Nr. 02

Hans Rosenkranz

Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung

Warum? Wozu? Wie?

1. Die Nutzung menschlicher Unterschiedlichkeit

Menschen werden unterschiedlich geboren und erzogen. Diese Unterschiedlichkeit im Fühlen, Denken und Glauben wird oft zum Anlass für Konflikt und Krieg. Wir können Sie aber auch kreativ zur Zusammenarbeit nützen.

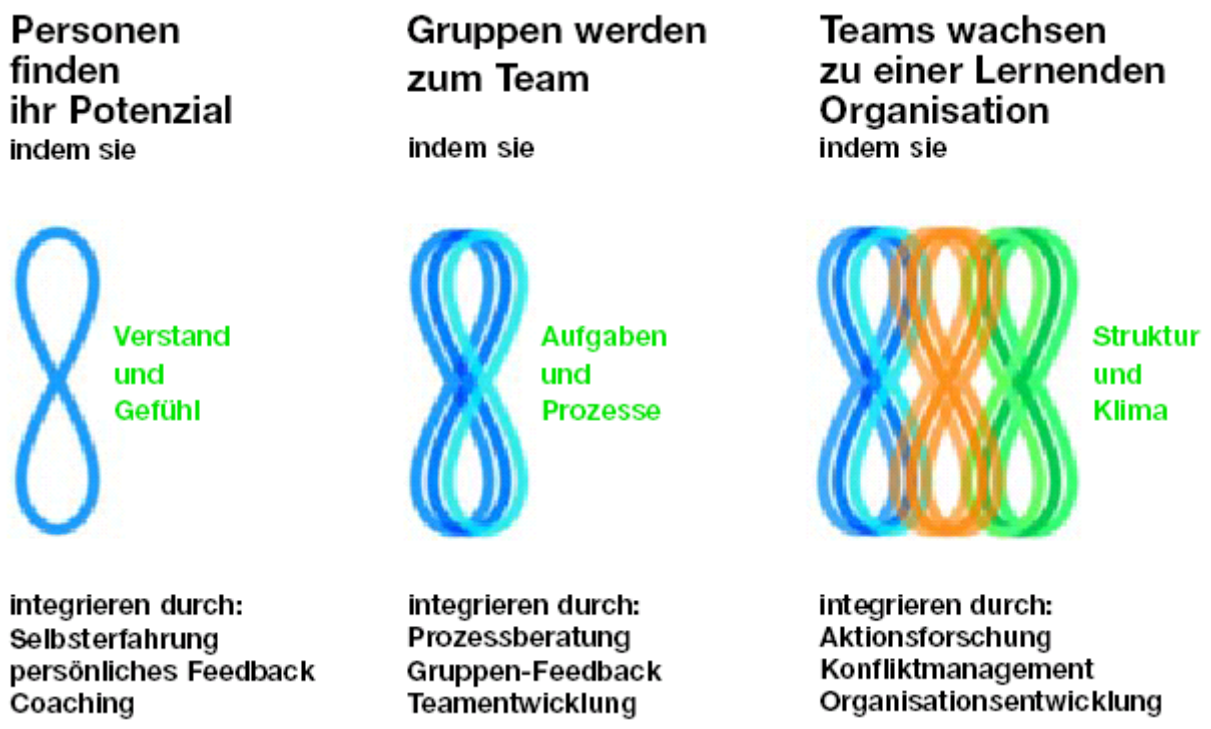
Die zweite Alternative setzt ein menschen- und leistungsfreundliches Wertesystem voraus und die Kenntnis geeigneter Strategien und praktischer Verfahren zur Umsetzung.

Diese Bedingungen erfüllt die sozialwissenschaftliche Disziplin "Organisationsentwicklung". Coaching, Teamcoaching, Prozessberatung, Konfliktmanagement und Aktionsforschung sind einige ihrer typischen Vorgehensweisen.

2. Die Nutzung von Emotion und Intuition zum Finden kreativer Lösungen

Unsere Erfahrung zeigt, dass Menschen nur Bruchteile ihrer Fähigkeiten nützen. Dies gilt für Einzelpersonen, noch viel mehr für Arbeitsgruppen und besonders für gesamte Unternehmen. Der Fokus unserer Arbeit als Berater und Trainer ist, diese humanen Systeme zu unterstützen, ihre Ressourcen und Möglichkeiten besser zu nutzen als sie das bisher tun.

Das folgende Schaubild erläutert unser Arbeitsfeld und bietet einen Überblick über die von uns angewandten Veränderungsstrategien zur Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung.



3. Lernen und Arbeiten sind eins oder das Wunder organisierten Feedbacks

Die Gemeinsamkeit aller menschlichen Systeme ist die Fähigkeit zur Kommunikation, Selbstorganisation und zur Vernetzung.

Werden diese Fähigkeiten gepflegt und zielorientiert gestaltet, entstehen effiziente Kommunikationsnetzwerke. Die Organisation kann zum lernenden System werden. (Capra, Lebensnetz 1996, S. 101)

Wir wissen, dass Lernen am effizientesten durch angeleitetes Selbertun geschieht, das heißt durch Organisationsformen, die Selbsterfahrung und Selbstaktivität unterstützen. Von daher sind Arbeitsformen am wirksamsten, die Lernen gleichsam eingebaut haben. Voraussetzung für das praktische Funktionieren dieser Unternehmensphilosophie, nämlich dass "Lernen und Arbeiten einander bedingen", ist das Einrichten von Rückkopplungsschleifen.

