

Mehr von....	Violett	Rot	Blau	Orange	Grün	Gelb	Aqua
Folgendes Menschenbild / Haltung sollte betont werden:	Mensch im Familiensystem - eingebunden in was Größeres - Gemeinwohl vor Einzelwohl	homo oeconomicus --> Belohnung für gute Einzel-Leistung / Anreize für die MA sind wichtig - Kosten-Nutzen - Für entspr. Einsatz braucht es entspr.. Belohnung	homo oeconomicus als Teil von Prozessen --> Belohnung für gute Prozess-Leistungen - Denken in Prozessen	Selbstverwirklichung - jeder kann und will sich weiterentwickeln, das Beste für sich herausholen	Mensch als soziales Wesen - braucht Anerkennung / Wertschätzung von anderen	Jeder Mensch ist anders - hat unterschiedliche Bedürfnisse und Motive - es gibt kein gut oder schlecht sondern ein sowohl als auch	Mensch als Kooperatives Wesen --> die Vielfalt nutzen - sinnstiftend!
Wie kommunizieren wir / lösen wir Konflikte	Kommunikation ist Beziehungspflege entspr. sollten auch Konflikte möglichst direkt untereinander geklärt werden, damit keine "Outsider" entstehen --> die Verantwortung der Vorgesetzten ist Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und entspr. zur Konfliktlösung beizutragen - ggf. ist auch mal ein "Machtwort" notwendig!	Klare Kommunikation mit klaren Ansagen / Erwartungen --> jeder trägt für sich die Verantwortung auf Basis der Ansagen seine Entscheidungen zu treffen - Konflikte deutlich und zeitnah ansprechen - möglichst hohe Transparenz schaffen, "wie jemand dran ist, wo jemand steht"	Kommunikationswege sollte klar definiert sein - welche Besprechungen braucht es, wen braucht es dazu und wer informiert dann wen --> Aufbau einer Kommunikationsstruktur. Die Verantwortung der Vorgesetzten ist Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und entspr. zur Konfliktlösung beizutragen - mit dem Fokus die Positionen und Grenzen der Konfliktparteien zu klären (Regeln für das Miteinander)	Transparente Kommunikation von Leistungen möglichst auch über Symbolik (z.B. Große Schreibtisch, Parkplatz, ...) - klares Ansprechen der Erwartungen und auch wenn Erwartungen nicht erreicht werden - aber kein Abwerten der Person! Konflikte lösen über Ergebnisse --> entspr. Ergebnisse möglichst transparent und messbar machen! Recht hat zunächst mal, wer Erfolg hat - Ergebnisse für sich sprechen lassen!	Schulung der Führungskräfte im Bereich Kommunikation - respektvoller Umgang miteinander / Wahrnehmen der unterschiedlichen Bedürfnisse / Konfliktlösung --> Konflikte aktiv lösen und angehen mit dem Fokus von Win-Win Lösungen statt Schuldzuweisungen --> Kommunikation ist nach vorn gerichtet --> Entwicklung einer respektvollen Kommunikation z.B.: mittels GFK (nach Rosenberg)	Kommunikation möglichst versachlichen - auf die Daten und Fakten konzentrieren - bewusste Trennung emotionaler und sachlicher Themen - Hilfreich auch Emotionen zu quantifizieren --> wie geht's Dir auf eine Skala von... bis.. / Entspr. sollten Konflikte auch mit dem Austausch sachlicher Argumente gelöst werden - Fokus auf Lösungen, mit denen beide auf eine Skala von...bis... gut leben können --> möglichst mittels neutralem Mediator - Ausbildung von internen Mediatoren hilfreich	Schulen aller MA im Bereich Kommunikation / Konfliktlösung --> Vereinbarung eines Konfliktlöseprozesses mit dem die MA weitestgehend ihre Konflikte selbst lösen können
