. 80% unserer Beratungsaufträge in der Organisationsentwicklung. Wir werden immer dann angefragt, wenn es darum geht,

- mit betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine strategische Neuausrichtung zu erarbeiten,
- mit konkurrierenden Parteien eine gute Vereinbarung über die zukünftige Zusammenarbeit zu entwickeln, die später nicht nur auf dem Papier existiert,
- zwei Abteilungen so zu fusionieren, dass Kooperation und nicht Konfrontation und Provokation den neuen Arbeitsalltag prägen.

Doch was tun wir da und vor allem was tun wir, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation die wir beraten nicht selbst können? Das wichtigste Handwerkszeug der Organisationsentwicklung sind professionelle Moderationsmethoden, die die beteiligten Personen ganzheitlich einbeziehen. Mit dieser klipZeit wollen wir einen Einblick in die Vielfalt jener Methoden geben – als Inspiration, als Denkanstoß, als Idee zum Nachahmen.

klip

Holistische Moderation (Whole Person Prozess Facilitation)

- Wurde von Birgitt Williams entwickelt und basiert auf der Erkenntnis, dass wirkliche Entwicklung am besten gelingt, wenn in der Zusammenarbeit „die ganze Person“ berücksichtigt wird, und folglich bei Entscheidungen nicht nur der Verstand herangezogen wird, sondern die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch Zugang zu ihren Gefühlen (bezüglich des Themas) und zu ihrer Intuition gewinnen.
- Dieser Zugang wird durch den Moderator gezielt gefördert und während der gesamten Moderation immer wieder aktiviert.
- Die Whole Person Prozess Facilitation ist Teil des Genuine Contact™ Ways.
- Literatur: Matthias zur Bonsen.
Leading with Life. Gabler Verlag, 2. Auflage 2010.



Dynamische Moderation (Dynamic Facilitation)

- Moderationsmethode, die von Jim Rough entwickelt wurde und auf der Beobachtung basiert, dass unsere Denkprozesse nicht linear verlaufen und in Folge dessen eine linear strukturierte Agenda (bei der Punkt eins vor Punkt zwei kommt) unseren Denkfluss behindert. Anstelle einer vorformulierten Agenda gibt es vier Pinnwände, auf denen die Gedanken und Diskussionsbeiträge nach Problemen, Lösungen, Befürchtungen und Informationen sortiert werden. Dadurch wird es möglich, vom Problem gleich zu einer Lösung zu springen, von dort aber wieder zurück zu einem weiteren Problem, oder eine Befürchtung einzubringen, ohne abwarten zu müssen, bis dieser Punkt auf der Agenda steht. Ein „Vor und Zurück“ wird im Diskussionsverlauf ermöglicht, ohne dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Überblick verlieren, denn alles wird für alle sichtbar notiert.
- Literatur nur in Englisch, www.tobe.net

Auszüge aus einer typischen Sitzung – wahlweise auch Meeting genannt:

Wir kommen angehetzt – aus der vorangegangenen Sitzung, aus dem Stau, aus der Mittagspause (das noch unverdaute Schnitzel erschwert uns zusätzlich das Denken) – unser Körper ist noch völlig aus dem Rhythmus, unsere Gedanken sind noch beim letzten „Aufreger“, und außerdem ist das Thema dieser Sitzung nur eines von fünf wichtigen (und sieben unwichtigeren) mit denen wir uns an diesem Tag befassen müssen.