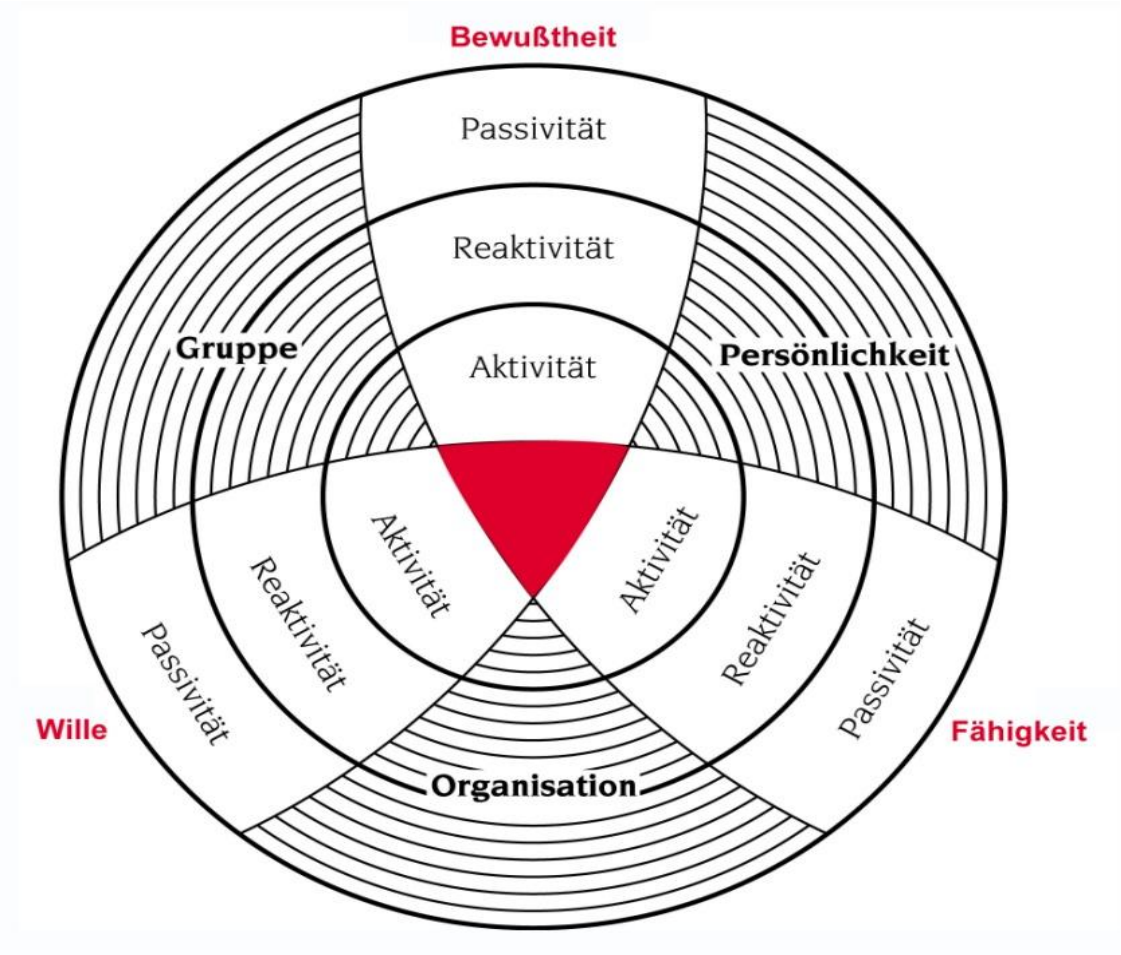
Praktisch geschieht dies durch „Feedback geben und nehmen“, eine Kunst, die wiederum gelernt werden muss. Dies trifft besonders für Beziehungslernen im Führungs- und Kundenbereich zu, aber genauso auch für alle Formen betrieblicher Leistungserstellung.

Personen können lernen, ihr Tun und Lassen in ihrer Wirkung aufeinander zu erkennen, Konflikte erzeugendes Verhalten bewusst zu machen und Feedback in nicht verletzender Art zu geben. So entwickeln sie höhere Leistungsfähigkeit durch soziale Kompetenz.

Gruppen können zum Team werden, wenn sie durch Prozessberatung, Rollenverhandlungen und andere methodische Formen des Teamtrainings, insbesondere aber durch Gruppen-Feedback lernen, ihre Gefühle, Beziehungen und Konflikte zu beobachten und zu analysieren, um sie im nächsten Schritt gestalten zu können. Als Trainer und Berater schaffen wir durch professionelle Feedbackleitung hierfür den geeigneten Rahmen.

Strategien zur Schaffung eines Kommunikationsnetzwerkes zwischen Personen, Gruppen, Abteilungen und Bereichen sind Prozessberatung zwischen Gruppen, Konfliktmanagement und Aktionsforschung.

Das folgende Schaubild fasst die Gemeinsamkeiten bei Lern- und Arbeitsprozessen von Individuen, Gruppen und Organisationen in ihrer Entwicklung von Passivität, Reaktivität hin zu autonomen Aktivitätsformen zusammen und zeigt den Weg vom passiven Geschehenlassen hin zu einer aktiven Führung.



nach J. Rettenmeier / R. Wilfer

Passivität bedeutet…

das betroffene System trägt nichts zur Lösung des anstehenden Problems bei. Wir unterscheiden vier Phasen der Passivität: Nichts tun, Überanpassung, Aktionismus und als Endstadium: Selbstbeeinträchtigung oder Gewalt.

