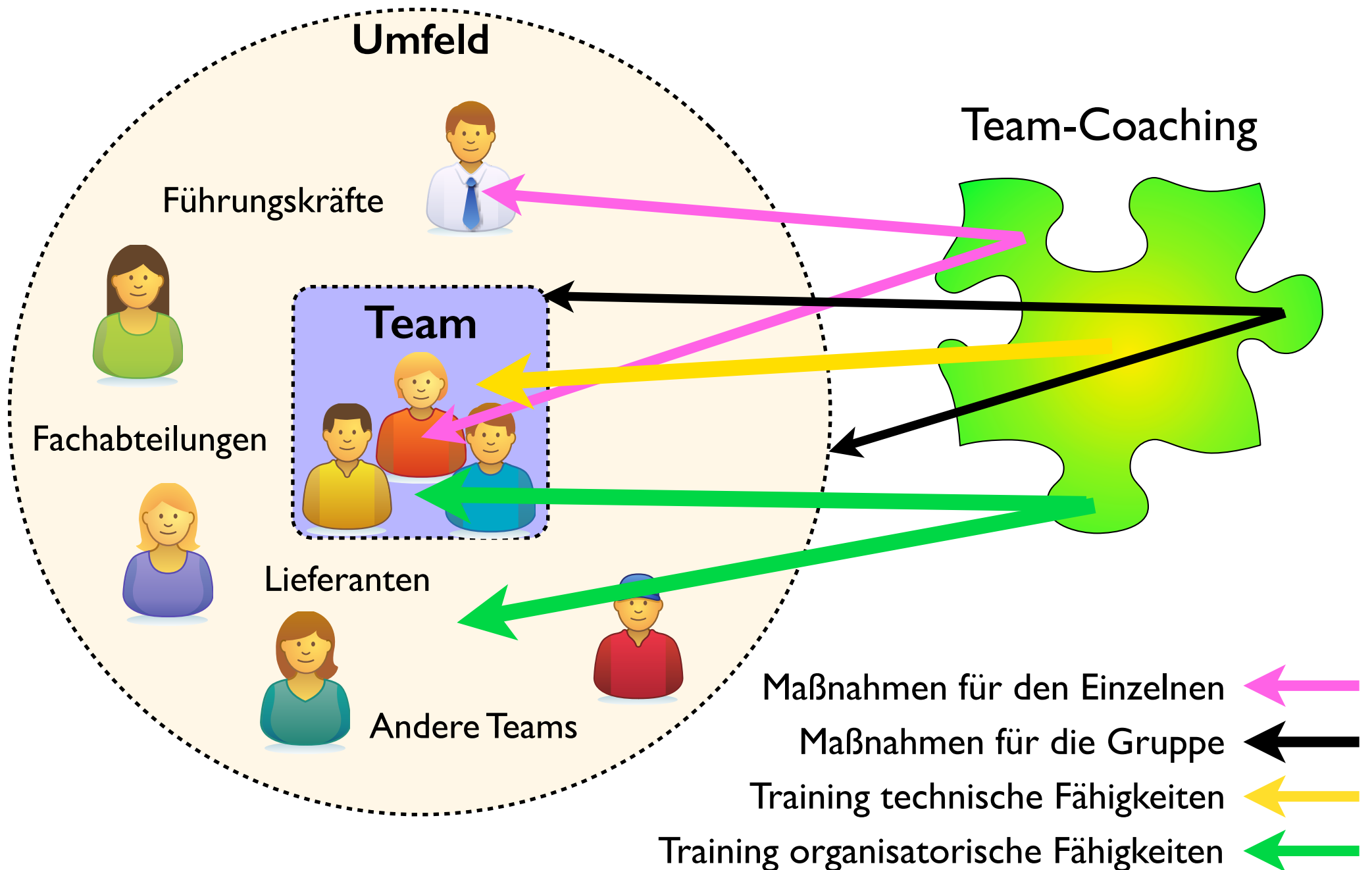


Team-Coaching mit Erfolgskontrolle zur Stärkung der Wertschöpfung

Stephan Schwab
sns@caimito.net

<http://www.caimito.net>

Generelle Vorgehensweise



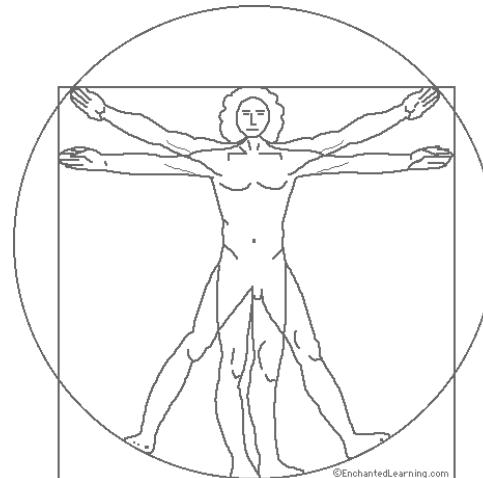


Komplex
Emergent Practices



Chaotisch
Novel Practices

Entwicklung
der Mitarbeiter



Entwicklung
des Unternehmens