Feedback mit folgendem Fokus:	Gemeinsame Identität und Loyalität stärken --> Klären, was ist typisch für das Unternehmen, was sind gos und no gos ! Klarheit schaffen darüber, ob jemand entspr. mit reinpasst oder nicht!	Für jeden Mitarbeiter klar die Erwartungen formulieren - und auch klar die Erwartungen der Mitarbeiter an den Vorgesetzten formulieren --> Bewertung und Beurteilung anhand dieser konkreten Erwartungen --> Üben des Feedbackgebens innerhalb von MA-Gesprächen und 4-Augen Feedbackgesprächen	Feedback im Prozess durch "Lessons learned" - klare Regelkreise etablieren und entspr. persönliches Feedback geben mit dem Fokus - was lernen wir daraus - auch persönliche Feedbackschleifen aufbauen nach Projekte oder in Zeitintervallen	Feedback fokussiert auf die Leistung --> Leistung möglichst transparent darstellen z.B. über Scrum oder Kanban) --> regelmäßige Stand-Up-Meetings etablieren	Definition der gemeinsamen Werte der Zusammenarbeit - WIE wollen wir zusammenarbeiten --> diese WIE in Teamfeedbackrunden immer wieder hinterfragen - wie gelingt es uns / 360 Grad Feedback für Führungskräfte oder auch Bottom Up Feedback	MA ermutigen / ermächtigen, dass sie sich gegenseitig direkt Feedback geben (transparente Leistungen / Mitarbeit über Kanbanboards und Scrumtafeln erleichtern das) --> Feedback bzgl. neuer Ideen / Innovationen--> Stand Up Meetings ergänzen um Design Thinking Workshops --> welche Idee hat Bestand	Ständiges Aushandeln von Differenzen - <u>Balance zwischen Gleichheit und Ungleichheit finden</u> - Feedback divers diskutieren, jeder gibt jedem Feedback
MA-Gespräche sollten mit folgendem Fokus geführt werden:	Informelle Gespräche, in denen im Fokus steht, was es braucht Insider zu werden / zu bleiben --> passt MA und Unternehmen zusammen - Fokus auf Matching	MA-Gespräche regelmäßig mit einem definierten Formular führen --> vorher beidseitig vorbereiten --> Kritik positiv wie negativ klar formulieren (klar und respektvoll)	MA-Gespräch regelmäßig führen und darin klare Vereinbarungen treffen, die konsequent nachverfolgt werden	MA-Gespräche regelmäßig führen mit dem Fokus Prioritäten setzen, was konnten wir schon umsetzen und was nehmen wir uns vor - klare nächste Schritte definieren	MA-Gespräch fokussieren auf das Wie der Zusammenarbeit wie geht es mir mit Dir, wie geht es Dir mit mir, Zuhören und den anderen Verstehen als zentrale Elemente - Empathie	MA-Gespräch als loser Austausch (ohne Vorlagen) der unterschiedlichen Bedürfnisse - Fokus auf die zukünftige persönliche und fachliche Entwicklung legen	Austausch über das große Ganze, über die Vision des Unternehmens
Umgang mit Fehler mit folgendem Fokus:	Fehler entstehen gemeinsam und müssen gemeinsam bearbeitet werden - wir stehen gemeinsam dafür ein -> in Workshops mit erfahrenen Kollegen an Lösungen arbeiten	Wo gehobelt wird, da fallen Späne --> Fehler passieren, einfach neuen Anlauf nehmen - nicht zu lange mit dem Fehler aufhalten - Fehlersammelkarten einführen	Fehler machen ist völlig in Ordnung aber möglichst nur einmal --> Fehler als Chance die Prozesse zu verbessern --> "Lessons learned" als wesentlicher Bestandteil der Firmenphilosophie etablieren!	Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden legen - Fehler entstehen erst beim Kunden // Fehler als Herausforderung sehen etwas besser zu machen	Keine Schuldzuweisungen an Einzelne - gemeinsam nach Lösungen suchen, Behinderungen aus dem Weg räumen, Fehler haben ihre Ursache - Verständnis für Fehlleistungen	Fehler sind eine Möglichkeit neues Wissen zu generieren, sich weiter zu entwickeln - Fehleranalysen durchführend-Expertenteam ansetzen auf die Lösung	schonungslos offen über Fehler reden - üben über z.B. eine Art "Fuck-Up-Night"