Reaktivität bedeutet…

das System wird aktiv durch Anleitung und Führung. In der Phase der Reaktivität ist das System noch abhängig, fremdbestimmt und lernt erst über Autoritätskrisen, die eigene Identität zu finden.

Aktivität bedeutet...

das System ist bereit und fähig, selbständig, angemessen und zielorientiert die anstehenden Probleme zu lösen. Die Phase der Aktivität kann durch Konzentration auf die Gegenwart, durch Konfrontation und Reflexion erreicht werden. Das jeweilige System lernt, die Verantwortung für die Lösung seiner Probleme selbst zu übernehmen. Im Idealfall sind Verstand und Emotion, Inhalt und Prozess, Struktur und Klima integriert. Individuum, Gruppen und das gesamte Unternehmen arbeiten zusammen. Jedes

System tut das, wofür es verantwortlich ist. Diese Vision kann durch kognitives, emotionales und intuitives Lernen verwirklicht werden. Einzelcoaching, Teamcoaching, Prozessberatung, Konfliktmanagement und Aktionsforschung sind praktische Strategien und Instrumente, um sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Arbeits- und Lebensqualität zu verbessern.

I. Coaching

Einzelcoaching, wie wir es praktizieren, ist darauf gerichtet, die berufliche und individuelle Arbeits- und Lebensqualität des Klienten zu verbessern. Sein Erfolg im Beruf hängt immer auch ganz wesentlich mit seiner Selbstentwicklung und seinem persönlichen Energiemanagement zusammen. So unterstützen wir ihn herauszufinden, welchen Energiestatus er gegenwärtig hat, wie er mit seinen kognitiven, emotionalen und intuitiven Energien umgeht, wie er sich selbst einschränkt und wie er negative Energien in positive umwandeln kann.

In einem klaren Vertrag, der immer wieder überprüft wird, legen Berater und Klient die Grundlage ihres Arbeitsbündnisses fest. Im Coachingprozess selbst konzentrieren wir uns als Berater auf die Phasen der Begleitung und der Führung - Pacing und Leading.

In der **Pacing-Phase** studieren wir den Klienten und helfen ihm, sich selbst zu studieren. Er findet heraus und wird sich bewusst, wie er sieht, hört, denkt und handelt und welche Konsequenzen dies für ihn selbst und seinen beruflichen Erfolg hat.

In der **Leading-Phase** bieten wir ihm Denk- und Erklärungsmodelle an, mit denen er die Konsequenzen seines Handelns besser einschätzen lernt. Wenn er sich daraufhin entscheidet, Verhalten, Denken und Fühlen zu ändern, bieten wir ihm Situationen an, in denen er verschiedene Handlungsoptionen ausprobieren, mit eigenem Verhalten experimentieren und neues Verhalten einüben kann. Wir regen Lernen in der unmittelbaren Gegenwart durch Feedback an.

Die Bewusstheit für die eigene Wirkung fördern wir, z. B. durch **Microcoaching** vor dem Spiegel oder mit Hilfe geeigneter Feedbackpartner in Einzelsitzungen oder später bei der Teilnahme an einem Gruppendynamikseminar.

Unser Anspruch als Coach ist es, den Klienten zu unterstützen, die Qualität seines sozialen Lernens durch permanente Selbstentwicklung zu steigern.

Wir variieren unsere Arbeit je nach Bedürfnissen des Klienten mit:

- dem CAPTain-Test als Hilfe zur Selbstanalyse
- Projektcoaching - wir begleiten seine Projekte und geben ihm Feedback
- Berufs- und Skriptanalyse, wenn die Wahrscheinlichkeit besteht, dass mit diesem intensiven Verfahren Berufs- und Führungsverhalten verbessert werden kann.

Der formale Ablauf gestaltet sich gewöhnlich wie folgt:

- 5 halbtägige Einzelsitzungen an einem geeigneten Ort, bei Bedarf

begleiten wir den Klienten auch bei Arbeitssituationen
- meist bietet sich nach einigen Sitzungen die Teilnahme an einem Laboratoriumsseminar wie Gruppendynamik I an, um ihm seine Wirkung in einer Gruppe erfahrbar zu machen.
- In Einzelsitzungen werden die Erfahrungen ausgewertet. Eine neue Rückkoppelungsschleife für die Fortsetzung des Coaching ist gegeben.

Einzelcoaching hat sich besonders zur Vorbereitung von Teamentwicklung, von Konflikt- und Krisenmanagement bewährt, wenn der Klient der Leiter einer Gruppe oder Abteilung ist.

II. Teamentwicklung
durch Beziehungsabklärung und Konfliktmanagement

1. Der Team-Ansatz

Häufig werden auch die Begriffe Teamentwicklung, Teamberatung, Teambuilding, Teamarbeit und Teamtraining verwendet, die in vielen Bereichen ähnliche Inhalte haben, jedoch andere Ausgangspunkte.

Eine kurze Erläuterung zu den einzelnen Begriffen soll Klarheit schaffen:

- **Teamentwicklung:**
  Die Dynamik der Gruppe kann sich positiv und negativ entwickeln. Bereits von vorn herein von einem Team zu sprechen ist inkorrekt.
- **Teamcoaching:**
  Durch Reflexion kann sich eine Gruppe ihrer Dynamik und Energien bewusst werden. Es bedarf Führung und Lernen, damit sich eine Gruppe zu einem Team entwickelt.
- **Teamberatung:**
  Der Berater setzt Interventionen, um die Teamperformance zu verbessern.
- **Teambuilding:**
  Wird verwendet für den Aufbau von Gruppen zum Team.
- **Teamarbeit:**
  Die Gruppe hat bereits Wege zur Zusammenarbeit gefunden und arbeitet als Team.
- **Teamtraining:**
  Übungsformen, um die Kooperationsfähigkeit einer Gruppe zu qualifizieren.