Kompliziert
Good Practices

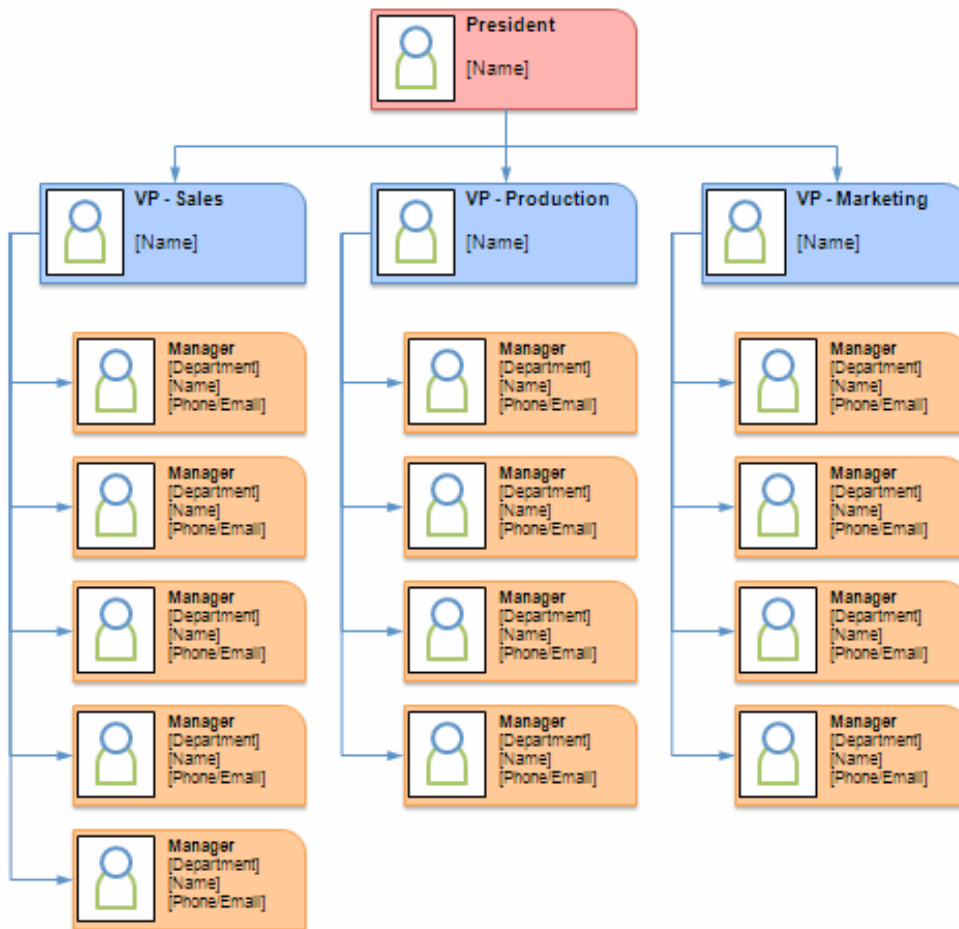


Einfach
Best Practices

Teams entlang der Wertschöpfungskette

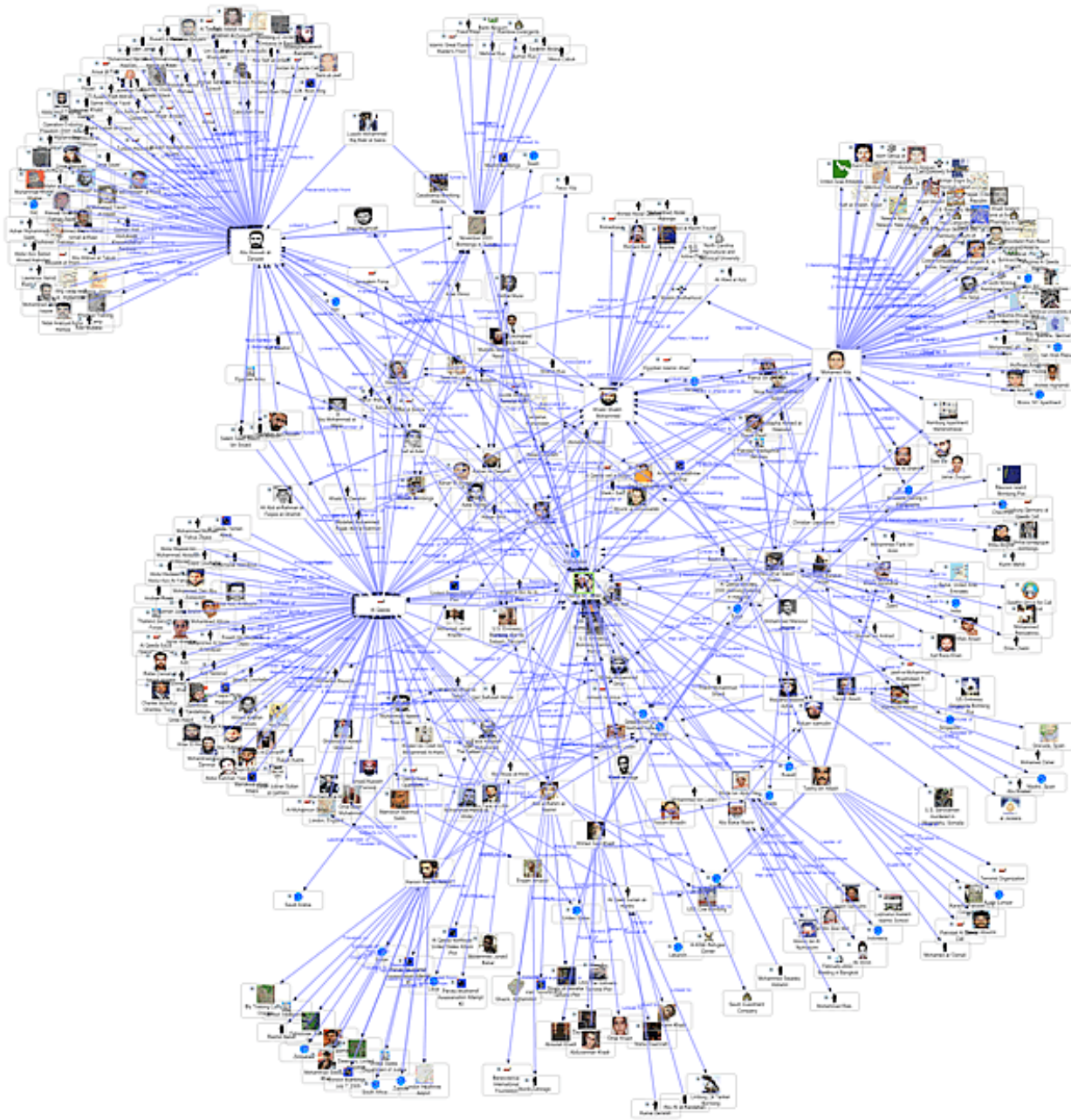
Offizielles Organisationsmodell

Company Organizational Chart



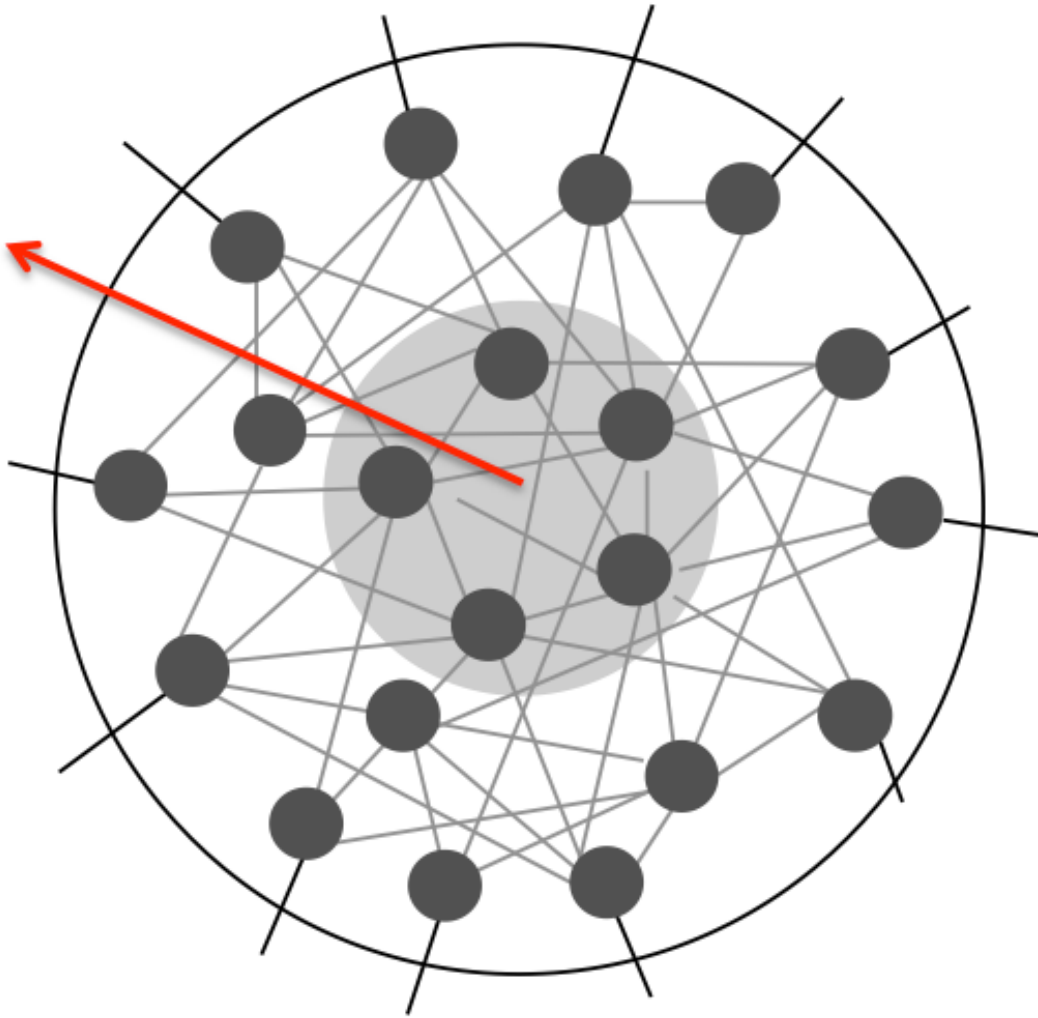
- Pyramidenartige von-oben-nach-unten Struktur
- Klare disziplinarische Struktur entlang funktionaler Linien
- Informationsfluß entlang der Verbindungslinien
- Herkunft: militärische Organisation

Informelle Struktur



- Soziales Netzwerk der Mitarbeiter
- Man weiß wen man wann wofür fragen muß
- Arbeit wird abseits der offiziellen Struktur erledigt
- Gruppenbildung & Verteidigung der sozialen Bindungen