Holistische Moderation

Das Ziel der Holistischen Moderation ist es, zu Beginn einer jeden Besprechung einen Rahmen zu schaffen, der es allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglicht, sich der eigenen Haltungen und Gefühle in Bezug auf das anstehende Thema bewusst zu werden. Eine kleine Aufgabe zu Beginn der Sitzung erleichtert allen den Einstieg ins Thema und gibt jedem Einzelnen die Möglichkeit, sich zu zentrieren, die eigenen Gedanken zum jetzt anstehenden Thema zu sortieren und andere Themen auszublenden. Ein solcher Zugang versucht die emotionale Ansprache der Anwesenden und aktiviert dadurch ganz nebenbei auch noch die rechte Gehirnhälfte. Hierzu liegen Postkarten, Steine, Äste oder Ähnliches auf dem Besprechungstisch bereit. Dann lauten die Aufgaben:

1. **Bitte wählen Sie aus den ausgelegten Postkarten eine aus, die Sie anspricht.**
2. **Überlegen Sie, was diese Postkarte darüber aussagt, weshalb Sie jetzt hier sind.**
3. **Lassen Sie die anderen an ihren Gedanken teilhaben (kurze Runde, in der jeder das mitteilt, was er öffentlich machen möchte).**

Alternativ kann der Moderator die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch bitten, sich zu Beginn der Sitzung auf einem Zettel zu notieren, welches Ziel er oder sie in der bevorstehenden Sitzung erreichen will. Je nach Anlass können die Ziele geheim bleiben – dann schaut jeder erst am Ende der Sitzung nochmals auf seinen Zettel und prüft für sich, wie gut er sein Ziel erreicht hat, oder die Ziele werden öffentlich gemacht – so wird schnell offensichtlich, falls sich die Erwartungen an die Sitzung sehr unterschiedlich gestalten. In jedem Fall ermöglicht die anfängliche Konzentration auf die Frage „was ist denn mein Ziel jetzt?“ eine Zentrierung.

....weiter geht es

Die Gruppe scheint sich schon auf einen Lösungsweg „eingeschossen“ zu haben, da fällt uns noch eine andere Lösungsmöglichkeit ein. Leider sieht die Agenda nicht vor, noch eine weitere Schleife zu drehen und wer möchte schon leichtfertig den effizienten Sitzungsverlauf unterbrechen, um eventuell noch mal von vorne zu beginnen?

Herausforderungen / Fragen - H1A

- Beobachtung / Steuerung zu erhalte
- DA - Identifikation erhalten
- besonders Vegetarier in der Kindertagesstätte
- abgestimmte Arbeitsstruktur / Lauf
- Harmonisierung des Aufnahmeprozesses
- Patient nicht vergessen - Verlässlichkeit (Entlassung - wie es weiter geht)
- nicht nur Tag, auch Uhrzeit muss definiert werden
- Verbindlichkeit von Behandlungsplänen ist notwendig

Bedenken / Einwände - BE2

- 3 Kategorien fl. bei uns mit 85% nicht - Regensburg ist anders (wie Haus)
- Warum ist eine kritische Größe bei der Belegung eines Hotels erreicht? - 85% = Mangel
- Stationärer gestellt über Freiraum & IVUD / DRG - (Anzahl) erwerbsfähige & sich selbst stress machen
- Zahlen - Material müssen wir aufbereiten
- Ist 5-10% - Uhrzeit und Zeitpunkt?

Informationen / Sichtweise - IS1

- Unfall - Patient lieber nicht aufgetaucht
- Wie sieht der aktuelle Prozess aus? (Ist - Analyse & Kernpunkte)
- Rolle der niedergelassenen Ärzte
- Unterschied zu dem Pflege
- fest def. Ansprechperson
- Bezugsmedizin (ausst. Zust. d. Gb?) (besser Doct. hier - Effektiv)
- Reibungsverluste, Ressourcenverlust
- wir haben teilweise 8. Klassen (VU)
- Regensburg: Ist Aufnahme ist Entlassung

Lösungen / Ideen - LI1

- Warum wir Prozesse unter Kontrolle halten brauchen wir kein ZBN
- Regensburg: Einrichtung eine "Reflexion" (aktiv)
- Aufnahme muss harmonisch verlaufen - Pat. führen, Best muss vorhanden sein
- definiertes Aufnahme- & Entlassungsl. - fallbezogen / diagnosebez.
- primäre Pflege / Case Mgr. / Leiter
- Brunnpflege
- elektronischer Stellen - unterteilt in
- WUD - elektron. Unterschied