Gruppen und Teams haben eine rationale und eine emotionale Seite. Meist schauen wir nur auf die rationale Seite, weil uns diese besser kontrollierbar erscheint. Wann immer Gruppen zusammenkommen entsteht jedoch ein Prozess, der überwiegend emotional geprägt ist. Die Gruppenmitglieder definieren ihre Beziehungen und das oftmals in einer Art und Weise, die auf den ersten Blick wenig mit dem Verstand zu tun hat.

Natürlich benützen wir auch unseren Verstand, aber unsere „Psychologik“ scheint uns in dieser Phase menschlicher Begegnung wichtiger zu sein.

Beziehungen können sich positiv oder negativ auf die Arbeitsleistung einer Gruppe und Abteilung auswirken. So gehen in vielen Betrieben auf Grund

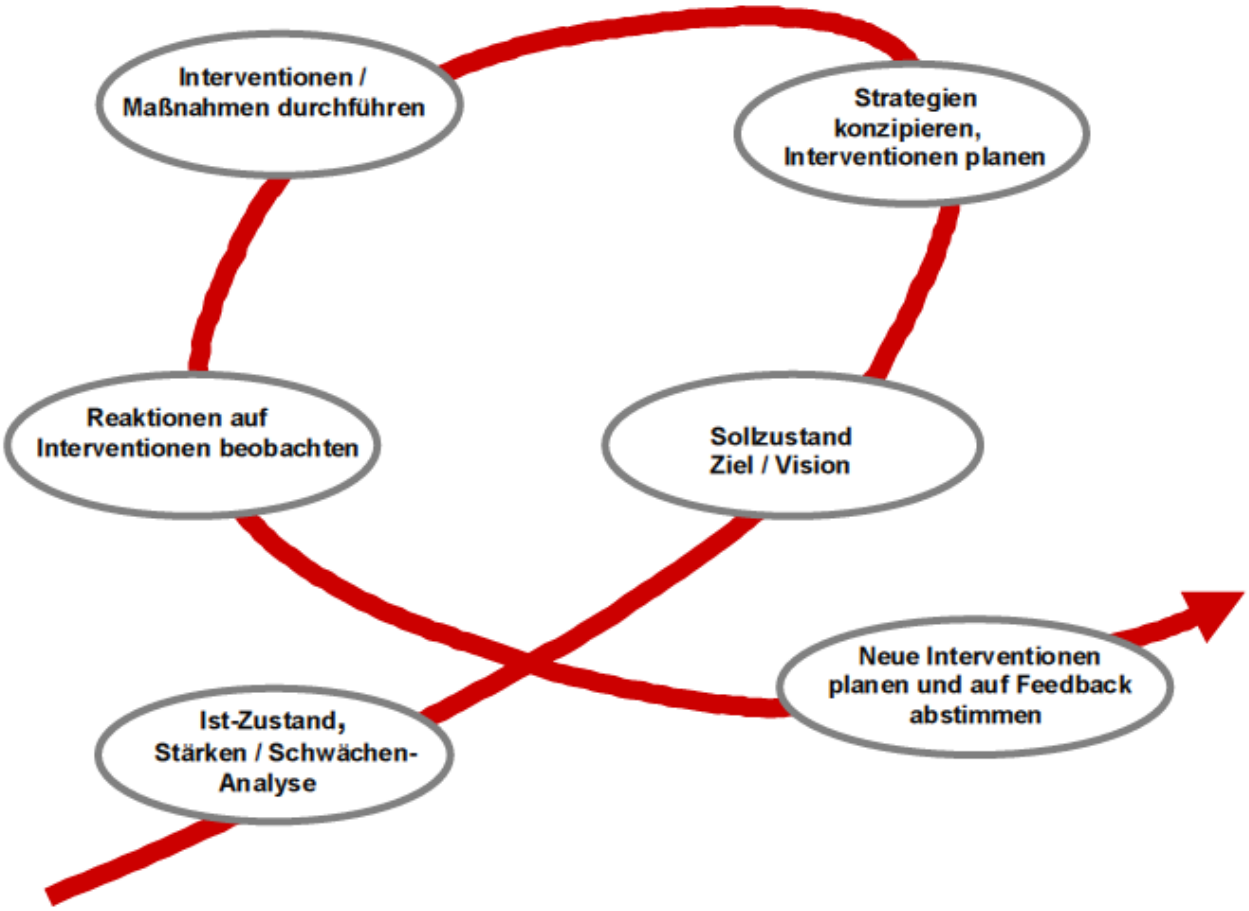
nicht geklärter Konflikte und Beziehungen Motivation und Kreativität verloren, die Zusammenarbeit bleibt auf der Strecke. Sie wird möglich, wenn die Gruppenmitglieder bereit sind, ihre Aufmerksamkeit auf ihre Kommunikation zu richten und sich auf gute Kommunikationsregeln zu einigen. Erst dann können Konflikte niederlagelos gelöst werden. In dieser Phase ist der Coach als Kommunikationstrainer und Konfliktmanager gefordert.