Wertschöpfende Organisation



Pfirsich-Modell von Niels Pfläging

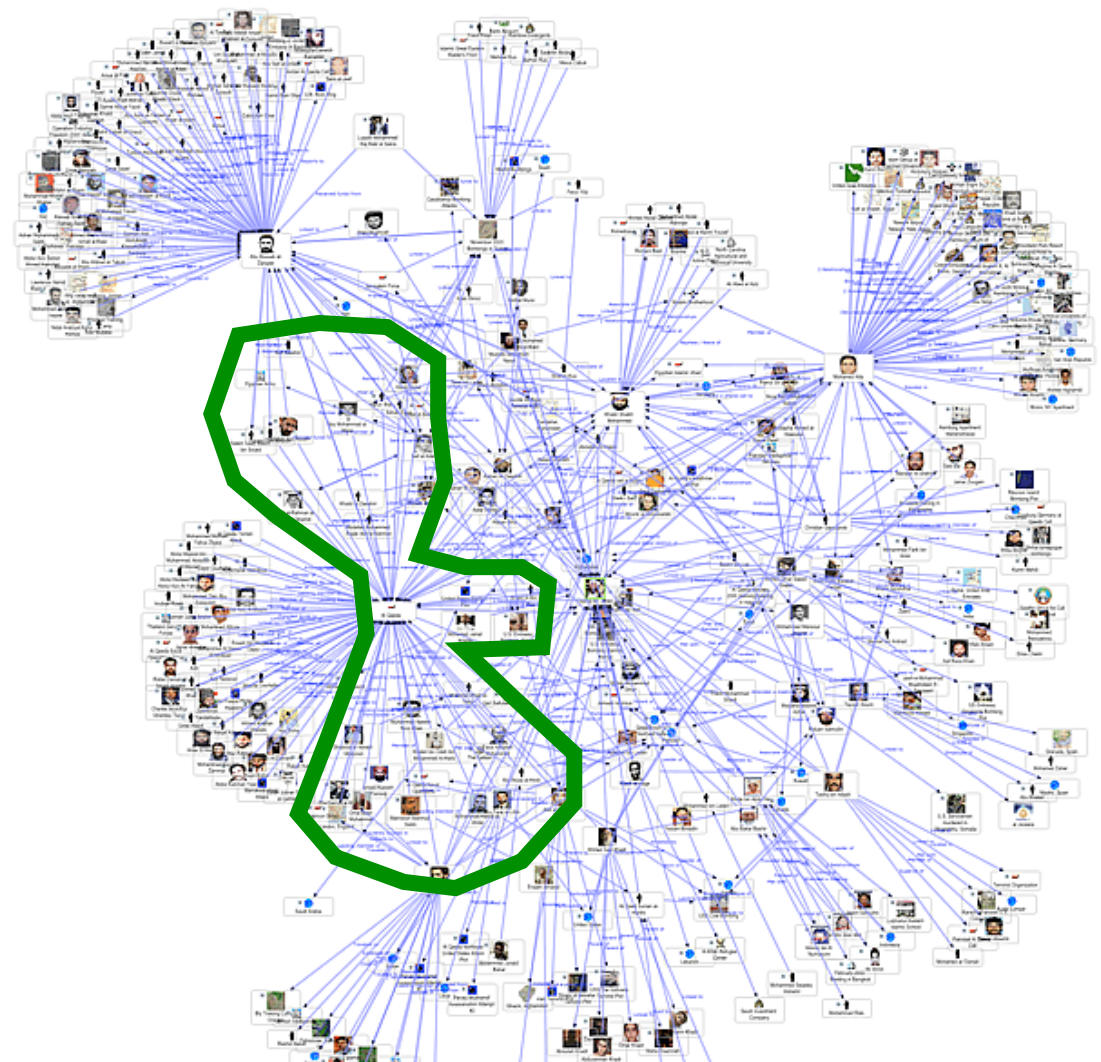
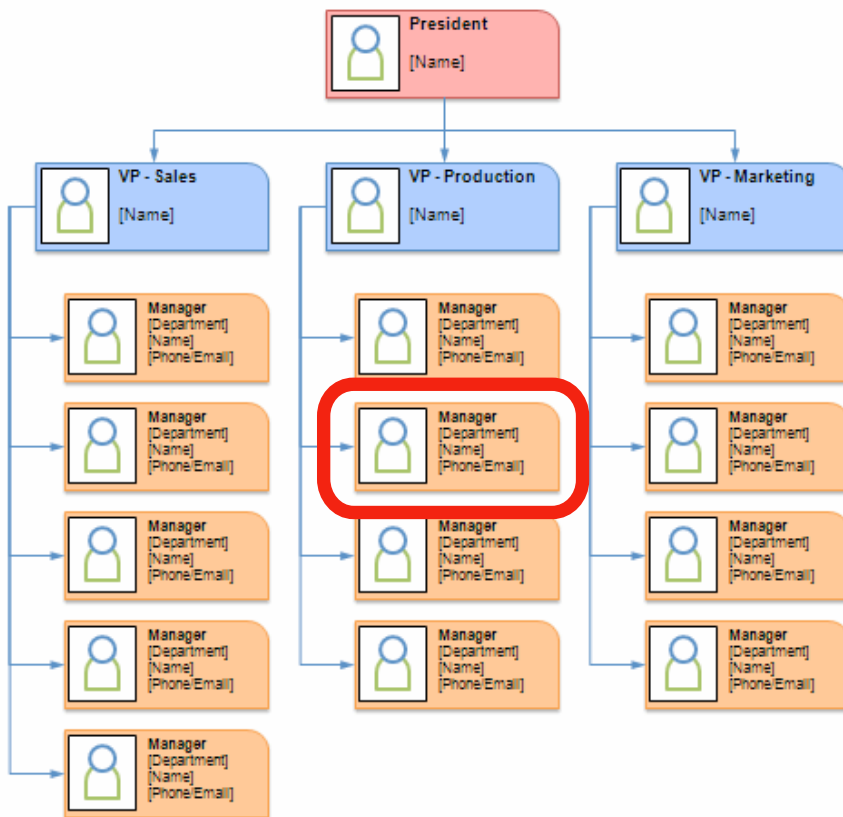
- Wertschöpfung wird durch Einfluß des Marktes außerhalb der Organisation gesteuert
- Wert entsteht im Zentrum und fließt nach außen zum Markt
- Zellen bestehen aus funktional integrierten Teams, die jeweils einen Beitrag für andere Zellen (Unterstützung, Entwicklung, ...) oder direkt für den Markt leisten (Verkauf, Kundendienste, ...)

