

Chefsache: lernen

Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter selbst

Renate Jirmann · Ralf Hilgenstock

Erfolgreiche Teamarbeit



Textauszüge

Chefsache: lernen

Erfolgreiche Teamarbeit

Chefsache: lernen ist ein Gemeinschaftsprojekt
der **DIALOGE Beratungsgesellschaft** und
der **Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH**.

Es wurde in den Jahren 2003 und 2004
vom **Europäischen Sozialfond** der Europäischen Union und
dem **Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen** gefördert.
Regional wurde das Projekt vom **Regionalsekretariat für Arbeitsmarktpolitik
Bonn/Rhein-Sieg** und dem **Regionalbeirat für Arbeitsmarktpolitik** unterstützt.

Impressum

Chefsache: lernen. Erfolgreiche Teamarbeit

Autoren: Renate Jirmann, Ralf Hilgenstock, DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn
Herausgeber: DIALOGE Beratungsgesellschaft, Hubert-Peter-Str. 14, 53175 Bonn
Telefon: 0228 97746-0, Telefax: 0228 97746-19, Email info@dialoge.net
Internet: www.dialoge.net

Kooperationspartner: Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH,
Kontakt: Otto Brandenburg, Kennedybrücke 2-4, 53225 Bonn,
Telefon 0228 97574-13, Telefax 97574-16,
Email: brandenburg@wbz.bonn.ihk.de Internet: www.wbz.bonn.ihk.de

© DIALOGE Beratungsgesellschaft, Bonn 2003/2004

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung der Kopiervorlagen zur innerbetrieblichen Fortbildung ist durch das erwerbende Unternehmen zugelassen und gewünscht. Jede Form der Vervielfältigung zu anderen Zwecken, der Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen ist nur mit Zustimmung des Herausgebers erlaubt.

Chefsache: lernen besteht aus fünf Ordnern. Jeder Ordner befasst sich mit einem wichtigen Thema der betrieblichen Fortbildung und Qualifizierung. Er ist in sich abgeschlossen und kann eigenständig genutzt werden.

Gesamtübersicht über die verfügbaren Themen:

Ordner 1: Unser Betriebsklima

Ordner 2: Interne Kommunikation

Ordner 3: Erfolgreiche Teamarbeit

Ordner 4: Effektiv telefonieren

Ordner 5: Guter Kundenservice

Liebe Leserinnen und Leser, liebe Leser/innen, liebe LeserInnen oder liebe Lesende

Die deutsche Sprache bietet verschiedene Möglichkeiten deutlich zu machen, dass in einem Text Frauen und Männer angesprochen sind. Am häufigsten wird der Trennungsschrägstrich verwendet, wie bei „Mitarbeiter/innen“. In vielen Situationen werden die weiblichen und männlichen Bezeichnungen ausgeschrieben: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Immer häufiger wird auch das so genannte große „I“ mitten im Wort genutzt („MitarbeiterInnen“). Diese Form halten wir für eine gut geeignete Alternative. Auf absehbare Zeit wird diese Schreibweise jedoch nicht Einzug in den Duden finden. Geschlechtsneutrale Formulierungen, wie z. B. „Beschäftigte“ lassen sich nicht immer nutzen.

Die Autorin und der Autor haben diesen Band, da es auch ihrer sonstigen Praxis entspricht, zunächst konsequent unter Verwendung beider Sprachformen erstellt. Beim Redigieren wurde jedoch deutlich, dass dies besonders bei Aufzählungen und bei der Verwendung des Genitivs den Lesefluss erheblich behindert.

Wir haben uns dann schweren Herzens dazu durchgerungen, die klassische deutsche Schreibweise zu nutzen. Gemeint sind damit immer sowohl Frauen als auch Männer.

4. Stunde Teamanalyse: Im Team gibt es Höhen und Tiefen

Zielsetzung:

Sie analysieren gemeinsam mit den Mitgliedern die wichtigsten Aspekte der Teamarbeit.

Vorgehen:

Die Qualität eines Teams zeigt sich darin, ob es gelingt, Probleme möglichst schnell zu erkennen und zu besprechen. Dabei geht es nicht nur um sachliche und fachliche Fragen, sondern besonders auch um das Zwischenmenschliche. Die Kernfrage lautet: Was können wir tun, um künftig noch besser zusammen zu arbeiten?

