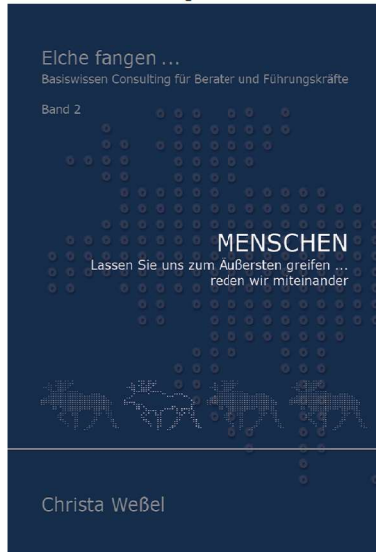


Leseprobe



© Weidenborn Verlag und Christa Weßel 2017
Alle Rechte vorbehalten
978-3-947287-02-4

Bibliografische Informationen der
Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über
<http://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel

Menschen

Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander
ISBN 978-3-947287-02-4

Band 2 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte
ISBN 978-3-947287-00-0

© Weidenborn Verlag, Frankfurt am Main, und Christa Weßel 2017
Alle Rechte vorbehalten

<https://weidenbornverlag.de/>

<https://christa-wessel.de/>

Bildnachweis: Alle Fotografien © Christa Weßel

Satz & Umschlaggestaltung: Christa Weßel

Bildbearbeitung & Beratung: Marko Hartmann

Druck: Zarbock Druck- und Verlagshaus, Frankfurt am Main



Christa Weßel

MENSCHEN

Lassen Sie uns zum Äußersten greifen
... reden wir miteinander

Band 2 der Reihe

Elche fangen ...
Basiswissen Consulting für
Berater und Führungskräfte

Weidenborn Verlag Frankfurt am Main

Elche fangen ...

Erst war es ein Elch, dann zwei und eigentlich waren es immer schon vier, seit Dennis Perkins in den 1980ern in „Ghosts in the Executive Suite“ als Metapher für Tabuthemen in Führungsetagen verwendet hat.

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, triefend und deutlich riechend. Und keiner sagt „Guck mal, ein Elch“. Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben. Nur sehen Menschen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen.

Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg.

Beziehungen haben Menschen immer.

Aus *Fehlern* und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Wie gehen Menschen mit Tabus um? Sie schweigen, verdrängen, wehren ab oder werden aggressiv. Berater und Führungskräfte müssen tagtäglich neben der Bearbeitung von Fakten auch „Elche fangen und bändigen“. Sie müssen mit Gefühlen und sozialen Beziehungen umgehen. Ihre Aufgabe ist es, schwer zu Besprechendes

Elche fangen ...

anzusprechen. Das funktioniert durch Fragen, Hinschauen, Zuhören, Anerkennen, Erklären und auch Stören im Sinne einer konstruktiven Beunruhigung.

Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN.

Es geht in dieser Reihe darum, wie Menschen miteinander arbeiten und einander beraten. Es geht um Philosophien wie das Lebenslange Lernen und die Wertschätzende Erkundung. Es geht um die Kraft der Frage und des Zuhörens. Und es geht immer wieder um die Anwendung fundierter Methoden, das Finden des eigenen Stils als Berater und Führungskraft und die kontinuierliche Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Es geht natürlich auch um Organisationen, seien es Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen. Wie arbeiten sie und wie entwickeln sie sich? Welche Werte und Ziele haben sie? Dies fragen sich sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Wie Berater und Führungskräfte und „ganz normale“ Mitarbeiter und Experten dies begleiten und gestalten können – davon handelt die Reihe ELCHE FANGEN.

*Berater sind auch Führungskräfte.
Führungskräfte sind stets auch Berater.*

Darum sind die Bücher der Reihe ELCHE FANGEN vor allem aus der Perspektive „von und für Berater“ geschrieben. Es gibt externe

Berater, die in Unternehmen hineingehen, und interne Berater, die als Führungskräfte, Stabsstellen oder in speziellen Funktionen wie der Personalentwicklung, dem Controlling oder als Fachgebietsexperten beratend tätig sind.

Die Leser der Reihe *ELCHE FANGEN* sind angehende Berater und Führungskräfte, die wissen wollen, wie seriöse Beratung funktioniert, und erfahrene Berater und Führungskräfte, die ihr Portfolio erweitern wollen. Die Bücher richten sich auch an diejenigen, die Beratung in Anspruch nehmen (wollen), also an Klienten, die sich einen Überblick darüber verschaffen wollen, was Beratung leisten kann, und was sie von einer professionellen und seriösen Beratung erwarten dürfen. An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Geschlechterfrage in der Sprache erlaubt: Die männliche Form verwenden wir zur Erhöhung des Lesekomforts. Es sind jederzeit Menschen jederlei Geschlechts gemeint.

Der erste Band *BERATEN* behandelt Konzepte und den Beratungsauftrag: Der Teil *KONZEPTE* stellt Grundbegriffe, Philosophien, Ansätze und Wege in die Beratung vor. Im Teil *AUFTRAG* erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können.

Im zweiten Band *MENSCHEN* lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen.

Der dritte Band, *WERKZEUGE*, stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten aufzubauen und weiter zu entwickeln.

Elche fangen ...

Im vierten Band, ENTDECKEN, geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten. Richtig angewendet handelt es sich um sehr effiziente und effektive Methoden, die Sie unter anderem in Unternehmen- und anderen Organisationsanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen anwenden können.

In der Beratung lernen Berater von ihren Klienten. Sie werden unter anderem von späteren Klienten engagiert, damit sie dieses Wissen für sie einsetzen. Autoren und Verlage lernen von ihren Lesern. Darum freut es uns, wenn Sie uns Ihre Eindrücke und Ideen mitteilen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und einiges Neue bei der Lektüre.