Team != funktionale Einheit

Gruppe X unter Manager Y ist
nicht zwangsläufig das Team

Durch Wertstromanalyse
können wir das Team innerhalb
der informellen Struktur finden

Company Organizational Chart

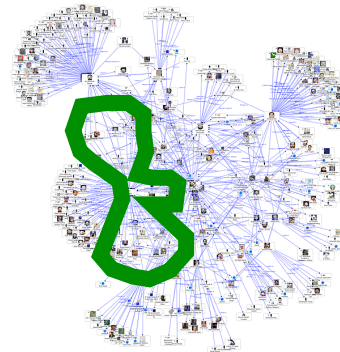


Finden des richtigen Teams

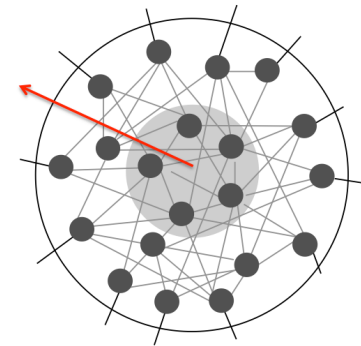
Team-Coaching
für funktionale
Einheit X



Wertstromanalyse
zeigt Auftraggeber,
Lieferanten und
abhängige funktionale
Einheiten



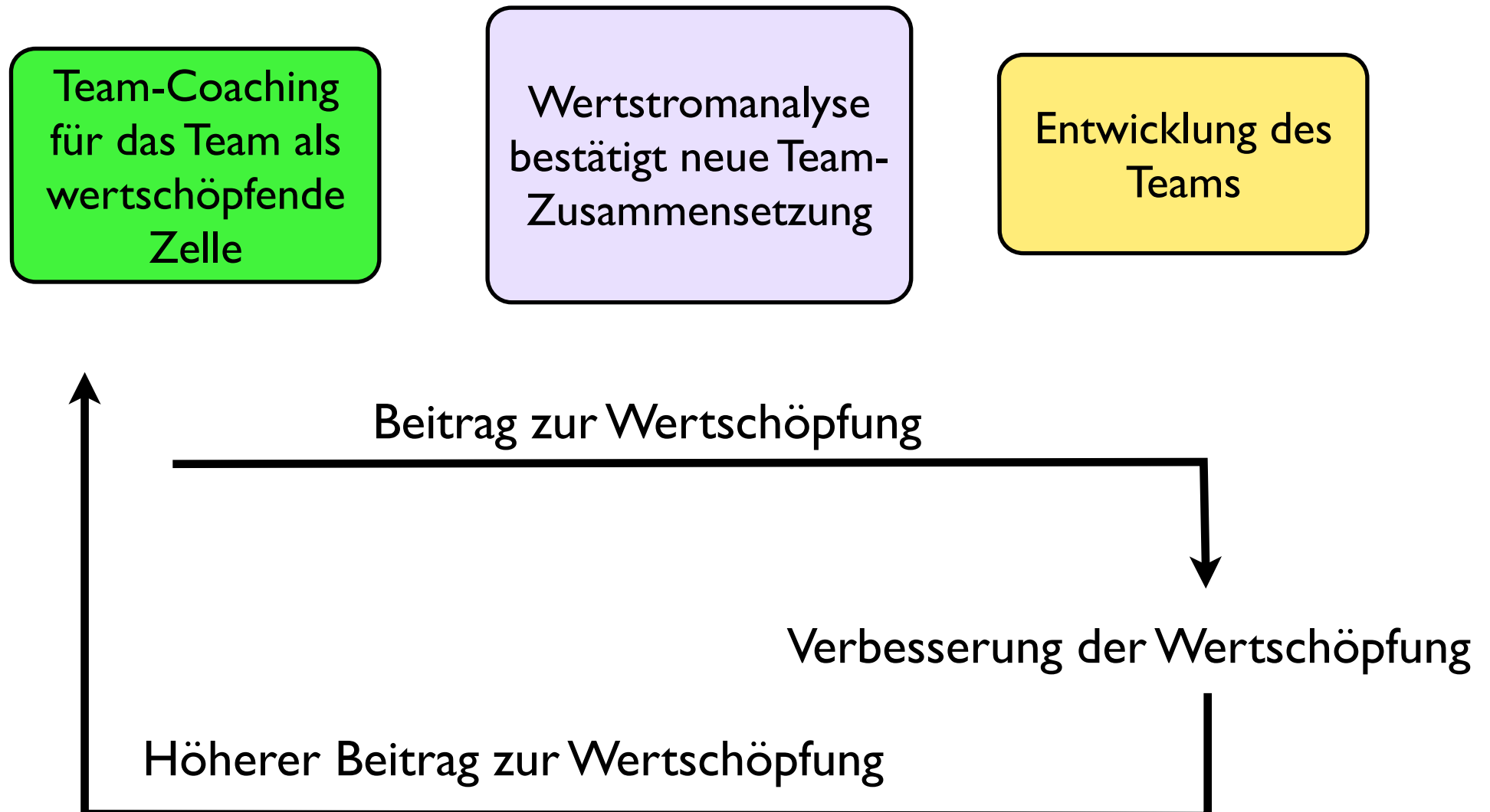