Die Analysefragen (Kopiervorlage Seite IV-19) sind der Anstoß für ein Gespräch.

Frage	Ja	Noch nicht	Was wollen wir besprechen?
Sind uns die Ziele für das Team klar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Haben wir einen Arbeitsplan zur Umsetzung der Teamziele?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Haben wir einen Überblick, wer woran gerade arbeitet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tauschen wir uns über die alltägliche Arbeit und über besondere Ereignisse systematisch aus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sprechen wir offen und ehrlich über alle Dinge?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tauschen wir gegenseitig unsere Erwartungen aus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Klären wir Meinungsunterschiede untereinander?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Die passenden Kopier-
vorlagen finden Sie auf
den Seiten IV-18-19

Noch besser zusammen-
arbeiten

Textauszüge

Können wir einander vertrauen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Entwickeln wir gemeinsam Problemlösungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Helfen uns die Spielregeln des Teams bei der alltäglichen Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Bilden Sie kleine Gruppen von 2-3 Personen, die zusammen die Fragen durchgehen und überlegen, zu welchem Aspekt etwas besprochen werden soll. Die Kleingruppe bietet auch zurückhaltenden Mitarbeitern Schutz und Sicherheit etwas zu sagen.

Tragen Sie danach die in den Kleingruppen gesammelten Wünsche in der letzten Spalte („Was wollen wir besprechen?“) zusammen. Fragen Sie, ob es noch weitere Punkte gibt, die zur Verbesserung der Zusammenarbeit besprochen werden sollen.

Gehen Sie nun gemeinsam Punkt für Punkt durch. Dazu können Sie folgendes Raster benutzen.

<i>Thema: Um was geht es?</i>	<i>Ziel: Was wollen wir erreichen?</i>	<i>Maßnahmen: Was können wir dazu tun?</i>

Bei manchen Punkten reicht es aus, dass sie angesprochen und als Wunsch oder Erwartung benannt werden. Dann sind keine weiteren Absprachen und Vereinbarungen erforderlich. Solche Punkte sind wichtig für das gegenseitige Kennen lernen von Erwartungen und das Äußern von Wahrnehmungen und Wünschen.

Kleingruppenarbeit

2. Stunde: Ziele im Team

Erinnern Sie sich noch an einen der ersten Aspekte gelingender Teamarbeit zum Thema Ziele? Wir hatten Ihnen als Anregung folgende Sätze vorgeschlagen:

**Unser Team weiß, was es erreichen soll.
Wir haben Ziele miteinander abgesprochen.**

Ziele sind für Teams ganz ungeheuer wichtig. Nur wenn die Ziele der Gruppe klar sind, kann jeder für sich an der Umsetzung arbeiten. Sie können feststellen, ob Sie mit Ihrer Arbeit vorankommen und wie weit Sie schon gekommen sind.

Was sind denn eigentlich Ziele von Teams?

Ziele können ganz unterschiedlich formuliert sein. Hier ein paar Beispiele:

- Wir steigern den Umsatz um 3 % gegenüber dem Vorjahr.
- Wir reduzieren die Fehlerquote um 10 %.
- Wir haben die zufriedensten Kunden.
- Wir machen wöchentlich eine Dienstbesprechung, um alle aktuellen Informationen auszutauschen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen.
- Wir halten unsere Terminzusagen immer ein.
- Wir organisieren die Arbeit so, dass keine Überstunden erforderlich werden.

Um Ziele zu formulieren, haben sich die folgenden Fragen bewährt. Sie helfen dabei, klare Formulierungen zu finden und Ziele sauber zu strukturieren.

Ziele formulieren - 7 W's

- Was soll erreicht werden?
- Warum machen wir das?
- Wie viel soll erreicht werden?
- Wann soll es fertig sein?
- Welche Randbedingungen sind zu beachten?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren?
- Wer ist verantwortlich?

Jetzt sind Sie dran. **Welche Ziele hat Ihr Team eigentlich?**

Überlegen Sie gemeinsam mit einer Kollegin/einem Kollegen, welche Ziele Ihr Team hat.

Schauen Sie jetzt nicht Ihren Chef an. Das kommt gleich noch.
Sammeln Sie erst einmal, was Sie von den Zielen der Gruppe wissen.

Unsere Ziele (Erste Sammlung)

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Nun tauschen Sie sich aus:

Welche Ziele sind genannt worden?

Welche Ziele tauchen mehrfach auf?