Konfliktmanagement ist die hohe Kunst des Coaching. Sie stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeit des Beraters als ehrlicher Makler zu agieren. Der Erfolg hängt von seiner Persönlichkeit und seinem Methodenrepertoire ab. Sein Ziel ist, den Gruppenmitgliedern Wege aufzuzeigen, Konfliktenergie in Kooperationsenergie umzuwandeln.

Einer dieser Wege ist das Soziogramm, eine professionelle Methode, um Feedback in Gruppen zu strukturieren. Die Fähigkeit, Feedback authentisch zu geben und zu nehmen, erfordert Bereitschaft und Übung.

Wenn eine Gruppe sich entschlossen hat, die eigene Kommunikations- und Konfliktkultur in Frage zu stellen, kann dies zur Wende im Gruppenprozess werden. Konfliktenergie kann zu Kooperationsenergie werden, wenn die Gruppe den richtigen Berater hat. Die Gruppe wird zum Team und ist dann meist in der Lage, ihre Leistungen zu multiplizieren.

2. Der strategische Ansatz



Das strategische Vorgehen wird immer wieder durch Phasen der Beziehungs- und Prozess-Abklärung und, wenn nötig, durch Konfliktmanagement ergänzt.

3. Der strategisch-prozessorientierte Ansatz

Konflikte zwischen Personen und Gruppen bedeuten für Organisationen immens hohe Kosten. Wir sind Spezialisten für Beziehungsklärung und Konfliktmanagement. Wir verfügen über ein Repertoire von bewährten Methoden zum Krisen- und Konfliktmanagement, wie z.B. den „Fairfight“, das „Confrontationmeeting“, das „Soziogramm“.

Wir unterstützen Sie professionell, niederlagelose Konfliktlösungen zu erreichen, Wege für eine gute Kommunikation aufzubauen und Ihre Kooperation zu verbessern. Sie erarbeiten sich unter unserer Anleitung Ihr Teamverständnis und entwickeln Ihre ureigene Teamidentität, wenn Sie das wollen.

Erfahren Sie, wie Sie aus 2+2=7 machen können.

Teamentwicklung bedeutet:

Arbeit auf der **Prozessebene**:

- Wie fördert und hindert unsere gegenwärtige Kommunikationskultur unsere Zusammenarbeit?
- Nützen wir unsere brachliegenden Energien?
- Was hindert uns, was fördert uns?

Arbeit auf der **Inhaltsebene**:

- Wie klar, verständlich und attraktiv sind unsere Ziele?
- Wie geeignet sind unsere Strategien und Maßnahmen, diese Ziele zu erreichen?
- Stimmt das, was wir wollen mit dem überein, was wir tun?

Kurzmodell der Teamentwicklung

SCHRITT 1
ANALYSE UND DIAGNOSE DES IST-ZUSTANDES
Wir arbeiten mit Methoden, die sowohl die kognitiv, sprachliche als auch die emotional, intuitive Gehirnhälfte ansprechen.

SCHRITT 2
ABKLÄRUNG VON KOMMUNIKATIONS- UND FEEDBACK-REGELN
Vorbereitung einer offenen Kommunikationsatmosphäre durch Einigung auf Kommunikationsregeln und Einüben von nichtverletzendem Feedback.

SCHRITT 3
BEZIEHUNGSABKLÄRUNG DURCH EIN GEMEINSAMES ARBEITSSOZIOGRAMM
Was und wer stört oder fördert durch sein Tun und Lassen den Erfolg unserer Zusammenarbeit?
Methode: „nichtverletzendes Feedback“, „Kraftfeldanalyse“ und „heißer Stuhl“.

SCHRITT 4
ABSPRACHEN UND MAßNAHMEN ZUR ÄNDERUNG
Arbeitsmethode: z. B. Rollenverhandlung.

SCHRITT 5
TRAINING ZUR VERBESSERUNG VON KOMMUNIKATIONS-, KONFLIKT- UND KOOPERATIONSVERHALTEN

SCHRITT 6
STRATEGISCHE PLANUNG UND EINBEZIEHUNG ANDERER GRUPPEN
Strategieplanung: Wie gehen wir vor? Was sind die nächsten Schritte?
Bericht an den Vorstand und seinen Einbezug in die Diskussion.

SCHRITT 7
IMPLEMENTIERUNG, TRANSFER
Umsetzung der geplanten Maßnahmen und Praxistransfer unter Prozessberatung

Arbeit auf Beziehungsebene:

- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wie kommunizieren wir?
- Wie wirken sich Gefühle und Beziehungen aus?

Arbeit auf Inhaltsebene:

- Welche Ziele?
- Welche Strategien?
- Welche Maßnahmen?

4. Ein exemplarisches Praxismodell anhand des Teamcoachings für Vorstände und Topteams

Teamcoaching wenden wir häufig bei der Entwicklung von Topteams an. Schrittweise integrieren wir Einzelcoaching mit Teamcoaching. Wir arbeiten mit unseren Klienten an ihren Wert- und Zielvorstellungen. Sie entwickeln eine von allen getragene Ziel- und Handlungstheorie und finden mit unserer Hilfe Wege zu deren Umsetzung in die Betriebspraxis.