Änderung der
Zusammensetzung
des Teams



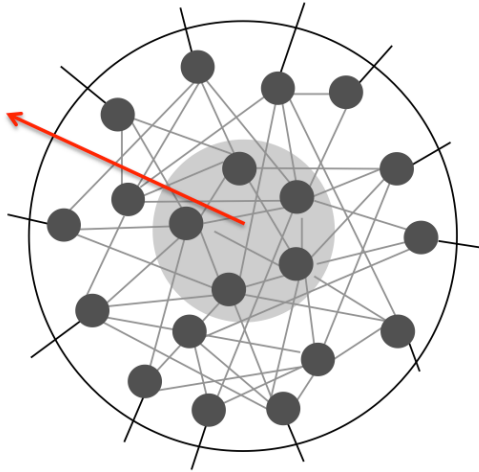
Verständnis der Wertschöpfung

Verbesserung der Ausrichtung
entlang der Wertschöpfungskette

Förderung des Teams



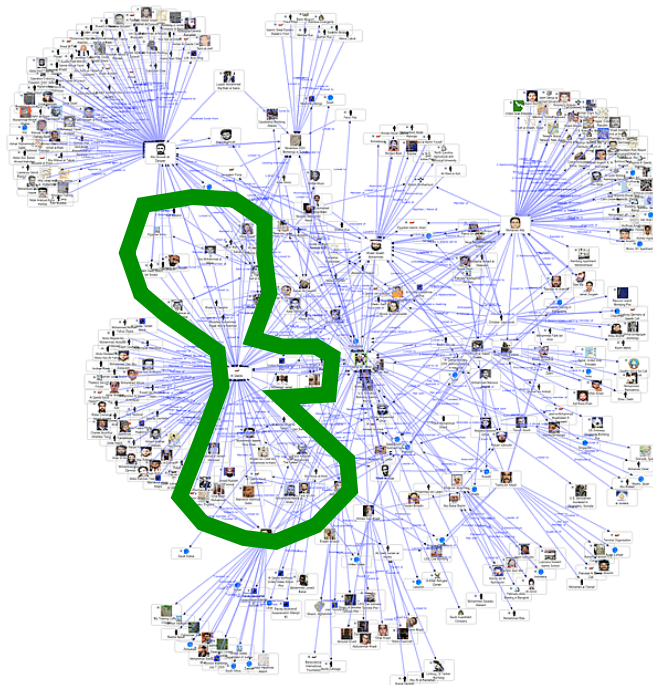
Verbinden von Teams



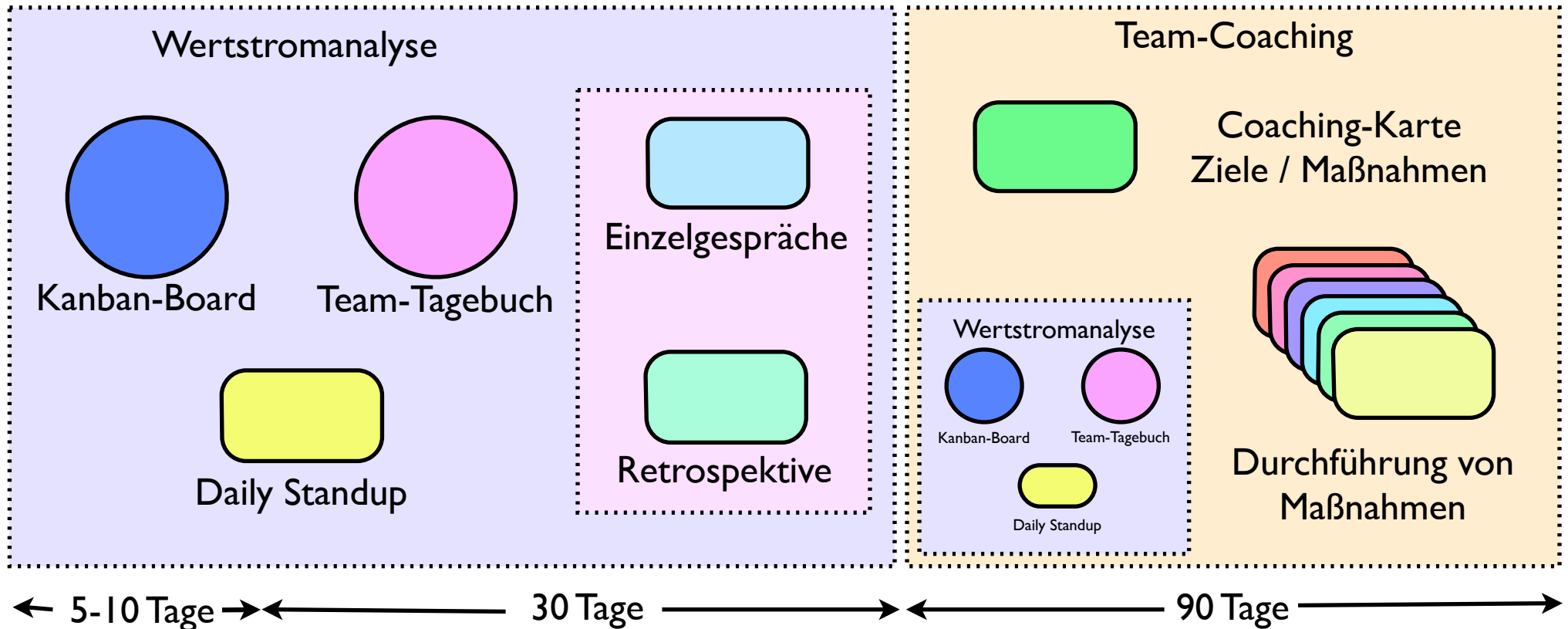
durch Definition von

- Produkten
- Dienstleistungen
- Adapterprozessen

entlang der Wertschöpfungskette



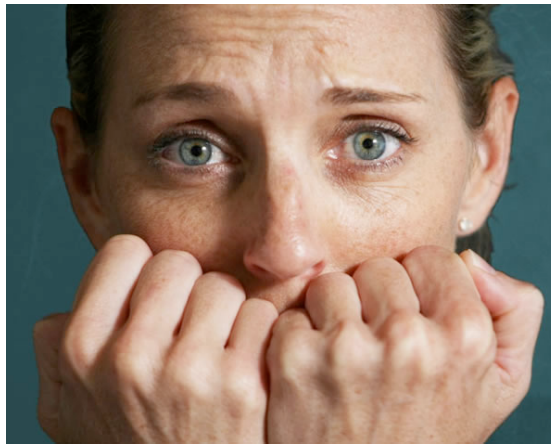
Auswahl einer Gruppe/Team durch die Geschäftsleitung