Wenn Sie festgestellt haben, dass ganz verschiedene Ziele benannt werden – das kommt häufiger vor, als Sie glauben – dann sollten Sie einmal darüber reden, was es denn bedeutet, wenn jede/r seine/ihre eigenen Ziele verfolgt?

Notieren Sie sich die wichtigsten Stichworte aus Ihrem Gespräch:

.....

.....

.....

Was finden Sie in diesem Ordner?

Der Ordner enthält alle Informationen und Unterlagen, die Sie benötigen, um einen wirkungsvollen Workshop in Ihrem eigenen Unternehmen durchzuführen. Der besondere Nutzen für Sie liegt darin, dass

- kein Mitarbeiter das Haus verlassen muss,
- Sie zeitlich völlig flexibel sind,
- die Inhalte von Ihnen selber leicht auf die Bedürfnisse im eigenen Unternehmen angepasst werden können,
- direkt Umsetzungsvereinbarungen getroffen werden können und
- die Umsetzung alltäglich beobachtet werden kann.

Der Ordner ist in fünf Abschnitte aufgeteilt.

I. Erfolgsfaktoren

Hier finden Sie eine Kurzanleitung für den erfolgreichen Einsatz des Ordners in Ihrem Unternehmen, Informationen, wer die Trainingseinheiten durchführen kann und warum eine Abstimmung mit dem Inhaber oder der Geschäftsführung notwendig ist, wie die offene Diskussion mit den Mitarbeiter/innen den Erfolg beflügelt und zwei Checklisten zur Ermittlung des Handlungsbedarfs und zur Festlegung betriebspezifischer Ziele.

II. Lernen im Unternehmen

Sie bereiten sich mit diesen Unterlagen auf die Durchführung vor. Sie finden organisatorische Hilfestellungen, damit nichts vergessen wird, erfahren, wie Sie die Trainingseinheiten bei den Mitarbeiter/innen am besten ankündigen, erhalten einfache und bewährte pädagogische Tipps für die Durchführung und Visualisierung. Zusätzlich gibt es grundlegende Informationen, wie Sie die Umsetzung der Inhalte im Alltag durch eine Erfolgs- und Lernkontrolle unterstützen.

III. Anleitung für die ‚Chefin‘ / den ‚Chef‘

Dies ist die Beschreibung der einzelnen Lernschritte und die Anleitung zum Vorgehen.

IV. Kopiervorlagen

Alles was Sie zur Durchführung nun noch benötigen, sind Unterlagen für Sie und Ihre Mitarbeiter/innen, die Sie einfach kopieren können.

V. Anhang

Sie suchen weitere Informationen zum Thema, dann werden Sie hier fündig. Damit wir von Ihnen erfahren, welche Erfahrungen Sie gemacht haben, haben wir einen Feedbackbogen beigelegt. Senden Sie uns diesen bitte ausgefüllt zurück.

Hinweis auf unterstützende Angebote

„Chefsache lernen“ – ist eine Anregung zur Gestaltung von Lernprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Entwicklung und Verbreitung, aber auch die Unterstützung der Betriebe beim Einsatz, wird durch eine großzügige Förderung des Europäischen Sozialfonds, des Landes Nordrhein-Westfalens und des Regionalsekretariats für Arbeitsmarktpolitik Bonn/Rhein-Sieg ermöglicht. Zusätzliche Mittel der Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH und der DIALOGE Beratungsgesellschaft ermöglichen eine Betreuung der Unternehmen.

Europäischer Sozialfond ESF, Land Nordrhein-Westfalen, Regionalsekretariat für Arbeitsmarktpolitik unterstützen das Projekt.

Welche Unterstützung gibt es?

Jedes Unternehmen kann folgende Unterstützung in Anspruch nehmen:

- persönliche Beratung zum Einsatz des Moduls,
- Telefon-Hotline,
- Austausch der Betriebe untereinander,
- Train-the-trainer-Seminar.

Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten!

Persönliche Beratung.

Jedes Unternehmen kann die persönliche Beratung in Anspruch nehmen. Sehen Sie den Modulordner durch und prüfen Sie den Einsatz für Ihr Unternehmen. Vereinbaren Sie mit uns ein etwa einstündiges Beratungsgespräch bei Ihnen im Unternehmen. Gemeinsam können wir wichtige Fragen, Ideen und Anpassungsmöglichkeiten besprechen.

