



RKW

Silke Balbierz / Norbert Weiss

Gesprächskultur führt zum Unternehmenserfolg



Grundlagen
Gesprächstypen
Ablauf

Silke Balbierz / Norbert Weiss

Gesprächskultur
führt zum Unternehmenserfolg
Grundlagen – Gesprächstypen - Ablauf

Quelle Titelbild: PixelQuelle

© 2007 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1520
ISBN 3-89644-267-8

Layout: RKW, Eschborn
Druck: KlarmannDruck, Kelkheim

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen der Gesprächskultur in KMU	7
1.1	Was in Besprechungen schief laufen kann	7
1.2	Warum herkömmliche Besprechungen häufig nicht funktionieren	9
1.3	Welche Anlässe für Besprechungen gibt es in Unternehmen?	12
2	Gesprächskultur und Unternehmenserfolg	17
2.1	Begriffliche Grundlagen	17
2.2	Gesprächskultur und Zeit	18
2.3	Wahrnehmung und Bewertung in Besprechungssituationen	22
3	Gesprächskultur und Haltung der Beteiligten	26
4	Gesprächstypen in KMU und ihr Ablauf	30
4.1	Die Strategie-Besprechung	31
4.2	Das Planungs-Gespräch	34
4.3	Das Zielverfolgungs-Gespräch	37
4.4	Das Abstimmungs-Gespräch	40
4.5	Das Informations-Gespräch	43
4.6	Das Zielvereinbarungs-Gespräch	47
4.7	Das Bewertungs-Gespräch	49
4.8	Die Entscheidungs-Sitzung	52
4.9	Gespräch zur Bearbeitung von Problemen und Entwicklung von Ideen	54
5	Gesprächskultur und Unternehmenskultur	59
	Anmerkungen	62
	Literaturempfehlungen	68
	Zu den Autoren	72

1 Grundlagen der Gesprächskultur in KMU

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit den Fragen, was in Besprechungen schief laufen kann, warum herkömmliche Besprechungen häufig nicht funktionieren und welche Besprechungstypen es in kleinen und mittleren Unternehmen gibt.

Mit „Besprechung“ meinen wir nicht Gespräche, die üblicherweise unter vier Augen stattfinden und unter dem Begriff „Mitarbeiter-Gespräche“ (z.B. Kritikgespräch, Beurteilungs-Gespräch, Krankenrückkehr-Gespräch usw.) zusammengefasst werden können oder inoffizielle Treffen, sondern (mehr oder weniger) geplante Gespräche mit mehreren Personen und einem bestimmten Zweck. Je nach Gesprächs-Anlass können Besprechungen in unterschiedliche Typen eingeordnet werden.

Wir haben Führungskräfte, die unsere Seminare besucht haben, gefragt, was sie an Besprechungen stört. Verdichten wir diese Aussagen, können wir „Besprechung“ eher definieren mit: „Eine Besprechung ist eine Sitzung, in die viele hineingehen und bei der manchmal wenig herauskommt.“ Mit dieser Definition wird die von Resignation gekennzeichnete Haltung gegenüber Besprechungen deutlich spürbar.

1.1 Was in Besprechungen schief laufen kann

Manche der genannten bzw. von uns in der Praxis bei KMU beobachteten „Erfolgs-Killer“ für effiziente Besprechungen lassen sich zurückführen auf mangelhafte Planung und Organisation, andere resultieren aus dem Inhalt der Besprechung. Die wesentlichen Ursachen jedoch, warum Besprechungen häufig nicht so wie gewünscht ablaufen, haben mit dem Verhalten der Teilnehmer selbst zu tun.

Planung und Organisation

Der Raum, in dem eine Besprechung stattfindet, bildet die Basis dafür, dass Menschen überhaupt kommunikativ arbeiten können. Dennoch finden Besprechungen nicht selten in Räumen statt, die dafür nicht geeignet sind: Sie sind entweder zu groß oder zu klein, es ist zu heiß oder zu kalt, der Besprechungsraum verfügt nicht über die notwendige Medienausstattung, weil etwa das Flip-Chart oder die Pin-Wand kurzfristig in einem anderen Raum gebraucht wurden oder gar nicht vorhanden sind.