Dynamische Moderation

Die Dynamische Moderation lässt solche Situationen gar nicht erst aufkommen. Hier arbeitet die Gruppe nicht nach einer klassischen Agenda mit festgelegter Reihenfolge: 1. Problemstellung, 2. Suche nach Lösungsideen, 3. Ausarbeitung der am sinnvollsten erscheinenden Lösungsidee, 4. Vereinbarung der Ergebnisse; stattdessen stehen vier beschreibbare Wände zur Verfügung mit den Überschriften:

Probleme, Lösungen, Befürchtungen und Informationen.

Auf der „Probleme“-Wand werden alle Herausforderungen, auf der „Lösungen“-Wand alle Lösungsideen usw. notiert – und zwar in der Reihenfolge, in der sie in der Diskussion auftauchen. Das wirkt zunächst ungewohnt chaotisch, hat aber den positiven Effekt, dass Ideen und Impulse, die erst im Laufe der Diskussion entstehen, aufgenommen werden können, ohne den Verlauf der Sitzung zu unterbrechen. Dieses Vorgehen ist ein evolutionärer Prozess. Häufig gewinnen Themen, die mit dieser Methode bearbeitet werden, eine unerwartete Tiefe. Meist kommt die Gruppe irgendwann an einen „Punkt größter Verwirrung“ – bis plötzlich ein richtiger und für alle Beteiligten spürbarer Durchbruch geschieht. Das äußert sich dann zum Beispiel darin, dass plötzlich eine Lösungsidee entsteht, die bislang undenkbar war oder dass eine tieferliegende Problematik offenbar wird, die bislang nicht ausgesprochen worden ist aber die Problemlösung behindert hat.

Case Study: Dynamic Facilitation bei zwei konkurrierenden NPOs

Als Organisationsentwickler waren wir von einer Stadtverwaltung beauftragt, einen Prozess zu moderieren, in dem neun verschiedene Non-Profit-Organisationen ein gemeinsames Gebäude beziehen und dort Synergien entwickeln sollten. Die Projektgruppe (ein Vertreter pro Organisation) stieß trotz Enthusiasmus und hoher Motivation immer wieder an den Punkt, dass eine Partei sich vehement gegen die „Einverleibung“ wehrte, weil sich ihr Angebot in Teilen mit dem Angebot eines größeren Projektpartners überschneide. Allen Argumenten der anderen Vertreter zum Trotz – ein konfessionelles Beratungsangebot stelle keine Konkurrenz zu einem überkonfessionellen Beratungsangebot dar – schien eine Einigung und damit das gemeinsame konstruktive Weiterarbeiten unmöglich. Um dennoch zu einer Lösung zu gelangen, wurde den beiden betroffenen Parteien eine Dynamische Moderation angeboten. Dabei nahmen jeweils die Geschäftsführung und der in die Projektgruppe entsandte Vertreter teil, sowie ein Vertreter der Stadt, der als neutraler, aber mit der Faktenlage vertraute Mittler hinzugezogen wurde.

Als Moderator stellten wir das Vorgehen vor: Vier Pinnwände – eine für Probleme, eine für Lösungen, eine für Befürchtungen und eine für neutrale Informationen. Zu Beginn füllten sich die Wände mit den bereits bekannten Argumenten. Die kleinere Partei wollte keine Konkurrenz im „eigenen Haus“, die größere Partei sah darin überhaupt kein Problem. Die Kunden wären sehr wohl in der Lage selbst zu wählen, ob sie einen konfessionellen oder einen nichtkonfessionellen Berater aufsuchen wollten, es wären genügend Kunden für alle da, usw.. Zunächst sah es so aus, dass auch dieses Zusammentreffen keine Lösung bringen und an der Halsstarrigkeit der kleineren Partei scheitern würde. Doch nach und nach schälte sich der wahre Kern des Problems heraus: Die kleinere Partei finanzierte sich über eine Mischfinanzierung, bei der die öffentlichen Fördermittel davon abhingen, dass sie einen festen Anteil Einnahmen selbst erwirtschaftete. Diese Eigeneinnahmen stammten ausschließlich aus dem besagten Beratungsangebot. Somit stellte die Konkurrenzsituation eine existenzielle Bedrohung für das gesamte Angebot der Organisation und damit für ihr ökonomisches Überleben dar.