Einstündiges Beratungsgespräch kostenlos

Telefon-Hotline.

Sie haben schnell mal eine Frage? Rufen Sie uns an und fragen Sie uns. Wir helfen Ihnen gerne weiter. Oder Sie senden uns eine E-Mail. Sollte das Büro nicht besetzt sein, so rufen wir Sie kurzfristig zurück.

Telefon: 0228 977 46-0

E-Mail: chefsache@dialoge.net

Schnell mal Fragen klären

Erfahrungsaustausch der Betriebe.

Bei ausreichender Nachfrage bieten wir Austauschtreffen der Betriebe an, die die Module in der Region nutzen. Sie können Ihre Fragen und Ideen mit Unternehmern und Führungskräften anderer Betriebe austauschen.

Kontakt zwischen den Anwendern

Train-the-Trainer Seminar.

Vielleicht sind Sie sich nicht sicher, ob das denn alles klappt. In einem eintägigen Seminar machen wir Sie mit einigen wichtigen Hilfsmitteln für das innerbetriebliche Training vertraut. Sie haben Gelegenheit, Trainingseinheiten praktisch zu üben und alle Fragen zu klären. Über den Termin informieren wir Sie gerne. Bitte sprechen Sie uns an.

Train-the-trainer zum Probieren

Und jetzt noch das besondere Plus. Wir trainieren in Ihrem Unternehmen mit Ihnen gemeinsam.

Für eine kleine Zahl von Unternehmen bieten wir noch ein besonderes Bonbon. Wir führen die Einheiten des Moduls gemeinsam mit Ihnen durch. Sprechen Sie uns an. Für dieses Angebot gibt es nur begrenzte Ressourcen. Hier gilt das Prinzip: „Wer zuerst kommt, hat die besten Chancen.“

Gemeinsam mit uns trainieren

Gesamtinhaltsverzeichnis

Impressum	2	
Vorwort Weiterbildungsgesellschaft der IHK	4	
Vorwort DIALOGE Beratungsgesellschaft	6	
Was finden Sie in diesem Ordner	7	
Hinweis auf unterstützende Angebote	9	
Gutschein	11	
Gesamtinhaltsverzeichnis	12	
Erfolgsfaktoren	I	Erfolgsfaktoren
Inhalt	I-1	
So nutzen Sie die Materialien erfolgreich	I-2	
In welchen Unternehmen kann die Qualifizierung durchgeführt werden?	I-4	
Unterstützung durch die Geschäftsführung	I-4	
Wer führt die Qualifizierung durch	I-5	
Offener Dialog	I-6	
Checkliste: Ersteinschätzung	I-7	
Betriebspezifische Ziele	I-9	
Lernen im Unternehmen	II	Lernen im Unternehmen
Inhalt	II-1	
Einführung	II-2	
Ihre erste Einschätzung zum Veränderungsbedarf	II-3	
Vorbereitung des Raums	II-4	
Ankündigung bei den Mitarbeitern	II-4	
Umgang mit Bedenken der Mitarbeiter	II-6	
Zeitbedarf	II-6	
Wichtige pädagogische Tipps	II-7	
Lernerfolgskontrolle	II-10	
Visualisierung	II-12	
Checkliste: Vorbereitung der Qualifizierung	II-15	
Anleitung für die Chefin / für den Chef	III	Anleitung für die Chefin/ für den Chef
Inhalt	III-1	
Einführung	III-2	
1. Stunde		
Ein paar Grundregeln für die Teamarbeit überprüfen und vereinbaren	III-5	
10 Grundregeln für erfolgreiche Teams	III-6	
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-8	