Rudi Moos – für den Weidenborn Verlag
Frankfurt am Main 2017

Inhaltsverzeichnis

Elche fangen ...	5
Einleitung	15
I. Menschen	17
1. Kulturen und Vielfalt	19
1.1. Mehr als bunt	20
1.2. „The Doctor-Nurse-Game“	21
1.3. Babylonisches Sprachgewirr	23
Fremd-Sprache	23
Länder und Fachgebiete	23
Dolmetscher sein	24
1.4. Kultur	26
1.5. Diversity Management	29
1.6. Nutzen durch Vielfalt	32
2. Miteinander reden	35
2.1. Was passiert, wenn nichts passiert?	36
Fakten und Gefühle	36
Hammer oder Augenhöhe?	37
2.2. Zwei Ohren und ein Mund	41
Die Geschichte vom Wechselbad	42
Vier Seiten einer Medaille	43
2.3. „Greifen wir zum Äußersten ...“	44

Inhaltsverzeichnis

3. Moderation	47
3.1. Ziel und Zweck	48
3.2. Wege in die Moderation	49
Moderieren üben	49
Auch als Fachberater moderieren	50
3.3. Umgang mit Expertentum	51
3.4. ... und Hierarchie	52
3.5. Einige Instrumente und Methoden	53
3.6. Aufgaben	54
4. Konfliktmanagement	57
4.1. Pannen, Fehler und Konflikte	58
4.2. Der Elch auf dem Tisch	59
Darüber spricht man nicht	59
Elche sind schön	59
Wer spricht als erster über den Elch?	60
4.3. Störungen	62
... haben Vorrang	62
Was ist erlaubt, was ist nicht erlaubt?	63
4.4. Dilemma: Was kommt zuerst?	65
Netze verstehen	67
Entzerren	67
4.5. Konflikte als Chance	70
Auf den Konflikt zugehen	70
Werte und Interessen	72
Aus-Wege	72
Konfliktmanagement und Mediation begründen	73
5. Miteinander arbeiten	75
5.1. Team?	76
5.2. Alles so bunt hier	78
5.3. ... und so weit weg	80
Am Anfang zusammen	80
Orte finden	81

5.4.	Digital Natives, Immigrants and Founders	83
5.5.	Mein Beitrag Dein Beitrag	85
5.6.	Und nun alle zusammen	87
	Aufnahme neuer Teammitglieder	87
	Arbeitsbedingungen	88
	Weiterbildung	88
	Anerkennung	89
	Prozessbeschreibungen	89
	Technologie	90
	Agil	90
5.7.	Synopsis: Teamentwicklung und Teamarbeit	92
6.	Gruppendynamik	95
6.1.	Gruppe?	96
6.2.	Phasen	97
6.3.	Von Alpha, Omega und Individualisten	100
6.4.	Raum und Zeit	102
6.5.	Befürworter, Gegner und Zaungäste	103
7.	Go Web – Eine gruppendynamische Geschichte	109
7.1.	Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt	111
	Der Auftrag und ein Sparringspartner	111
	Die Gruppe	111
	Produkte	112
	Team	113
	Abschied	114
7.2.	Wie aus der Gruppe ein Team wird	116
	Rollen	116
	Immer wieder kennenlernen	118
	Wer macht was?	118
	Regeln finden	119
	Umsetzen	119
	Loslassen	120
7.3.	Synopsis: Fließende Teams	122

Inhaltsverzeichnis

7.4. Fazit	124
8. Leadership	125
8.1. Verantwortungen	126
8.2. Aufgaben	128
8.3. Führungskräfte als Personalentwickler	129
Mitarbeitergespräche	130
Wachsen fördern bei den Maschbas	131
8.4. Von der Compliance zum Commitment	133
Gandhi, Martin Luther King, John F Kennedy	133
Führungskräfte als Vorbilder	134
8.5. Kommunikation	136
Besprechungen	136
Andere Firmenbereiche	137
Kunden	138
8.6. Selbstverständnis	140
Schützen, dienen, lernen	140
Führungskraft werden wollen	141
8.7. Führungsstile	143
Authentizität	143
Von autoritär bis geteilt	143
Ausstrahlung bei den Maschbas	144
8.8. Fit	146
Kompetenzen	146
Genie oder Störer: Klara und ihr Chef	147
8.9. Der Weg zur Führungskraft	149
8.10. Als Berater mit Führungskräften arbeiten	150
9. Coaching	153
9.1. ... ist	154
9.2. Anlässe, Klienten, Themen	155
9.3. Einen Coach finden	157
9.4. Qualifikation von Coaches	159
Berufsverbände	159

Aus- und Weiterbildung	160
Selbstverständnis als Coach	161
Abgrenzen können	162
9.5. Ablauf	164
Schweigepflicht	164
Vorgespräch	165
Coaching To Go?!	165
Zeiten	166
Ausstieg und Abschluss	167
9.6. Methoden	169
Frische Luft beim „Walk to talk“	169
Coaching ohne Coach	170
9.7. Nutzen	171
Coaching ist eine Fortbildung	171
Ein Coach für mich	171
9.8. Wer zahlt was?	173
Coachingbedarf im Unternehmen formulieren	173
9.9. Supervision	175
Wurzeln – zum Beispiel Balint	175
Mit-Fühlen: Die Kunst der Empathie	176
II. Außerdem ...	179
Dank	181
Quellen	185
Fachliteratur & Co	185
Bücher, Blog & Co	194
Verzeichnisse	199
Begriffe, Reflexionen	199
Abbildungen und Tabellen	200
Stichwortverzeichnis	200

Inhaltsverzeichnis

Und ...