Neben dem Raum sollte auch der Zeitpunkt, zu dem eine Besprechung stattfindet, sorgfältig ausgewählt werden. Findet die Besprechung zu einem für die Teilnehmer ungünstigen Zeitpunkt statt (z.B. freitags ab 16:00), kann es passieren, dass die Teilnehmer relativ wenig beitragen, weil sie mit ihren Gedanken nicht wirklich „dabei“ sind. Wurde für die Besprechung eine Stunde eingeplant, passiert es häufig, dass diese Zeit überschritten wird. Vielleicht wurde der Zeitbedarf von vornherein falsch eingeschätzt, oder die Besprechung hat - aus welchem Grund auch immer - nicht pünktlich angefangen (und kann dann logischerweise auch nicht pünktlich aufhören!), oder aber der Besprechungsleiter war nicht vorbereitet und hat daher keinen inhaltlichen und zeitlichen Überblick. Mitunter ist die Teilnehmerzusammensetzung nicht sinnvoll: Es sind nicht die „richtigen“ Teilnehmer oder einfach zu viele Teilnehmer dabei.

Verhalten der Teilnehmer

Mit mangelnder Besprechungsdisziplin bzw. mangelnder Wertschätzung lassen sich einige Verhaltensweisen vieler Besprechungsteilnehmer zusammenfassen. So nehmen es Sitzungsteilnehmer beispielsweise mit der Pünktlichkeit nicht immer ganz genau. Nicht selten erleben wir folgendes Szenario: Zum veranschlagten Termin haben sich zwei Teilnehmer eingefunden, davon geht einer wieder, um noch schnell etwas Wichtiges zu erledigen, bis die anderen Kollegen eintreffen. Bis die meisten Teilnehmer anwesend sind und die Besprechung anfangen kann, sind oft fünfzehn Minuten vergangen. Schwierig für den gesamten Besprechungsverlauf wird es, wenn Teilnehmer unentschuldigt fehlen. Dass es zu unnötigen Zeitverzögerungen kommt, ist das eine, dass mitunter wichtige Informationen oder das notwendige Fachwissen fehlen und man inhaltlich nicht wie geplant fortfahren kann, das andere. Kaum eine Besprechung, in der verschiedene Teilnehmer nicht immer wieder vom Thema abschweifen oder Privat-Gespräche und Unterbrechungen (z.B. nicht abgeschaltete bzw. umgestellte Handys) unnötigerweise die Sitzungsdauer verlängern. Viele Sitzungsteilnehmer ärgern sich auch über das „Selbstdarstellungsgehebe“ oder die Dominanz einzelner Kollegen, für die eher das Motto gilt: „Masse statt Klasse“. Sie reden viel, aber selten fundiert und zielgerichtet. Oft sind gerade sie diejenigen Sitzungsteilnehmer, die sich nicht richtig vorbereitet haben, vergessen haben, notwendige Informationen auszuwerten oder zu beschaffen. In der Sitzung wird dann versucht, dieses „Versäumnis“ mit Allgemeinplätzen zu übertünchen. Dies alles macht die Sitzung zwar länger, aber nicht unbedingt inhaltsreicher und führt in aller

Regel schlussendlich dazu, dass die Teilnehmer auf ihrer Beziehungsebene negativ „geladen“ und damit belastet sind. Verständlich, wenn Besprechungen oft als Übel und unnötig angesehen werden und viele nur widerwillig daran teilnehmen.