Textauszüge

Chefsache: lernen

Erfolgreiche Teamarbeit

2. Stunde	
Ziele im Unternehmen, Bedeutung der Ziele im Team	III-9
Ziele formulieren	III-9
Ziele im Unternehmen	III-10
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-12
3. Stunde	
Teamarbeit für den Kunden	III-13
Erwartungen unserer Kunden	III-14
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-15
4. Stunde	
Teamanalyse: Im Team gibt es Höhen und Tiefen	III-16
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-18
5. Stunde:	
Persönlichkeitstypen im Team	III-19
Übung: Unser Team als Auto	III-19
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-21
6. Stunde:	
Regeln im Team	III-22
Controlling/Lernerfolgskontrolle	III-23
Anregungen zum Controlling der Teamsituation	III-24
Kopiervorlagen	IV
Inhalt	IV-1
1. Lerneinheit	
Erwartungen und Erfahrungen mit Teamarbeit	IV-2
Gute Erfahrungen mit Teamarbeit	IV-4
Zehn Grundregeln für erfolgreiche Teams	IV-5
Schätzen Sie nun Ihre Teamarbeit ein	IV-6
2. Lerneinheit	
Ziele im Team	IV-8
Die Unternehmensziele	IV-10
Unsere Ziele	IV-12
3. Lerneinheit	
Teamarbeit für den Kunden	IV-13
Erwartungshaltungen der Kunden	IV 14
4. Lerneinheit	
Teamanalyse: Im Team gibt es Höhen und Tiefen	IV-18
Analyse der Teamsituation	IV-19
5. Lerneinheit	
Jeder Jeck ist anders: wer ist in unserem Team?	IV-20
6. Lerneinheit	
Regeln im Team: Was ist für uns wichtig?	IV-23
Zum Abschluss:	
das Erfolgsteam	IV-25
Positive Team-Akronyme finden	IV-26
Nach einem halben Jahr:	
Teamvereinbarungen überprüfen (Checkliste)	IV-27
Unsere Teamspielregeln	IV-28
Bedürfnisse des Teams als Gruppe	IV-29
Bedürfnisse des einzelnen Menschen	
innerhalb der Gruppe	IV-30
Anforderungen aus der Aufgabenstellung	IV-31

Kopiervorlagen

Textauszüge

Chefsache: lernen

Erfolgreiche Teamarbeit

Anhang	V	Anhang
Inhalt	V-1	
Literatur	V-2	
Feedback an die Autoren	V-3	
DIALOGE Beratungsgesellschaft		
Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH ...		





Weiterbildungsgesellschaft
der Industrie- und Handelskammer
Bonn/Rhein-Sieg mbH

Guten Tag,

wir freuen uns, dass Sie „Chefsache: lernen“ in die Hand genommen haben. Es ist tatsächlich so, Sie persönlich haben es in der Hand, ob Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen den aktuellen und den künftigen Herausforderungen gewachsen sind.

Die **Herausforderungen sind umfassend:**

- das Käuferverhalten wird immer unberechenbarer,
- es gilt Nischen zu erschließen und neue Vertriebsstrategien umzusetzen,
- der Wettbewerb- und Innovationsdruck nimmt zu,
- technologische Entwicklungen und neue Produkte erfordern Veränderungen,
- Produktivität muss kontinuierlich gesteigert werden.

Der „worst case“ für ein Unternehmen ist, auf diese Herausforderungen nicht zu reagieren oder feststellen zu müssen, dass die eigenen Mitarbeiter nicht bereit oder nicht fähig sind, sich verändernde Aufgaben zu bewältigen.

Bei vielen Betriebsbesuchen und Arbeitskreisen bekamen wir in den letzten Jahren zu hören: *„Ich würde ja gerne an dieser Stelle aktiv werden. Aber das schaffe ich mit meinen Mitarbeitern gar nicht.“* Oder: *„Ich weiß nicht, wie ich es anpacken soll.“*

Glücklicher Weise haben in Deutschland die überwiegend sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine **gute Ausbildung**. Auch das Ausland beneidet uns noch immer um unser duales Berufsausbildungssystem. Die berufliche Erstausbildung darf jedoch nur der erste Schritt sein. In allen Phasen der beruflichen Tätigkeit ist eine **kontinuierliche Auseinandersetzung** mit der **Anpassung des Wissens und der Fähigkeiten** an die aktuellen und künftigen Herausforderungen erforderlich.

Wer vor zehn Jahren seine Ausbildung abgeschlossen hat, hat damals aktuelle Techniken und Kenntnisse erworben. Heute hat sich vieles verändert. In vielen Berufen ist schon nach drei bis vier Jahren die Hälfte des Wissens „Schnee von gestern“. Bis zum Übergang in den Ruhestand ist es erforderlich, das Wissen und die Fähigkeiten auf dem aktuellen Stand zu halten.