Teamcoaching ist geeignet, ein von allen Vorstandsmitgliedern getragenes Leitbild zu finden, das die Grundlage der Unternehmenskultur und –politik darstellt. Leitbilder betreffen die Zukunft. Sie haben nur einen praktischen Sinn, wenn die Theorie mit Leben erfüllt wird. In der unmittelbaren Gegenwart der Gruppe kann im gegenseitigen Feedbackprozess die Diskrepanz zwischen Sagen und Tun immer weiter verkürzt werden. Teamcoaching kann auch je nach Bedarf mit Prozessberatung kombiniert werden. Die Teams arbeiten dann mit relativ wenig Zeitaufwand und mit großer Intensität an Ihren konkreten Themen und ihrer Umsetzung. Die gewonnene Teamidentität hilft unvermeidliche Widerstände zu bearbeiten und stabilisiert einen erfolgreichen Kooperationsstil.

Unser Vorgehen bei Teamcoaching:

1. **Einzelcoaching mit jedem Vorstand** (Dauer: 1 Tag pro Person)

   Reflexion des Selbstbildes und Vorbereitung auf die Kunst, **Feedback** nicht verletzend zu geben und zu nehmen. Feedback als Basis einer konstruktiven Kommunikations- und Konfliktkultur.

2. **Teamcoaching mit allen Vorständen** (Dauer: 2,5 Tage)

- **Standortbestimmung und Analyse** der Ist-Situation
- **Überprüfung der gegenseitigen Annahmen** voneinander durch Feedback in nicht-verletzender Weise
- **Aufbau einer von allen getragenen Teamidentität** durch die Besinnung auf gemeinsame Werte und Überzeugungen, sowie Formulierung eines Leitbildes. Abklärung der individuellen Bereitschaft, Leitbild und Zieltheorie praktisch umzusetzen.
- **Festigung der gewonnenen Teamidentität** durch Rollenverhandlungen.
- **Strategische Maßnahmenplanung** zur Umsetzung des gewonnenen Leitbildes in das Unternehmen.
- **Einbezug aller nachgeordneten Bereiche**, für die die einzelnen Vorstände verantwortlich sind. Aktivierung ihrer Inter-Linking-Pin-Funktion (siehe Schaubild S. 13). Als Mitglieder des Top-Teams legen sie die Unternehmenspolitik fest und setzen sie durch den Einbezug ihrer zugeordneten Führungskräfte- und Mitarbeiterteams in ihren eigenen Bereichen um.

III. Prozessberatung

Was ist Prozessberatung?

Prozessberatung, so wie wir sie verstehen, hat nichts mit Juristerei zu tun, wie wohl nicht gelungene Beziehungen auch vor Gericht verhandelt werden und die Problemlösung einem angeblich weiseren Dritten zugeschoben wird. Auch unterscheiden wir uns von der betriebswirtschaftlichen Definition, die Prozesse auf die Arbeitsablauforganisation bezieht.

Unter Prozess verstehen wir die Beziehungen der Gruppenmitglieder zueinander.

Wann immer Menschen zusammen kommen, definieren sie ihre Beziehungen. Damit verbringen Sie einen großen Teil ihres Zusammenseins. Wir wissen aus eigenen Erfahrungen, dass zwischenmenschliche Begegnungen von Emotionen und Gefühlen bestimmt sind. Oft sind wir nach Begegnungen innerlich aufgewühlt, fasziniert oder versuchen „neutral“ und indifferent zu bleiben. Nicht nur der Verstand ist gefragt. Gefühle, Stimmungen und Empfindungen bestimmen unsere soziale Beziehung. Der Versuch, Sie zu ignorieren oder sie zumindest zu kontrollieren, macht die Situation meist noch stressvoller, als sie ohnehin empfunden wird. Eine angespannte Atmosphäre in Arbeitsgruppen blockiert Effizienz und Leistung. Teams, die diesen Namen verdienen, können lernen, Herz und Verstand zu aktivieren, um mit solchen Situationen besser umzugehen. Wie Personen und Gruppen ihre Beziehungen gestalten, und welche Auswirkungen dies auf Leistung und Zufriedenheit hat, ist Thema von "Prozessberatung".

Wie funktioniert Prozessberatung?

Ein Arbeitsfeld für den Prozessberater sind Arbeitssitzungen. Er muss vom Inhalt der diskutierten Themen gar nicht so viel verstehen. Was er benötigt, ist die Fähigkeit, Interaktionen der Gruppenmitglieder zu beobachten und zum geeigneten Zeitpunkt mit Prozesskommentaren zu intervenieren. Er konzentriert sich bei Beobachtung und Intervention auf die Ebene der sozialen Beziehungen, die durch Mimik und Gestik, Körpersprache und Wortwahl zum Ausdruck kommen. Er ist einerseits Beobachter, andererseits Facilitator (Erleichterer) für offene Kommunikation, Berater, Feedbackleiter und Trainer im Wechsel. Gemäß der Prämisse: „Jeder kann seine Probleme selbst am besten lösen“, animiert der Prozessberater die Gruppe dazu, die Beobachtung, Analyse, Diagnose, und natürlich auch die Verantwortung für Neuentscheidung und neues Handeln selbst zu übernehmen.

Wenn mehrere Menschen ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, müssen sie lernen, ihre Gefühle und Beziehungen und damit auch ihre individuellen Lern- und Arbeitsprozesse abzustimmen, um eine gemeinsame Identität zu finden. Hier erweitert sich die Rolle des Prozessberaters hin zum Feedbackleiter und Teamtrainer.

In Seminaren wie Gruppendynamik und bei Projekten zur Organisationsentwicklung zeigt sich, dass Gruppen zum Team werden und dass ganze Organisationen Arbeit und Lernen optimal kombinieren können, wenn sie durch Prozessberatung unterstützt werden.