Als dieser Zusammenhang herausgearbeitet war, eröffneten sich plötzlich völlig neue Möglichkeiten. Die größere Partei war nicht mehr gezwungen, Gegenargumente zur Verteidigung aufzuführen. Stattdessen konnte sie nun ein Angebot unterbreiten: Das besagte Beratungsangebot wird – um der kleineren Partei keine Kunden abzuwerben – nicht in das gemeinsame Gebäude mit umziehen, sondern bleibt an einem anderen Standort, mit anderem Einzugsgebiet.

.....

Wir arbeiten an einem Auftrag, an den wir eigentlich nicht glauben und vermuten, dass es den anderen genauso geht. Aber Auftrag ist Auftrag – und wer weiß schon sicher, ob die anderen genauso denken wie wir selbst? Da verschanzen wir uns doch lieber hinter den Fakten und halten uns an die Agenda.

Open Space Methode

Organisationen, in denen häufig so gehandelt wird, verschwenden einen großen Teil ihrer Energie. Aber Energie ist notwendig, um eine Organisation, ein Produkt oder eine Aufgabe weiterentwickeln zu können. Um zurückzufinden in einen energiegeladenen Zustand eignet sich die **Open Space Methode**. Sie basiert auf dem Wissen, dass sich Menschen mit Engagement einer Aufgabe widmen, wenn sie einen Sinn darin sehen und erleben, dass sie selbst etwas bewegen können. Bei einer Open Space Konferenz werden alle Leute eingeladen, die von dem zu behandelnden Thema betroffen sind oder etwas dazu beitragen können. Die Teilnehmerzahl ist dabei beinahe unbegrenzt. Zu Beginn der Konferenz wird die Agenda von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern selbst bestimmt: Zunächst stellt jeder, der ein Anliegen hat, dieses der Gruppe vor. So entsteht eine Sammlung von Anliegen, die in dieser Veranstaltung diskutiert werden sollen. Die Teilnehmer entscheiden daraufhin selbst, welches der Anliegen ihnen gerade besonders relevant erscheint und schließen sich der entsprechenden Arbeitsgruppe an.

Wer möchte kann auch zwischendurch die Gruppe wechseln. Dadurch ist sichergestellt, dass jeder mit vollem Engagement an „seinem“ Thema arbeiten kann. Da nie alle Anliegen für alle Teilnehmer relevant sind, werden meistens mehrere zeitgleich (in unterschiedlichen Räumen) bearbeitet. Der „Anliegen-Geber“ sorgt dafür, dass die Diskussionsergebnisse dokumentiert und am Ende der gesamten Gruppe wieder vorgestellt werden. So erhalten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Open Space am Ende der Veranstaltung einen Überblick über alle erarbeiteten Ergebnisse. Gemeinsam wird dann entschieden, was weiter mit den Ergebnissen passieren soll.

Kurze Einführungen in Open Space Technology

- Wurde von Harrison Owen entwickelt und basiert auf der Erkenntnis, dass das Entscheidende bei einer Konferenz in den Pausen stattfindet.
- Die Teilnehmer erstellen ihre Agenda selbst, so dass nur behandelt wird, was den Teilnehmern selbst ein Anliegen ist.
- Kann mit Gruppen von 10-1.000 TeilnehmerInnen durchgeführt werden.
- Literatur: Harrison Owen:
Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis.
Schäffer-Poeschel Verlag 2008.



Wir diskutieren endlos weiter, obwohl wir schon länger den Eindruck haben, dass uns die Worte fehlen, das zu fassen, was wesentlich ist.