Inhalt der Besprechung

Immer wieder finden in Unternehmen Besprechungen statt, bei denen den Teilnehmern nicht klar ist, zu welchem Zweck sie stattfinden. Soll eine Entscheidung getroffen werden, oder geht es um das Ausarbeiten von Alternativen bzw. die Entwicklung von Ideen? Soll ein bestimmtes Problem bearbeitet werden, oder geht es um die Vermittlung von Informationen? Den Teilnehmern sind die Ziele der Besprechung nicht klar, weil der Leiter sie bei der Einladung nicht eindeutig umrissen hat, die Agenda unvollständig ist oder sogar komplett fehlt, oder weil es sich um einen „pro forma“ Termin handelt und es gar keine klare Zielsetzung gibt. Immer wieder werden in der großen Runde Themen besprochen, die nur einen Teil der Teilnehmer betreffen, die sich dann (berechtigterweise) fragen, was sie in der Besprechung suchen. Häufig gehen sie mit einem unguuten Gefühl aus der Besprechung und ärgern sich, kostbare Zeit sinnlos vergeudet zu haben.

1.2 Warum herkömmliche Besprechungen häufig nicht funktionieren

Analysiert man, was in Besprechungen wie lange thematisiert wird, stellt man häufig fest, dass wichtige Dinge gleich viel Zeit in Anspruch nehmen wie weniger wichtige oder gar unwichtige Punkte. Zudem lässt sich sehr oft eine Vermischung von Gesprächsanlässen erkennen. Nach der Streuung von Informationen werden mitunter Probleme angerissen und ansatzweise mögliche Ursachen diskutiert oder nach Lösungen gesucht, aber schlussendlich keine konkreten Handlungen vereinbart. Handlungsalternativen werden zwar verglichen, die endgültige Entscheidung jedoch wird meistens vertagt. Höchst selten gibt es konkrete Vereinbarungen nach dem Muster: Wer macht was bis wann. In der Regel vermisst man bei Besprechungen eine „saubere“ Struktur, einen eindeutigen Inhalt mit einem den Teilnehmern bekannten Ablauf: den „roten Faden“. An dieser Stelle sei auch ein kritischer Hinweis zu den so genannten „jour fixe“ erlaubt. Diese regelmäßigen Besprechungen mit von vorne herein festgelegten Teilnehmern sind deswegen „mit Vorsicht zu genießen“, weil es sich

hierbei um eine Mischform von Gesprächstypen handelt. Häufig werden dort die Informations-, Abstimmungs-, Bewertungs-, Entscheidungs- und Problemlösegesprächsform dergestalt gemischt, dass sie in ein und derselben Besprechung nacheinander – und im schlimmsten Fall gleichzeitig – ablaufen. Wir verfolgen diese Mischform in dieser Veröffentlichung deswegen nicht weiter, weil sie nach unseren Erfahrungen in der Praxisanwendung zu (großen) Problemen geführt hat und führen kann. Diese Schwierigkeiten beziehen sich zum einen auf die Wahrnehmung der betroffenen Beteiligten: „Um was genau geht es gerade?“ und zum anderen auf die mangelhafte konkrete praktische Umsetzung von Maßnahmenplänen, die in einem solchen jour fixe verabredet worden sind. Zwar wird in der unternehmerischen Praxis diesem Umstand der Umsetzungs-Lethargie sehr häufig mit einer elaborierten und sehr differenzierten Protokollform begegnet, dennoch machen wir in der Alltagsanwendung immer wieder die gleiche Wahrnehmung: Es wird zu wenig von dem Verabredeten umgesetzt, was regelmäßig mit dem Hinweis begründet wird, die jour-fixe-Teilnehmer hätten zu wenig Zeit. Trifft diese Wahrnehmung auch für Ihr Unternehmen zu, ist ein regelmäßiger jour-fixe eine unzureichende, weil nicht effektive Gesprächskultur. Er kann damit nicht nur zur Demotivation von Mitarbeitern beitragen, sondern auch die Entwicklung im Unternehmen insgesamt hemmen.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund hat der „Moderator“ der Besprechung die Aufgabe, Vielredner „einzubremsen“ und Schweigsame zu ermuntern. Als Beobachter und Steuerer der Kommunikation achtet er auch auf die Einhaltung von Kommunikationsregeln und der Zeit. Damit ist zwar das Funktionieren der Kommunikation auf der Sachebene (die Hardware) größtenteils sichergestellt. In Tabelle 1 finden Sie in Bezug auf die Sachebene neun Regeln für Besprechungen. Ein wesentlicher Punkt dafür, dass Kommunikation in ihrer Gesamtheit funktioniert, ist allerdings, dass auch die Beziehungsseite (Software) beachtet wird. Ausschlaggebend für das Gelingen der Kommunikation ist, dass der Moderator eben auch ein „Auge“ auf die Befindlichkeiten und Gefühle der Teilnehmer hat und die Teilnehmer wirklich einen Sinn in der Besprechung sehen. Dieser Aufgabe des Moderators wird oft nicht Rechnung getragen, die Teilnehmer sind missgestimmt, weil sie das, was sie gerade umtreibt, nicht loswerden können und machen nach und nach - weil auf der Beziehungsebene etwas schief läuft – auf der Sachebene „zu“. Mit anderen Worten heißt das, dass ohne Beachtung der emotionalen Befindlichkeiten der Besprechungs-