Eine Umfrage unter den Teilnehmern an IHK-Bildungsmaßnahmen zeigt eine deutlich Abnahme je nach Altersgruppe. Am aktivsten sind die 25 bis 35-Jährigen. Die über 50-jährigen Mitarbeiter sind nur selten in Qualifizierungsmaßnahmen zu finden. Bindet man alle Mitarbeiter in einen ganzheitlich organisierten Lernprozess ein, so verliert man auch diese Altersklasse nicht aus den Augen. Wir möchten Ihnen helfen, in Ihrem Unternehmen einen solchen ganzheitlichen Qualifizierungsprozess einzuführen. Leider fehlen in den meisten KMU's Personalentwickler. Hier ist das Thema Mitarbeiter immer noch Chefsache. **Mit „Chefsache: lernen“ haben Sie es nun in der Hand, alle Mitarbeiter im Unternehmen – unabhängig von Ausbildung und Alter – zu schulen.**

Erstmals können Sie Schulungen durchführen, die

- an die betrieblichen Bedingungen **angepasst** sind,
- **wenig Zeitaufwand** erfordern,
- **spezifische Absprachen** in der Arbeitsgruppe ermöglichen und
- noch dazu **wenig Geld** kosten.

Sie können die Arbeitsmaterialien von „Chefsache: lernen“ nutzen um,

- Arbeitsbesprechungen mit Lerninhalten zu verknüpfen,
- ein gesondertes Seminar mit den Mitarbeitern durchzuführen,
- die Unterlagen, den Mitarbeitern auszuhändigen und wenige Tage später zu besprechen oder
- **einzelne Mitarbeiter** gezielt zu **fördern** und zu **unterstützen** (neudeutsch: „coachen“).

Wir freuen uns, dass wir nach dem erfolgreichen Projekt: „Personalentwicklung: die Unternehmenschance“ nunmehr ein weiteres Projekt mit der DIALOGUE Beratungsgesellschaft erarbeiten durften. Wir lassen Sie mit diesen Unterlagen nicht alleine. Sowohl die DIALOGUE Beratungsgesellschaft als auch die Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH freuen sich, Ihnen bei der Umsetzung helfen zu können. Unser Dank gilt der DIALOGUE Beratungsgesellschaft für die gute Projektleitung und dem Land Nordrhein-Westfalen für die finanzielle Unterstützung.

Gestalten Sie jetzt mit diesen Unterlagen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Zukunft Ihres Unternehmens.



Jürgen Hindenberg

Weiterbildungsgesellschaft der IHK Bonn/Rhein-Sieg mbH



D I A L O G E
BERATUNGSGESELLSCHAFT

Vorwort der Autoren

Sie haben als Chef viel zu tun und - wir vermuten - die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter/innen selbst durchzuführen gehört nicht zu Ihren Schwerpunktaufgaben.

Die aktive Personalentwicklung nimmt seit einigen Jahren einen immer größeren Stellenwert ein. Veränderungen im Unternehmen müssen mit dem vorhandenen Personal bewältigt werden. **Personalentwicklung ist Chefsache.** Denn Sie gestalten im täglichen Kontakt die Arbeit mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie kennen Ihre Mitarbeiter. Sie wissen genau um die Stärken und Schwächen der Einzelnen.

Wenn Sie die Fortbildung nicht in die Hand nehmen, wer soll es sonst tun? Wer fühlt sich **verantwortlich** für gut funktionierende Teamarbeit oder ein produktives Betriebsklima?

Wer sorgt also in Ihrem Unternehmen dafür, dass Ihre **Mitarbeiter/innen spitze bleiben**? Sie selbst. Wir wissen aus der alltäglichen Praxis: angesichts zahlreicher Aufgaben bleibt dafür nicht viel Zeit. Deshalb liegt diese Aufgabe häufig einfach brach.

Wir bieten Ihnen heute eine Problemlösung. Gestalten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern ein „kleines Seminar“ oder einen Workshop. Man braucht nicht immer einen Berater oder Trainer, viele Qualifizierungen müssen auch nicht „hundertprozentig“ sein. Oft reicht es, dass sich jemand traut, ein Thema überhaupt anzusprechen und mit gesundem Menschenverstand und den Hilfestellungen in diesem Ordner Lösungen sucht, die von allen gemeinsam getragen werden.

Wir trauen Ihnen das zu. Trauen Sie sich. Wir unterstützen Sie bei Ihren Fragen mit Tipps und Anregungen.

Wir wünschen Ihnen kreative und konstruktive Stunden und viel Erfolg.



Renate Jirmann, Ralf Hilgenstock
DIALOGUE Beratungsgesellschaft