Manchmal kommen Arbeitsteams an einen Punkt, an dem alles gesagt ist und dennoch keine Lösung in Sicht scheint. Da kann es hilfreich sein, eine Methode anzuwenden, die es ermöglicht, das Thema auf einer anderen Ebene als dem Gespräch zu bearbeiten. Um an das implizite Wissen, das nicht formuliert werden kann, heranzukommen, eignet sich eine Methode, die sich **Management Constellations** nennt und eine Form der systemischen Aufstellung darstellt.

Das Arbeitsteam einigt sich zunächst darauf, welche Frage untersucht werden soll (z.B. „Was müssen wir tun, damit die Zusammenarbeit zwischen Abteilungsleitungen und Mitarbeitern besser funktioniert?“). Dann wird definiert, welche Akteure – auch Gruppen von Akteuren (z.B. „die Mitarbeiter“, „der Vorstand“) und Themen (z. B. „das Tabu der Organisation“ oder „der Projektauftrag“) – für die Frage relevant sind. Für alle Akteure werden Stellvertreter ausgewählt und im Raum aufgestellt. Diese Stellvertreter können aus den Personen der Veranstaltung gewählt werden, alternativ können jedoch auch Holzfiguren oder andere Hilfsmittel als Stellvertreter Verwendung finden. Dabei ist die Aufstellung der Stellvertreter ebenso relevant, wie deren Blickrichtungen, Nähe und Distanzbeziehungen: Wer sieht wen, wer hat was im Blick, wie nahe oder wie weit entfernt stehen die Akteure?

Durch diese Aufstellung entsteht ein Ausgangsbild. Durch Befragung der Stellvertreter können zusätzliche Informationen gewonnen werden, wie es dem Akteur in seiner Position geht („Ich fühle mich super, weil ich den totalen Überblick habe“, „Ich fühle mich vernachlässigt, denn niemand hat mich im Blick“).

Schrittweise werden neue Positionen ausprobiert bis ein Lösungsbild gefunden ist, in dem alle sprichwörtlich an der richtigen Stelle stehen. Durch die Klärung anhand der Stellvertreter entstehen oft ganz neue Bilder für die Lösung eines Problems, z.B. weil ein lange übersehener Bestandteil des Systems plötzlich ins Blickfeld rückt.



Case Study: Open Space in einer Vertriebsorganisation

Ein Knistern liegt in der Luft an diesem Morgen im Tagungshotel am Flughafen. Die Teilnehmer der ersten Open Space Konferenz – allesamt Verkaufsleiter eines landesweit agierenden Einzelhändlers – trudeln nach und nach ein. Die ersten Gespräche im Foyer drehen sich um die ungewohnte Situation: Für die Veranstaltung heute gibt es keine Agenda – im Gegenteil: In der Einladung, der die 30 Männer gefolgt sind, stand, dass sie die Agenda gemeinsam selbst entwickeln würden. Und auch der Titel der Veranstaltung klingt anders als sonst: HILFE! Der Markt verändert sich! Wie kriege ich volle Power in mein Verkaufsteam? Die ersten haben schon durch die Glaswand gelinst: Kein Beamer, keine Leinwand, keine Tische, dafür ein Stuhlkreis! Eine Frage macht die Runde: „Wird das hier so ein Hokuspokus???“

10:00 Uhr, die Konferenz beginnt. Der zentrale Vertriebschef begrüßt und erläutert die Hintergründe für das ungewohnte Setting: Eingeladen hat die Zentrale. Sie ist verantwortlich für Marketing und Personalentwicklung aller Niederlassungen und steuert dies höchst professionell. Dennoch meinen die Verantwortlichen in der Zentrale seit Jahren: „Es tut sich so wenig da draußen, obwohl wir so viele Aktivitäten initiieren“. Es war klar, dass sich dieses Problem nicht mit einem weiteren – wenn auch noch so professionell organisierten – „Programm“ würde lösen lassen. Deshalb suchten sie eine Methode, bei der die Verkaufsleiter aus den Niederlassungen selbst mit ihren Bedürfnissen zu Wort kommen würden.