207

Einleitung



Einleitung

Im diesem zweiten Band der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen, denn:

Beratung ist ein soziales Geschehen.

Für die Zusammenarbeit mit Klienten und Kollegen ist es hilfreich, Menschen und ihre Beziehungen und Interaktionen zu verstehen und damit umgehen zu können. Die Geschichte „Go Web“ erzählt von einer Gruppe, deren Arbeit sich um das World Wide Web und das Internet dreht.

Eng verknüpft mit den Themen Selbstmanagement, Teamfähigkeit und Führungskompetenz und ist das Thema Coaching. Coaching ist nicht einfach eine weitere Beratungsmethode. Das Coaching von Menschen, die sich in einer beruflichen Veränderung befinden oder vor ihr stehen, erfordert breite Kenntnisse in Psychologie, Soziologie und in der Beratung von Einzelpersonen und Gruppen. Darum gibt es ein eigenes Kapitel dazu.

Teil I.
Menschen

1. Kulturen und Vielfalt



1. Kulturen und Vielfalt

1.1. Mehr als bunt

Menschen treten über Länder-, Alters- und Berufsgruppen und damit über Kulturen hinweg miteinander in Kontakt und Austausch. Diese Vielfalt ist in der Arbeitswelt in vielen Bereichen Alltag, jedoch noch nicht alltäglich, wenn mit alltäglich selbstverständlich und vielleicht sogar anregend, nützlich, schön und interessant gemeint ist.

Vielfalt ist mehr als nur die Unterscheidung zwischen Frauen und Männern, jung und alt, Einheimischen und Fremden, Beruf A und B. Es gibt angeborene und erworbene Merkmale. Angeboren sind Alter, Geschlecht, Volkszugehörigkeit, geistige und körperliche Fähigkeiten. Menschen erwerben im Lauf ihres Lebens Bildung, Einkommen, Religion, Arbeitserfahrung, Sprachkenntnisse, Wohnort und Familienstand.

Die meisten Merkmale von Vielfalt sind leicht zu erkennen. Einige Merkmale wie Erfahrungen und Werte liegen in der Tiefe. Sie machen nach Edgar Schein einen wesentlichen Anteil menschlicher Kulturen aus. Schein spricht dabei von Erfahrungen, die sich in Verhaltensmustern äußern, von Werten, die eher Erwartungen als die Wirklichkeit widerspiegeln und von gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen. Diese Annahmen, über die Menschen selten ausdrücklich sprechen, sind nach Schein das stabilste Element von Kulturen. Im Gesundheitswesen gibt es dafür eine Verhaltensweise, mit der fast jeder schon einmal in Kontakt gekommen ist, auch wenn Sie nicht in diesem Bereich arbeiten.

1.2. „The Doctor-Nurse-Game“

... und andere Missverständnisse

Es besteht seit Jahrtausenden ein Rollenverständnis, das auf der Rolle des Mannes, Entscheiders und Arztes, und der Frau, Dienerin und Pflegenden beruht. Leonard Stein stellte es 1967 in seinem Artikel treffend dar. Etwas abgewandelt könnte es sich so abspielen:

Schwester Anne ruft nachts den diensthabenden Arzt an: „Frau Müller kann nicht einschlafen.“ Der junge Arzt weiß nicht so recht, was er dazu sagen soll. Schwester Anne baut ihm eine Brücke: „Frau Müller hat vor kurzem ihren Mann verloren und trauert. In den letzten Nächten hat Valium recht gut geholfen.“ Der Arzt antwortet: „Ja, dann verabreichen Sie bitte Frau Müller die Dosis, die sie bislang auch immer bekommen hat.“

Ihr Selbstbild – so Stein – hindert Ärzte oftmals daran, pflegerische und andere medizinische und nicht-medizinische Experten offen um Unterstützung und Rat zu bitten. Sie, die Ärzte, müssen souverän und wissend auftreten. Pflegende lernen bereits in der Ausbildung, wie sie Ärzten ohne Gesichtsverlust aller Beteiligten diese Unterstützung dennoch – zum Wohl des Patienten – zukommen lassen können. Diese neurotische Kommunikation verhindert den offenen, voneinander lernenden Dialog.

Auch der Roman „House of God“ von Samuel Shem hat Ende der 1970er Jahre zu diesem Thema Berühmtheit erlangt. Er erzählt unter anderem von den GOMERs. GOMER steht für „get out of my emergency room“ und damit für herausfordernde Patienten, die ein Arzt nicht in seiner Notaufnahme sehen möchte. Das können zum Beispiel Patienten sein, die mit Banalitäten kommen,

1. Kulturen und Vielfalt

die wahrlich kein Notfall sind. Dazu gehören unter anderem seit drei Wochen bestehende, nicht stärker werdende Kopfschmerzen. Im angloamerikanischen Raum, in Skandinavien, der Schweiz und den Niederlanden ist die Entwicklung hin zur Zusammenarbeit auf Augenhöhe den Professionen Ärzte und Pflegende seit den 1960er Jahren sehr weit gediehen. In Deutschland haben sich die Berufsgruppen seit einigen Jahren auf den Weg gemacht. Es bleibt aber weiterhin viel zu tun.