Was wird gefeiert, wofür gibt es Anerkennung / Wertschätzung... für gemeinsam gemeisterte Krisen, gemeinsame große Erfolge, Jubilare feiern, Firmenjubiläen	... für Umgesetztes - Dinge die erledigt sind - schnelle konsequente Umsetzungfür Ordnung und Sauberkeit, Einhaltung von Standards und Prozessoptimierungen --> erfolgreiche KAIZEN-/ 5S- Workshops oder Qualitätszirkel /.. für individuellen Leistungs- und Einsatzbereitschaft sowie ausgeprägte Kundenorientierung durch individuelle Prämien / finanz. Vorteile / "MA des Monats" / Karrierewege	... für gute und erfolgreiche Teamarbeit... jedoch kommt es nicht nur auf das Ergebnis an sondern auch auf das Wie... wie ist das Ergebnis entstanden / wie wurde zusammengearbeitet... - Ende eines Projektes auch das Wie miteinander bewerten - wie war unsere Teamarbeit	... für die Einzigartigkeit - für stichhaltige Argumente und begründete Meinungen, interessante Themenfelder und gute Theorien, neue Ideen und Innovationen prämiieren	Anerkennung für gelungene Kooperation - Einbindung verschiedener Meinungen und Potentiale Stärken auf Augenhöhe

Zielvereinbarungen und -verfolgung	Werden vom Unternehmen / Chef vorgegeben --> wichtig ist dies auf die Bereiche runterzubrechen - was können wir zum Erreichen beitragen	Ziele klar, ambitioniert und messbar definieren --> während der Laufzeit regelmäßig über den Status reden --> Hindernisse wegräumen - nicht zu schnell definierte Ziele aufgeben!	Ziele vereinbaren mit klaren Spielregeln, was erlaubt ist und was nicht zum Erreichen der Ziele - regelmäßige Abstimmung des Status - Ziele auf Basis von Prozesskennzahlen	Ambitionierte Ziele vereinbaren mit starker Betonung der Selbstkontrolle - Ziele in Eigenregie erreichen	Zielvereinbarung mit Fokus auf die gemeinsame Vereinbarung, Einbeziehen aller Beteiligten - Ziele-Workshops --> gemeinsames Herunterbrechen	Ziele ergeben sich aus der Markt- und Unternehmensentwicklung - Ziele auf der Ebene von Teams - Festhalten an den Zielen, keine kurzfristigen Korrekturen vornehmen	Ziele sind klar durch den Sinn und Zweck des Unternehmens und müssen nicht vereinbart werden -
Entscheidungsfindung	auf Basis von Erfahrungen --> bisher gemachte ähnliche Problemstellungen aufarbeiten / erfahren Kollegen mit einbinden in den Entscheidungsprozess	Geht nicht gibt es nicht -> lieber eine falsche Entscheidung als keine -> Mut zu falschen Entscheidungen aufbauen	Entscheidungen auf Basis von Analysen und Kennzahlen --> Statistiken heranziehen / 6 Sigma	Entscheidungen auf Basis von Quick Wins und Pragmatismus - was verspricht den schnellsten und höchsten Nutzen - entscheiden tut, wer das Problem hat	Gemeinsame Lösungen finden - Gruppenentscheidung möglichst mit Konsens - abfragen wie stark ist der Widerstand - Entscheidung mit geringstem Widerstand - Teamentscheidungen	Entscheidungen auf Basis von Logik, Wissen und Verstand - Wissen teilen damit neues entstehen kann - Wissensdatenbanken aufbauen - Expertenkreis für das entspr. Problem entscheidet z.B. über Definition eines Bewertungsprozesses - wer muss um Rat gefragt werden - Entsch. trifft der entspr. Verantwortliche	Entscheidung als aktuell sinnvollste Handlungsalternative - --> Diskussion echter Alternativen und Optionen und auch Diskussion darüber wie entschieden werden soll - Definition von Entscheidungswegen z.B. über Beratungsprozess - Entscheidung trifft der entspr. Verantwortliche