Finden des richtigen Teams und Neuausrichtung
durch die Geschäftsleitung

Entwicklung des richtigen Teams

Risiken und Nebenwirkungen



Transparenz durch Visualisierung
Aufdecken von Problemen

Wahrgenommener Kontrollverlust

Bedrohung durch Maßnahmen

Abwehrreaktionen

"Ich bin meine
Position/Tätigkeit"

Schuldgefühle

Scham

Coaching zur
Verbesserung von
Fähigkeiten

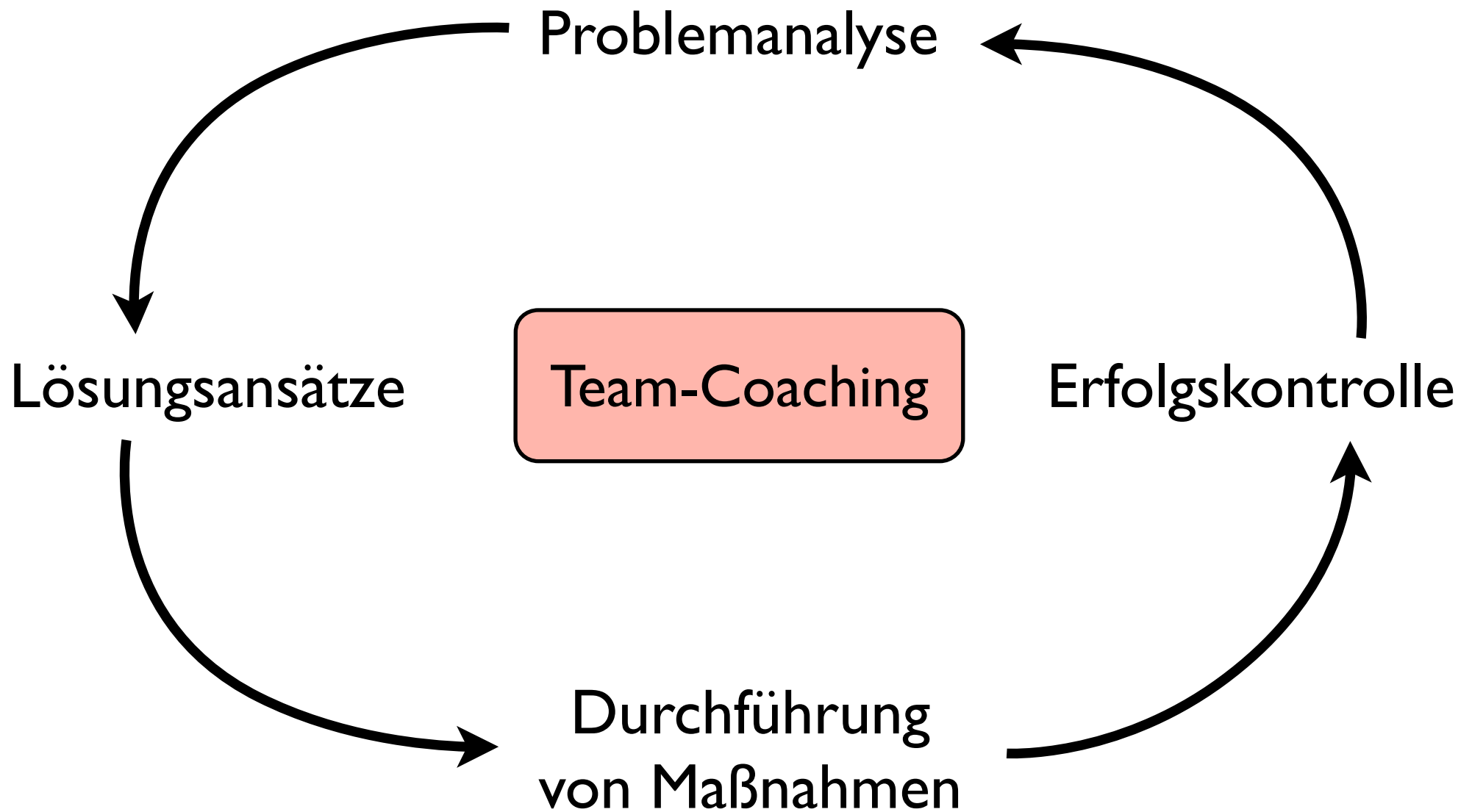
Coaching als Hilfe
zum Umgang mit
Veränderungen