Ähnliche Missverständnisse gibt es auch zwischen Anwendern und IT-Spezialisten, zwischen Produktion und Marketing, zwischen Dienstleistung und Controlling, um nur einige Paarungen zu nennen. Diese Menschen haben beruflich unterschiedliche kulturelle und soziale Werdegänge und somit Prägungen erlebt. Je nach Berufsgruppe unterscheiden sich Selbst- und Fremdbild. Fragen Sie sich zum Beispiel, wie IT-Administratoren oder Lehrer oder Verwaltungsmitarbeiter sich selbst sehen und wie andere sie sehen. Menschen sprechen, auch wenn sie sich einer Landessprache bedienen, unterschiedliche Sprachen. Dies meint sowohl Fachsprachen als auch die Prägung der Sprache durch das Selbstverständnis von Gruppen. Sprache und das Beherrschen „verschiedener“ Sprachen ist in der Beratung eine zentrale Fähigkeit.

1.3. Babylonisches Sprachgewirr

Fremd-Sprache

Berater arbeiten mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und Spezialisierung. Sie müssen sich mit ihnen verständigen und auch zwischen den Welten übersetzen können. Besonders deutlich wird dies in der Moderation multidisziplinärer Arbeitsgruppen und Workshops. Ein Experte aus Gebiet A berichtet über seine Arbeit, und am Tisch herrscht Schweigen. Wer fragt als erster?

Auch wenn Berater und Moderatoren verstehen, was dieser Experte sagt, müssen Sie sehr aufmerksam dafür sein, ob auch alle anderen verstehen, worum es geht – zum Beispiel um eine Maus mit Fell. Für den Biologen, der einen Vortrag hält, ist das ganz klar, für die Informatiker am Tisch nicht unbedingt. Erste Anzeichen für Unsicherheiten und Fragen sind leere Blicke und Unaufmerksamkeit. Fragen können Sie formulieren, indem Sie zum einen das Gesagte noch einmal in anderen Worten zusammenfassen mit der Einleitung „Habe ich richtig verstanden, dass ...“. Zum anderen können Sie den Experten auch einfach bitten, es noch etwas einfacher oder mit einem Beispiel zu erklären. Visualisierungen sind stets hilfreich.

Länder und Fachgebiete

In Bezug auf Fachgebiete und Länder kann sich auch zeigen, wo gegenseitiges Verständnis leichter fallen kann. Lassen Sie mich noch einmal das Beispiel vom Biologen und Informatiker heranziehen. Wer versteht sich besser, ein Informatiker und ein Biologe aus Deutschland oder zwei Informatiker aus Indien und Deutschland?

1. Kulturen und Vielfalt

Wenn zwei Experten aus unterschiedlichen Ländern sich austauschen, gibt es wahrscheinlich eine Sprach- und eine Kulturbarriere. In Bezug auf das Fachliche ist die Verständigung eher leicht. Denken Sie bitte daran, dass in der alltäglichen Umsetzung, unter anderem in der Art von Zusagen, große Unterschiede bestehen können. Es gibt Kulturen, zum Beispiel in Indien, in denen Kopfschütteln sowohl ja als auch nein oder vielleicht bedeuten kann.

Es empfiehlt sich auch, in der Arbeit mit verschiedenen Disziplinen wiederholt darauf hinzuweisen, wie unterschiedlich die Sprachen sind, auch wenn alle deutsch oder englisch sprechen, und wie wichtig das Finden einer gemeinsamen Sprache und damit eines gemeinsamen Verständnisses ist. An der Benennung von Projektphasen lässt sich gut erkennen, wie bereits bei allgemeinen Begriffen Unterschiede auftreten. Allgemein heißen die vier Phasen Analyse, Entwurf, Umsetzung und Überprüfung. Berater sprechen von Analyse, Planung, Umsetzung und Controlling. In der Informationstechnologie geht es um Anforderungsanalyse, Design, Implementierung und Testen. Medizin und Pflege sprechen von Diagnostik, Therapie-/Pflegeplan, Therapie/Pflege und Überprüfung. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Berufsgruppen gibt es in Dienstleistungsbereichen, zum Beispiel Versicherungen oder Tourismus, und in der Produktion, beispielsweise im Maschinenbau oder der Lebensmittelindustrie. Die Patientenversorgung ist ein gutes Beispiel für alltägliches Sprachgewirr zwischen den Beteiligten.

Dolmetscher sein

Interne und externe Berater können die Rolle von Dolmetschern und Brückenbauern zwischen Sprachen und Kulturen übernehmen. Sie moderieren Arbeitsgruppen, sprechen die Sprache der

1.3. *Babylonisches Sprachgewirr*

Teilgebiete und können mit dem Klienten für Prozessbeschreibungen einen Katalog entwickeln, der die Leistungen der beteiligten Gebiete beschreibt. Dieser Katalog dient zur Verständigung und Pflege der Leistungen und Prozessschritte im Informationssystem des Hauses.

Vor allem können die Beteiligten mit Bildern arbeiten, denn „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“ (chinesisches Sprichwort). Experten, die für Kern- und andere Prozesse verantwortlich sind, stellen diese Prozesse in Ablaufschemata dar. Im Gesundheitswesen sind das Ärzte und Pflegende, in Versicherungen Ökonomen und Ingenieure (Gutachter), im Maschinenbau Schlossermeister und viele andere. Eine solche Ablaufdarstellung kann die Basis für die Beschreibung von Prozessen und die Arbeit mit ihnen bilden. Außerdem kann dieser Ablauf im Informationssystem des Unternehmens hinterlegt werden.

1. Kulturen und Vielfalt

1.4. Kultur

Sprache und Kultur sind eng miteinander verwoben. Im Lateinischen bedeutet cultura Bebauung (eines Ackers), Pflege (des Körpers) und Ausbildung. Es geht um Werte und Normen sowie um Verhaltensweisen und Regeln (Edgar Schein).