IV. Organisationsentwicklung

Eine Kultur effizienter Kooperation können wir im Unternehmen durch das Etablieren von Feedbackschleifen zwischen Managern und Mitarbeitern, in und zwischen Teams und Abteilungen des gesamten Unternehmens erreichen.

Das Institut bietet ein bewährtes Interventionsrepertoire an, das auf die jeweilige Betriebssituation optimal angepasst wird.

Unsere Strategie ist so erfolgreich, weil sie:

- Lernen und Arbeiten verbindet,
- Die Verantwortung bei den Betroffenen lässt
- Effizienz und Kompetenz fördert.

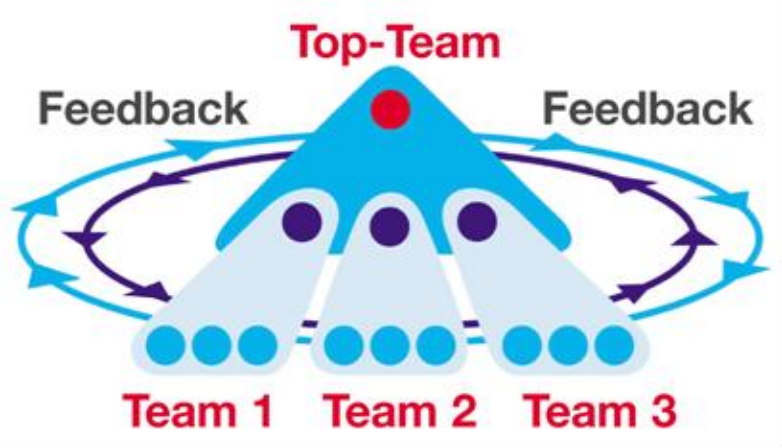
Durch professionelles **Konfliktmanagement** und gekonnte **Mediation** werden hohe Fluktuations- und Resignationskosten reduziert.

Fusionen und Übernahmen haben häufig verheerende Auswirkungen auf Motivation und Effizienz. „**Emotionale Führung und soziale Intelligenz**“ sind als Managementstrategien gefordert, um Widerstandsenergie in Kooperationsenergie umzuwandeln.

Das organisatorisch Eigentliche ist die Beziehung zwischen den Gruppen und Abteilungen eines Unternehmens. Die Verbindung wird durch einzelne Personen hergestellt.

Wie das folgende Schaubild zeigt, agieren die Mitglieder des Top-Teams wiederum als Teamleiter, bzw. Bereichsleiter ihrer Ressorts und stellen als Interlinking-Pins die Verbindung vom Top-Team zu den nachfolgenden Bereichen dar.

Organisationsentwicklung koordiniert gleichsam die Zusammenarbeit zwischen Teamleitern, Gruppen, Zwischengruppen und Abteilungen und den gesamten Bereichen des Unternehmens.



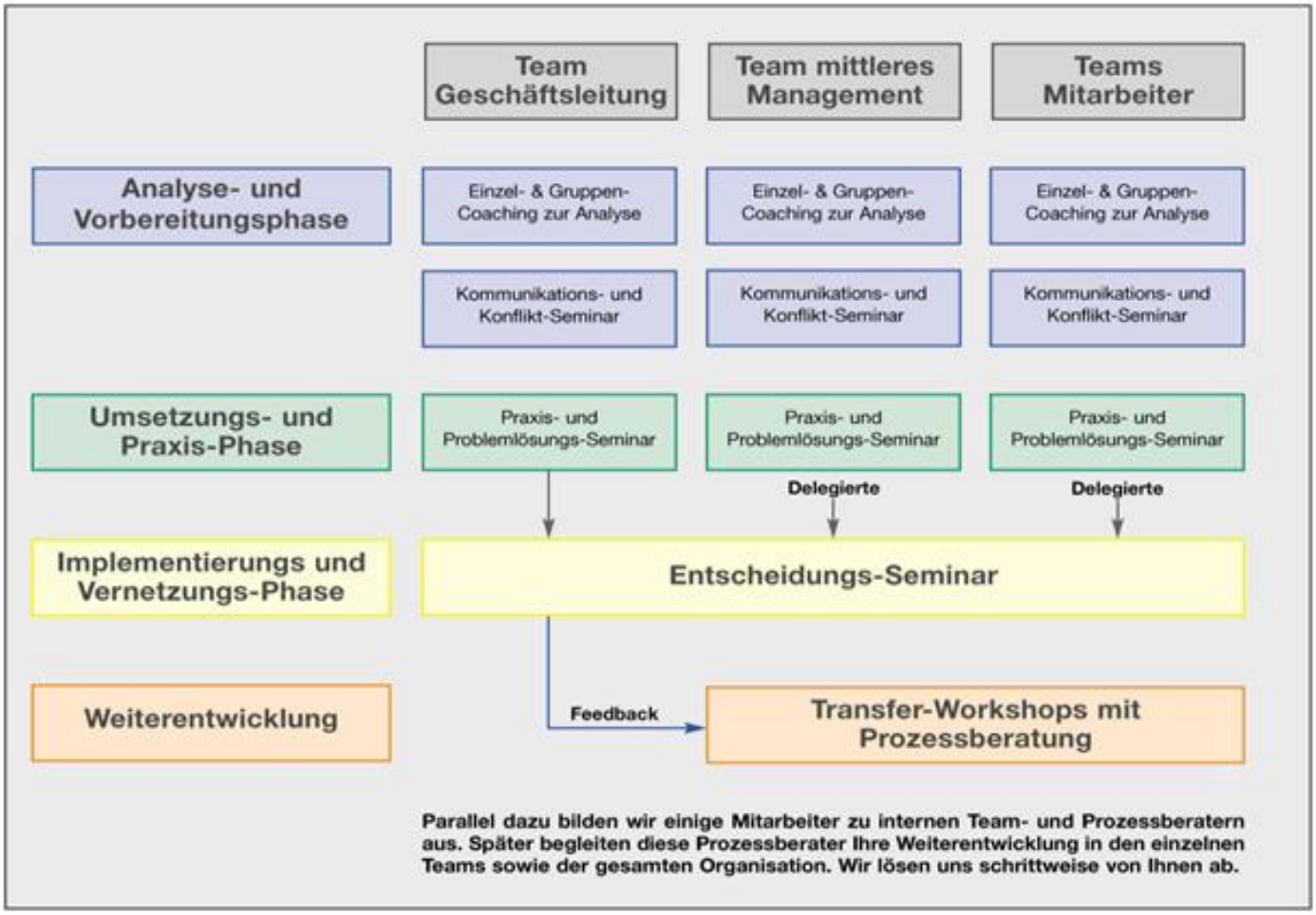
Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Aufwand bedarf die Koordination der Zusammenarbeit. Es laufen psychodynamische, gruppendynamische und organisationsdynamische Prozesse ab, die die Zusammenarbeit reduzieren und fördern können.