Und dann geht's los. Der Moderator erläutert die zwei wichtigsten Prinzipien. **Erstens: Die Teilnehmer erstellen ihre Agenda selbst.** Damit ist sichergestellt, dass nur Themen besprochen werden, die für die Teilnehmer wirklich wesentlich sind. **Zweitens: Jeder beteiligt sich nur bei den Themen, die ihn auch wirklich interessieren.**

Nun werden die Teilnehmer gebeten, ihre Themenvorschläge und Fragestellungen vorzustellen und später als Moderator für dieses Thema zur Verfügung zu stehen. Alle Themen werden gesammelt und anschließend von den Teilnehmern so sortiert, dass eine Agenda entsteht: D.h. es ist festgelegt, welches Thema wann be-

sprochen wird. Angesetzt sind drei Arbeitsrunden von jeweils einer Stunde. Während jeder Runde werden fünf oder sechs Themen gleichzeitig behandelt und die Gesprächsgruppen sind auf mehrere Räume verteilt. Die Teilnehmer gehen in die Gruppe, deren Thema ihnen jeweilig am wichtigsten erscheint. Durch die drei Arbeitsrunden nimmt jeder an mindestens drei verschiedenen Diskussionen teil. Es besteht aber auch die Freiheit, zwischendurch die Gruppe zu wechseln und somit viele verschiedene Eindrücke zu sammeln.

Bereits in der Mittagspause – nach der ersten Arbeitsrunde – sind alle Munkelien über den „Hokuspokus“ einem begeisterten Austausch über die besten Tipps aus der Praxis gewichen. Und am Ende des Tages – nach zwei weiteren Arbeitsrunden – werden die Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen präsentiert.

Das Feedback ist überwältigend

Das Feedback der Verkaufsleiter ist für die Verantwortlichen aus der Zentrale überwältigend: „Vielen Dank, dass wir uns endlich mal unter Kollegen über unsere alltäglichen Probleme austauschen konnten“, „Ich nehme ganz viele Ideen für meinen nächsten Tag der offenen Tür mit!“, „Jetzt habe ich einen neuen Ansatz, wie ich mit meinem schwierigen Mitarbeiter umgehen kann.“, „Die Fragetechnik vom Kollegen X werde ich gleich an meine Mitarbeiter weitergeben!“, „Wann können wir wieder so einen Austausch machen?“, „Wir haben schon ausgemacht, dass wir gegenseitig hospitieren werden.“, „Toll, dass ihr von der Zentrale uns einfach mal an unseren Themen habt arbeiten lassen!“

Auch der Vertriebschef aus der Zentrale, der an den Diskussionen teilgenommen hat, ist zufrieden: „Ich kann jetzt viel gezielter Maßnahmen planen, weil ich weiß, wo Euch da draußen der Schuh drückt.“

Das vielleicht größte Lob kommt gleich von mehreren Teilnehmern: „Diese Herangehensweise hat uns wirklich gemeinsam weitergebracht – lasst uns das zweimal jährlich wiederholen!“

Impressum

klipZeit Stand Mai 2013

V.i.S.d.P. Iris Kümmerle, Geschäftsführerin
Redaktion: Dr. Frauke Rademann-Veith,
Dennis Wolpert
Gestaltung: Regine Lieb

Bildnachweis:
Titel © Benjamin Kummer, Seite 4 Vögel ©Bellaluna
Photocase, restliche Bilder ©klip

Unsere Ansprechpartnerin für
ganzheitliche Moderation:

Dr. Frauke Rademann-Veith
frauke.rademann-veith@klip.de
Organisations- und Personalentwicklung

klip

GmbH für
Unternehmensentwicklung

Davidstr. 41 | 73033 Göppingen
Fon: 07161 65284-70
Fax: 07161 65284-99

www.klip.de
info@klip.de