Ausdrücke von Kultur sind nicht nur bildende Künste, Musik und Architektur, sondern auch Gesetzgebung, Bildung von der Kinderkrippe bis zum Seniorenstudium sowie analoge und digitale Medien. Das Internet und die Social Media (soziale Medien im Sinne des Wortes) haben das Zusammenleben verändert und werden es weiter verändern. Daraus hat sich das Gebiet der Sozioinformatik entwickelt (Kling).

Zur im Band I dieser Reihe, BERATEN, im Kapitel ANALYSE beschriebenen Unternehmensanalyse gehört auch eine Untersuchung seiner Kultur. Berufsgruppen in Unternehmen haben unterschiedliche Aufgaben und Kulturen. In Softwarehäusern zählen dazu Designer, Architekten, Programmierer, Tester, Qualitätsmanager und über den engeren IT-Kreis hinaus Marketing, Vertrieb, Personalabteilung und viele andere. Im Gesundheitswesen gibt es Pflege, Ärzte und viele therapeutische und technische Berufe.

In Untergruppen bilden sich weitere Kulturen heraus, die im Verhältnis zur Unternehmenskultur als Subkulturen bezeichnet werden können. Einige Gruppen können das Selbstverständnis einer Elite oder von „Underdogs“ entwickeln. Sie drücken dies durch Kulturzeichen, zum Beispiel durch Verhalten, Kleidung und Sprache aus. Andere nehmen dies sehr wohl wahr. Auf meine Frage: „Wie sehen Informatiker aus?“ antworteten in der Vorlesung „Medizinische Informatik“ die Medizinstudierenden: „Blass, Turnschuhe, schwarz gekleidet.“ Das war 2002. Vielleicht wandelt sich das Bild ja langsam („Nerds als Helden“, Kohler). Untergruppen, die

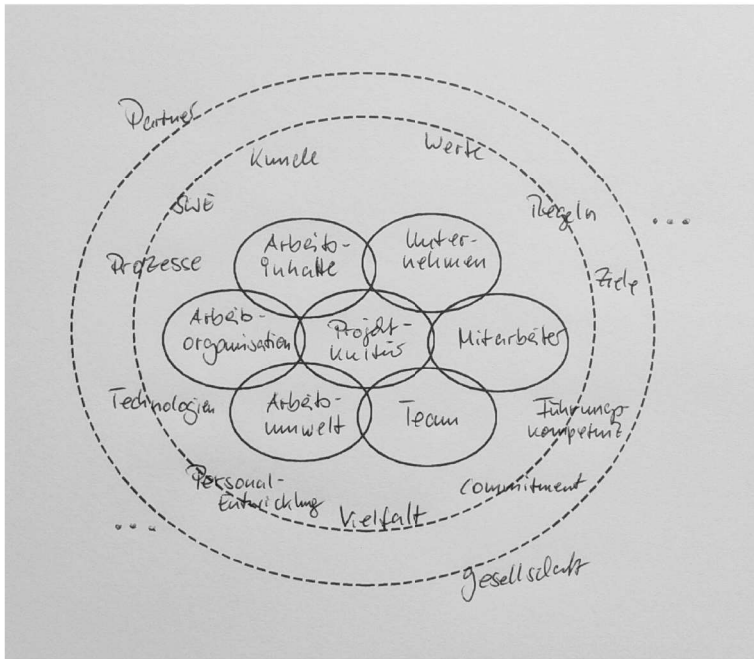


Abbildung 1.1.: Projektkultur – Rahmen

Subkulturen bilden, sind oftmals Bereiche, deren Leistungen für den Betrieb einer Organisation von hoher Bedeutung sind, deren Wirken aber vor allem erst dann deutlich wird, wenn etwas nicht funktioniert. Die IT ist ein klassisches Beispiel dafür.

Über die Kultur eines Unternehmens, Subkulturen und einzelne Personen entwickeln sich Sprüche und Geschichten („Wir können auch anders“, „Die Truppe um ...“, „Der alte Chef ...“). Solche Narrative sind ein wichtiges Instrument in der Organisationsanaly-

1. Kulturen und Vielfalt

se und der Entwicklung von gemeinsamen Visionen und Zielen. Autoren wie Tom DeMarco und Karl Wiegers haben Kulturen in der Welt der IT-Projekte unterhaltsam und gleichzeitig lehrreich beschrieben. Karl Wiegers hat hierzu den Begriff Software-Engineering Culture geprägt. Abbildung 1.1 skizziert einige Rahmenbedingungen guter Projektkultur. Im Zentrum stehen die Ansatzfelder zur Verwirklichung. Im weiteren Umfeld sind Aspekte aufgeführt, die Bezug und Einfluss auf ein oder mehrere Ansatzfelder haben.

1.5. Diversity Management

Mehr als zwei Kulturen in einer Gemeinschaft, einer Stadt oder einem Unternehmen können das Klima in Projekten und Routinearbeiten verbessern und somit Effektivität und Effizienz stärken (Weißbach; ICTC). Wenn es nur zwei Gruppen gibt, entwickelt sich oftmals die Frage nach der Stärkeren. Auch wenn es mehrere Gruppen gibt, entsteht bei einigen Menschen Unbehagen über Vielfalt und Andersartigkeit von Kolleginnen und Kollegen oder auch von Kunden und Klienten.

Reflexion Risiken und Chancen von Vielfalt

Welche Schwächen und Stärken, welche Risiken und Chancen bietet Vielfalt in Ihrer unmittelbaren Lebensumgebung, in einem Unternehmen, in unserer Gesellschaft? Welche Werte und Bilder haben Sie dazu? Wie gehen Sie mit Vielfalt um? Wie kann ein Unternehmen Vielfalt fördern und nutzen?