Technische und
organisatorische Fähigkeiten

Selbstbewußte
wertorientierte Denkweise

Kontrollierte Experimente

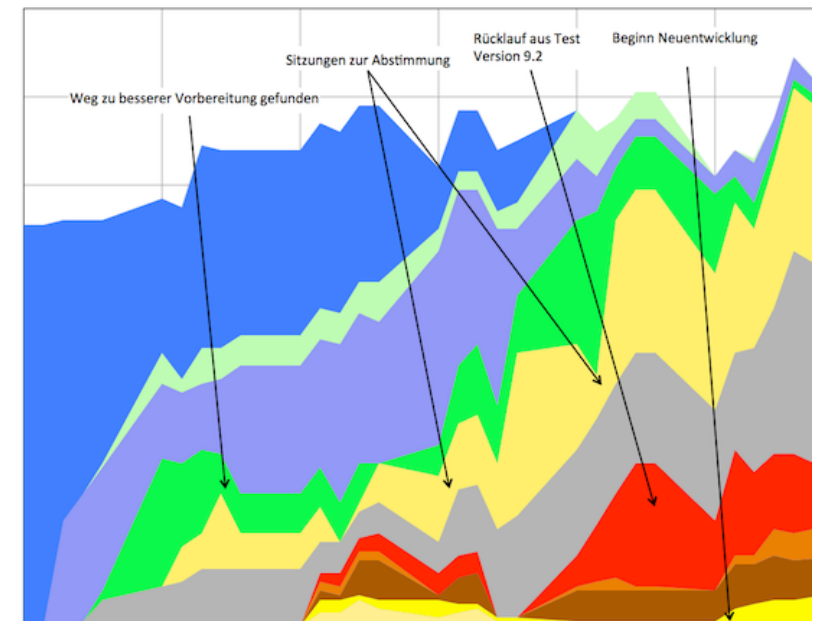


Erfolgskontrolle

- ① Coaching-Karte mit Zielen und konkreten Maßnahmen
- ② 14-tägiges Show & Tell als Bericht und Gespräch über den Verlauf des Team-Coaching

Teilnehmer: Geschäftsleitung, Führungskräfte, Teamleiter, ...

- ③ Fortlaufende Wertstromanalyse zum Bemerkten positiver oder negativer Wirkungen



Coaching

Werte & Prinzipien

Coaching-Werte

Unabhängigkeit schaffen

statt Generierung von Rechnungen

Lernen fördern

statt Risiko zu vermeiden

Aufbau von Beziehungen

statt Aufbau von Fakturierbarkeit

Einladung zur Teilnahme

statt Zuordnung von Verantwortlichkeit

Coaching-Prinzipien

1. Freiwilliges Engagement aller an der Veränderung der Organisation Beteiligten ist essentielle Voraussetzung für Erfolg.
2. Tägliches Coaching einer Organisation widerspricht gesundem Menschenverstand und birgt das ernsthafte Risiko der Abhängigkeit des Kunden und ist zu vermeiden.
3. Organisationen sind für ihr eigenes Lernen selbst verantwortlich. Zeitliche Begrenzung und professionelles Verhalten sind für die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Kunde wesentlich.
4. Der Coach muß ständig nach Gelegenheiten zum Ziehen von Lehren für die Organisation als Ganzes suchen. Die Absicht muß jeweils sein so schnell wie möglich die Organisation zu verlassen oder die eigene Rolle zu verändern.
5. Coaching erfordert die Bereitschaft kulturelle Hindernisse, welche kontinuierlicher Verbesserung im Wege stehen, zu identifizieren und diese an diejenigen in der Organisation zu kommunizieren, welche die Autorität zum Schaffen von Abhilfe haben.
6. Die Hauptaufgabe des Coaches ist den Menschen, die für die Organisation arbeiten, zu helfen ihre Arbeitsergebnisse und ihr Arbeitsleben zu verbessern.
7. Die Fähigkeit einer Organisation sich Veränderungen anzupassen ist worüber sich Fortschritt prinzipiell erkennen läßt.
8. Führungskräfte in einer Organisation müssen fortwährend ihre Unterstützung zeigen und sichere Räume für andere zum Nachdenken und Lernen schaffen, wenn ein nachhaltiger kultureller Wandel erreicht werden soll.