Hier ist der Prozessmanager gefordert, der durch organisationsadäquate Interventionen Changemanagement ermöglicht. Meistens richtet er seine Aufmerksamkeit auf den Umgang mit Widerständen, die immer mit Veränderung verbunden sind. Seine Strategie kann darauf gerichtet sein, Widerstände durch bewussten und geplanten Einbezug der Betroffenen in Wachstum und Lernen umzuwandeln.

Der Umgang mit Widerständen erfordert für den Berater Kenntnis und Können des sozialwissenschaftlichen Repertoires der Veränderung.

Als Prozessmanager begleiten Führungskräfte und Berater den Prozess der Veränderung mit dem Ziel, das Unternehmen zu einer lernenden Organisation zu wandeln.

Ein Beispiel für einen organisationsumgreifenden Veränderungsprozess, der Coaching, Teamcoaching, Prozessberatung und Konfliktmanagement umfasst, zeigt folgendes Schaubild:



Studiengänge

Wir machen uns als externe Berater so bald wie möglich überflüssig und geben die Verantwortung für Ihre Personal-, Team- und die gesamte Unternehmensentwicklung baldmöglichst an Sie zurück. Dies tun wir, indem wir Ihre Team- und Prozessberater und Ihre eigenen Managementtrainer ausbilden.

Artikel vom Institut Team Dr. Rosenkranz

Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft„

Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?„

Nr. 03 „Konfliktmanagement"

Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"

Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining„

Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb„

Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen„

Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?„

Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung„

Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?„

Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"

Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“

Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“

Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“

Nr. 15 „Die Lernende Organisation

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage www.team-rosenkranz.de unter der Rubrik „Service – Veröffentlichungen“ herunterladen.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgsstrategienfür Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

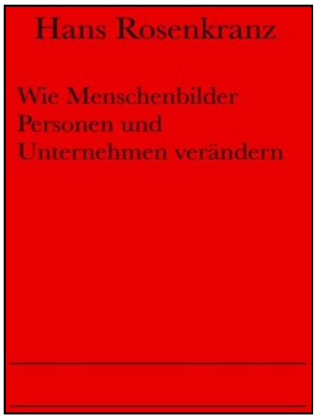
Hans Rosenkranz

ISBN 978-3-7375-0368-6

Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz
Reinhard Breuel

1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411
ISBN-10: 3409963413



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844251463
ISBN-10: 3844251464

Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

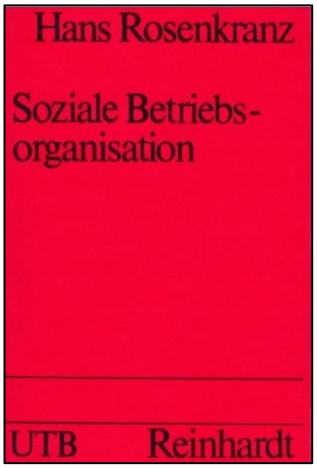
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146
ISBN-10: 3409812148

Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz
ISBN-13: 9783000197376
ISBN-10: 3000197370

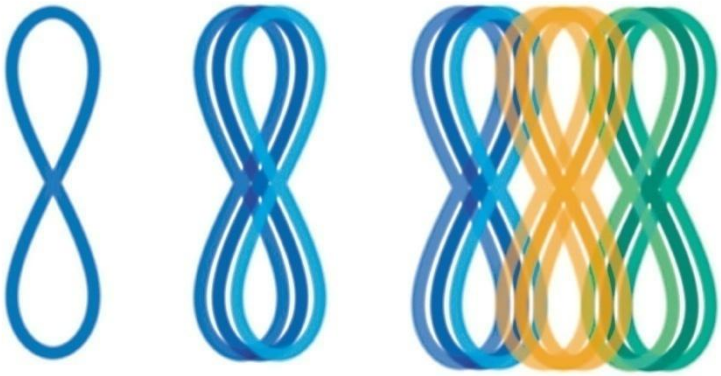
2012, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028



Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH

Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing

Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50

post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de