Vielfalt in allen Dimensionen kann eine gute Basis für die Entwicklung einer Kulturgrenzen überschreitenden Gemeinschaft sein. Ein entscheidender Schritt ist dabei die Entwicklung gegenseitigen Verständnisses und gemeinsamer Werte. Diversity Management zielt darauf ab, dies geplant, strukturiert und nachhaltig durchzuführen.

Diversity Management ist ein kontinuierlicher Prozess. Ein Unternehmen muss Arbeitsbedingungen schaffen, in denen Menschen ihre Fähigkeiten ausbauen und beste Beiträge zum Erfolg eines Unternehmens leisten können. Die Menschen in der Unternehmensleitung müssen dies tragen, kommunizieren und Vorbilder sein. Ihr Commitment, also ihre Überzeugung und Verpflichtung, sind der Ausgangspunkt für alle weiteren Maßnahmen.

Dank

Aus eins mach vier. Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN. Wie kam es dazu?

Peggy, die mit mir im Park sitzt und sagt: „Christa, dein Buch ist so dicht geschrieben. Das sind eigentlich drei. Ich muss sehr langsam lesen.“ Jan, der immer mal wieder fragt: „Muss das auch rein?“ – „Ja, die Studierenden und die anderen, die in das Consulting einsteigen, kennen das nicht unbedingt. Und Querverweise ins Internet oder in andere Bücher sind genauso unbequem wie Querverweise innerhalb eines Buches.“ Schließlich Karo, die sagt: „Warum machst du nicht drei Bücher daraus? Drei kleine, dann kann sich jeder überlegen, ob er alles oder nur einen Teil haben möchte.“ Im Herbst dann die Entscheidung, auch den alten zweiten Elch mit in die Reihe zu nehmen. Dann sind es vier. Wie die vier Elche. Darüber nachdenken konnte ich sehr gut mit Marko, der die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht. Wir haben zwar schon beim „ersten Elch“ Kaffee getrunken, aber der Sommer 2016 und der Wiedereinstieg waren anders.

Dank

Außerdem ist da noch Cord. Er hat entscheidenden Anteil daran, dass wir in Aachen – und auch später – Elche sehen, fangen und auch bändigen konnten. Er inspirierte mich dazu, Informatikern die Kunst des Interviews nahezubringen. Mit Cord entwickelte ich hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Mit Cord waren Forschen, Lehre und die Betreuung der Studien- und Abschlussarbeiten in der Informatik für mich als Quereinsteigerin überhaupt erst machbar.

Mit vielen Menschen habe ich in äußerst anregenden Projekten und Fortbildungen zusammengearbeitet. Ein paar möchte ich nennen, die mir seit der Arbeit am „ersten Elch“, dem 2013 erschienenen „Basiswissen Consulting“, und auch schon zuvor wichtige Impulse gegeben haben. Astrid und Hans-Ulrich, meine Beschützer. Sandra: Kontakte und Herrin über Bits und Bytes, Lesen und Kommentieren. Noch eine Sandra, Claudia, Max, Robert und Alexander: Ideen, Geschichten, Lesen und Kommentieren. Karo macht ein wunderbares Sprachlektorat. Dann gibt es noch Martina: „Mach mal“. Elisabeth, Frank und Veronika: „Ja, das wird gehen.“ Rudi: „Ich bin im Titel.“ Henning, Frank, Thomas: „Machen Sie, wie Sie denken.“ Wilhelm, Dieter, Georg, Klaus, Elske und Ulrich, weil sie Paul sind. Erwin, Katja, Giacomo, Irma, weil sie Hans und Anna sind. Hans-Peter und Hanno, weil sie mich Zaungäste und Skeptiker zu schätzen gelehrt haben. Armin, Bettina, Christoph und Britta, weil sie mit mir „Wechselbäder“ durchlebt und darüber mit mir gelacht haben. Ortrud, Regula, Eike, Birgit, Kerstin und Angela, weil sie Lara sind. Hans, Hans-Werner und Rainer für Modelle und Geschichten. Christel, Christiane, Tobias, Holger, Gerd, Gregor und Maria, weil sie Geschichten finden. Christine: Vielfalt und Sprache. Patricia und Nikolaus: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist). Jan, Thomas, Oliver und noch eine Christel: „Ich glaub, mich knutscht ein Elch.“ Alexander und die Bedeutung von Kaffee-Termin-Kalendern im Stakeholdermanage-

ment. Karina: „Denk an das Vorwort und den Buchdeckel.“ Und Gonny und Han für Druckerlabel im Endspurt und viel Meer.

Besonders wichtig sind immer wieder die Studierenden, zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen, von denen ich durch ihre Fragen und durch ihre Seminar- und Abschlussarbeiten so viel lerne.