Besprechungen	Besprechungen nutzen um ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen --> "Wir" stärken Bereits gemachte Erfahrungen zu den Themen mitbringen - ggf. schwierige Themen in kleinerem Kreis vorbesprechen, damit Standpunkte möglichst klar sind - Sicherheit vermittelt wird!	Klare Einladung mit Agenda und möglichst welche Entscheidungen getroffen werden sollen - wichtig im Anschluss nochmal definieren, wer macht was bis wann!	Klare Einladung mit Agenda und wer sich auf was vorbereiten soll - Moderator definieren der durch die Agenda führt und über Zeiteinhaltung, Protokoll und Nachbereitung der Bespr. wichtig als Vorbereitung für die Folgebesprechung	Besprechungen professionell vorbereiten - Präsentationen zu den entspr. Themen vorbereiten / vorbereiten lassen --> Besprechungen als Bühne / Casting nutzen - am Ende klares Feedback geben, gute Beiträge wertschätzen	Mit Check-Inn-Runden starten - wie bist Du gerade hier - Wege finden, möglichst jeden zu Wort kommen zu lassen - am Ende abfragen bzgl. dem WIE der Besprechung	Besprechungen kann jeder jederzeit einberufen und einladen, wen er mit seiner Expertise braucht - wichtig ist, dass das Thema klar ist, über was gesprochen wird bzw. welche Entscheidungen es braucht --> die konkrete Agenda darf sich während der Besprechung entwickeln, entspr. "wohin die Energie fließt" Nutzen von Retrospektiven --> Feedbackschleifen zur Projektentwicklung	Gemeinsam Agenda aufstellen - was soll wie besprochen werden, nutzen von LeanCoffee, World-Café und ähnlichen Methoden - z.B. auch Retrospektiven nicht nur zur Projektentwicklung sondern auch Teamentwicklung
Prämien / MA-Beteiligung	kollektive Vergütung, Zusatzangebote, die die Zugehörigkeit stärken (Kinderbetreuung, E-Bikes,...)	Prämien für individuelle Zielerreichung	Prämien anhand der Prozesskennzahlen / Erfolgreiche Prozesse / Verbesserungen	Prämien für individuelle Zielerreichung / Leistung	Teamprämien	MA am Erfolg des Unternehmens beteiligen, die erfolgreiche zukunftsorientierte Entwicklung des Unternehmens ist wichtiger als persönliche Entlohnung	MA am Erfolg des Unternehmens beteiligen - keine individuellen Anreizsysteme
Was könnte sonst noch helfen / unterstützen	- Regelmäßiger Rundgang des Eigentümers/ GF's durch das Unternehmen / MA begrüßen - Einheitliche Firmenkleidung - Firmenfeiern und -veranstaltungen auch Events für die Öffentlichkeit	Klare Definition von Eskalationsstufen --> Konsequenzen!	Aufbau eines "QM-Systems"(nicht zu starr!)	Zeitmanagement - was ist wichtig, was dringend	Trainings in Kommunikation, Konfliktlösung und Selbstreflexion vor allem für Führungskräfte, Gefühle@Work/ DISG	Immer wieder Information, an welchen Themenfeldern das Unternehmen gerade dran ist, mit welchen Zukunftsthemen sich beschäftigt wird, Innovationsworkshops durchführen - Zeit geben, um an neuen Ideen zu arbeiten	Starke Beschäftigung mit dem Sinn und Zweck des Unternehmens, Trainings in Kommunikation, Konfliktlösung und Selbstreflexion auf allen Ebenen, Teaming
Hilfreiche Übungen		das Managerspiel - klare verständliche Anweisungen geben	Lego-Übung / Kofferübung	Optimierungsspiele, wie Ball Point	im Kreis verschiedene Gegenstände rumgehen lassen - Achtsamkeit Zeltstange	Menschen Knoten lösen (mit Anweisung von außen und ohne), Design-Thinking	Flieger bauen, Knoten im Kopf, Ziele spielerisch erreichen (auf die Spiele fertig los, GoGreat)