Christa Weßel
Frankfurt am Main 2017

Index

- AAL – andere arbeiten lassen, 134
- ABC-Analyse, **66**, 98
- Absentismus, 73
- Adjourning, **98**, 120
- Agile Methoden, 87, **90**, 139
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), 32
- Alpha, **100**, 116
- Anerkennung, **89**, 130
- Angst, 52, **93**, 150
- Anlass, 63, **119**, 162
- Arbeit im Raum, **53**, 98
- Arbeitsbedingungen, 29, **88**, 128
- Arbeitsgruppe, 23
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), 129
- Auftragsklärung, 164
- Augenhöhe, 37
- Ausbildung, 26, 50, **149**, 160
- Ausstrahlung, 144
- Authentizität, 140, **143**
- Balance, 84, 89, 138, 142, **156**, 163, 172
- Balint, Michael, 175
- Banard, Chester, 129
- Begleiter, 161
- Beobachten, **40**, 53, 161
- Berater, 6
- externe, 7, 30, 42, **50**
- Fach-, 50
- interne, 7, 30, **50**, 66
- Karriere, 5
- Beta, **100**, 116
- Beziehung, 5, **37**, 60, 66, 171
- Bild, 45, **61**
- Bonus, **89**, 130
- Buergerliches Gesetzbuch (BGB), 129
- Buerokratie, 90
- Check-In/Check-Out, **53**, 98, 121
- Checkliste, 7
- Coach, 161
- Coaching, 85, 106, **154**
- Abgrenzung, 162
- Bedarf, 173
- Formen, 170
- interkollegiales, 170
- Methoden, 169

INDEX

- Selbst-Coaching, 170
Vorgespräch, 165
Commitment, 29, 92, 123,
133, 140
Compliance, 133
Controlling, 7, 128
- Datenschutz, 84
Datensicherheit, 84
Demut, **145**, 149
Dialog, **44**, 53, 64, 70, 87,
98
Dienstleister, 137
Digital
 Founders, 79, **83**
 Immigrants, 79, **83**
 Natives, 79, **83**
Digitale Medien, 26, 39, **83**
Dilemma, 65
Diskretion, 53
Diskussion, **44**, 53, 87, 98
Diversity Management, **29**,
80
Dokumentation, 54, **112**, 128,
169
Dolmetscher, **24**, 136
Druse, Bild der, **63**, 119
- Eisberg-Modell, **37**, 96
Elche, **5**, 59, 66, 115, 150
Empathie, 42, 53, 146, **176**
Entschlossenheit, 145
Entzerrung, 66
Ethische Standards, **129**,
161
Experte, 23, **51**, 78, 116, 126,
151, 167
- Fachberatung, 162
Fachkräftemangel, 32, 104,
127, 146
Facts and Feelings, 36
Fakten und Gefühle, **36**, 71
Feedback, **85**, 89, 98, 130
Fehler, 5, **58**, 60, 66, 89, 145,
148
Fehlerkultur, 60
Fence Sitter, 103
Fence-Sitter-Matrix, 103
Fest, **89**, 121
Fishbowl, 53
Fluktuation, **73**, 174
Follet, Mary Parker, 102, 129,
144
Forming, **98**, 118
Fortbildung, 30, 53, **85**, 129,
154, 160, 171, 175
Freiraum, 134
Führungskompetenz, 124,
146
Führungskraft, 6, 29, 39, 50,
60, 70, 80, **126**, 155,
164
Führungsstil, 88, 100, 129,
143
- Gamma, **100**, 117
Gandhi, Mahatma, 133
Gefühle, 37
Gehen, 169
Geschichten, 27, 45, **61**
Gesprächsführung, **49**, 86,
146
Gesprächsleitfaden, 131
Gesundheitswesen, 111

- Gier, 150
 Globalisierung, 78
 Großgruppenmoderation, 53
 Grundgesetz (GG), 32
 Gruppe, **76**, 96, 156
 Gruppenarbeitstechnik, **53**,
 98
 Gruppendynamik, 49, 63, 80,
96
 fördern, 99
 Phasen nach Tuckman,
 80, **97**, 110, 116
 Rollen nach Schindler,
100, 110, 116
 Synchronisation, 99
- Hall, Edward T, 78
 Hammer, 37
 Hierarchie, 52, **102**
 Honorar, 157, **173**
 Humor, **61**, 114
- Interessen, 58, **72**
 Intersvision, 175
- Kämpfen und Klären, siehe
 auch Stroming,
 118
 Kaffeemaschine, 136
 Karriere, 5, **59**, 66, 131, 141,
 155
 Kennedy, John F, 133
 Kennenlernen, siehe auch
 Forming, 118
 King, Martin Luther, 133
 Klärung, **62**, 71, 102
 Klausur, **45**, 48, 53
- Klient, 7, **16**, 135, 138, 150,
 155
 Kling, Rob, 26
 Kommunikation, **36**, 49,
 143
 formell, 137
 informell, 136
 Kommunikationstheorie, 38
 4 Ebenen nach Schulz
 von Thun, 41
 5 Axiome nach
 Watzlawick, 38
 Kompetenz, 85, 126, **146**,
 154
 fachlich, 85
 methodisch, 85
 sozial, 85
 Konflikt, 49, **70**, 76, 96, 100,
 150
 Konfliktmanagement, 49, **70**,
 86, 101, 150
 konstruktiv beunruhigend,
 62
 Kritik, 85
 Kultur, 20, **26**, 78, 79, 81, 121,
 136, 143, 166
 Kulturanalyse, **31**, 104
 Kunde, 138
- Leadership, 126
 Level 5, 145
 Shared, 144
 Lehren, **140**, 161
 Leitfaden, Gespräch, 131
 Lernen, 5, 76, **140**, 154
 Lebenslanges, **83**, 147

INDEX

- Loslassen, siehe auch
 Adjourning, 120
- Machbarkeitsstudie, 8
- Macht, 5, 37, **59**, 66, 150
- management by walking,
 128
- Marketing, 137
- Maschbas, **103**, 131, 144
- Materialwirtschaft, 137
- Maus mit Fell, 23
- Mediation, 73
- Mediator, 70
- Mensch, 92
- Mentor, 122, 131, **149**
- Mentoring, 30, 131, **163**
- Merkmal, 20
 angeboren, 20
 erworben, 20
- Metapher, 59
- Mitarbeit, 85, **133**
- Mitarbeitergespräch, 130
- Moderation, 23, 45, **48**, 97,
 146
- Moderator, **48**, 66, 70, 167
- Motivation, 92, 120, **133**
- Motto dieses Buches, 44
- multi-
 disziplinär, 26, 50, **78**,
 116, 146
 kulturell, 26, **78**
 lokal, 78
 temporal, 78
- Muster, 45
- Narrative, 27, **45**
- Nearshoring, 80
- Neid, 150
- Netzwerkanalyse, 67
- Neuntes Sozialgesetzbuch
 (SBG IX), 32
- Normen, siehe auch Regeln,
 96
- Norming, **98**, 119
- Offshoring, 80
- Omega, 63, **100**, 117
- Open Access, 144
- Open Source, 144
- Open Space, 45, **53**
- Organisation, 6
- Organisationales Lernen, 83
- Organisationsanalyse, 8, 28
- Organisationsentwicklung,
 149
- Orte, 81
- Panne, **58**, 80
- Performing, **98**, 120
- Perkins, Dennis, 5
- Personal-
 entwicklung, 7, 30, 61,
 129, 171
 führung, **127**, 164
 pflege, 129
 wirtschaft, 137
- Philosophie, 157
- Prävention, 64
- Produktentwicklung, 8
- Profi, 52
- Projekt, **112**, 156
- Projektkultur, **28**, 117
- Prozess
 Beschreibung, 25, **89**

- Verbesserung, 8
 Psycho-Ecke, 171
 Psychotherapie, 162
 Qualitäts-
 management (QM), **60**,
 128
 sicherung, 117, **159**, 160,
 168
 zirkel, 45
 Räume, 88
 Re-Forming, **97**, 120, 122
 Rechtsabteilung, 137
 Reflective Practitioner, 53
 Reflexion, **64**, 71, 85, 92, 123,
 149, 160, 167
 Regeln, **26**, 64, 72, 76, 87, 97,
 119, 122, 156
 Respekt, **30**, 39, 52, 61, 93,
 114, 143, 176
 Retreat, **45**, 48, 53, 167
 Review, 45
 Rhythmus, 78
 Risikomanagement (RM), **58**,
 60, 128
 Rogers, Everett, 68
 Rolle, 21, 39, 76, **96**, 100, 116,
 134
 aufgabenorientierte,
 100
 individualistische, 101
 Sozialrolle, 100
 Schätzung, 82, **138**
 Schein, Edgar, 20, **26**
 Schindler, Raoul, 63, **100**
 Schuldsuche, **60**, 147
 Schulz von Thun, Friedemann,
 41
 Schwarz, Gerhard, 37, **58**,
 72
 Schweigepflicht, 164
 Selbstbewusstsein, 42, **93**,
 138
 Selbstmanagement, 156
 Selbstverständnis, 22, 26, 129,
140, 157, 161
 Social Media, 26, 80, **83**,
 144
 Software-Engineering Culture
 (SWEC), 28
 Sozialisierung, 149
 Sozioinformatik, **26**, 111
 Sparringspartner, 111
 Spaziergang, 169
 Sprache, 22, **23**, 26, 41, 50, 58,
 81, 133
 Stakeholder, 103
 Analyse, 136
 Management, 136
 Störung, 52, 61, **62**, 73
 Storming, **98**, 118
 Supervision, 85, 106, 160, 172,
175
 Supervisor, 175
 SWOT-Analyse, 131
 Synchronisation, siehe auch
 Gruppendynamik,
 99
 System, 78
 Systemtheorie, 147
 Tabu, 5, **58**

INDEX

- Team, 49, **76**, 96, 156
 Arten, 78
 Aufnahme neues Mitglied, 87
 fließend, 78, 117, **122**
 Kultur, 87
 selbstorganisierend, 78, **144**
 Team-Coaching, 76
 Teamarbeit, 87
 Teamentwicklung, 76, 87
 Teamfähigkeit, 146
 verteilt, 80
Training, 45, **162**
Traum, 133
Tuckman, Bruce, 97
- Umsetzungsphase, siehe auch
 Performing, 120
Unsicherheit, 23, **140**
Unternehmen, 78, **126**, 155
Unternehmensanalyse, 8, **26**
Unternehmenskultur, 26
Ursachensuche, 60
- Veränderung, **68**, 97, 103, 140, 155
Veränderungsenergie, 103
Verantwortung, 70, 85, **126**, 134, 141, 156
Vertrauen, **61**, 76, 88, 140, 165
Very Important Person (VIP), 52
Vielfalt, **20**, 50, 81, 143
Vision, **28**, 45, 114, 122, 133
- Visualisierung, 23, **53**, 169
Vorbild, 29, 60, 133, **134**, 140
Vorgehensmodell, 90
Vorgespräch, 87, 122, 161, **165**
- Walk to talk, 169
Watzlawick, Paul, 36, **38**
Web 2.0, 80, **83**
Weiterbildung, **85**, 88, 149, 160
Werkzeugkoffer, 7
Werte, **20**, 58, 72, 76, 87, 96, 112, 122, 129, 155, 156
Wertschätzung, 38, **61**, 93, 140, 143
work-life-balance, 156
Workshop, 23, **45**, 53, 66
World Café, **45**, 53
- Zeit, **65**, 73, 78, 88, 92, 97, 102, 111, 124, 130, 156
Zeitmanagement, 54, **146**, 156
Ziel, 28, 58, 72, **76**, 87, 92, 112, 122, 129, 133, 155, 166
Zuhören, 40, 53, 61, **143**, 161
 aktiv zuhören, 41
Zusammenarbeit, 22, 42, **44**, 58, 76, 92, 96, 117, 138