teilnehmer es kaum zu zufrieden stellenden und nachhaltig wirkenden Vereinbarungen über Maßnahmen und Handlungskonzepten kommen kann.

Tabelle 1: Zehn Regeln für Besprechungen

- Keine Besprechungen abhalten, wenn es auch ohne geht!
- Zweck der Besprechung allen Teilnehmern rechtzeitig mitteilen!
- Nur diejenigen einladen, deren Anwesenheit absolut notwendig ist!
- Pünktlich beginnen und pünktlich aufhören!
- Beim Thema bleiben!
- Zusammenfassen, was nicht einzeln behandelt werden muss!
- Gründlich vorbereiten, damit keine Zeit verschwendet wird!
- Nicht in Eile planen - die Zeit aller ist sehr kostbar!
- Besprechungen absagen, wenn sie nicht mehr nötig sind!
- Störungen der Beziehungsebene aufgreifen!

Der Ansatzpunkt, Kommunikation zu visualisieren, wird in der Regel damit begründet, dass verbal schwierig zu erklärende Sachverhalte sich visuell leichter erklären lassen (ein Bild sagt mehr als tausend Worte) und Visualisierung bei allen Beteiligten den gleichen Informationsstand erzeugt. Unseres Erachtens kann auf Visualisierung deshalb nicht verzichtet werden, weil sie es ist, die der Kommunikation ein „Gedächtnis“ gibt und einen gemeinsamen „Bedeutungsspeicher“ schafft. Viele wichtige Aussagen gehen in herkömmlichen Besprechungen verloren oder die Teilnehmer reden aneinander vorbei, weil deren (subjektiven) Erinnerungen, wer etwas wie gesagt bzw. gemeint hat oder was bereits vereinbart wurde, höchst unterschiedlich sind. Immer wieder entstehen daraus Schwierigkeiten, wenn man inhaltlich nochmals zurückgehen möchte. Ein wesentlicher Grund liegt sicherlich darin, dass auf Sprache basierende Kommunikation ausschließlich nichts festhalten kann, nichts Bleibendes ist, sich verflüchtigt. Hinzu kommt noch, dass Sprache an sich nichts „Eindeutiges“ ist. Die Worte, die wir verwenden, sind abstrakte Begriffe, die von Mensch zu

Mensch mit anderen Inhalten und gedanklichen Vorstellungen belegt und mit individuellen Erfahrungen und Erlebnissen verbunden werden. Obwohl die Bedeutung von Visualisierung für die Ergebnisqualität in Besprechungen hinlänglich bekannt sein dürfte, wird in der Praxis häufig darauf verzichtet.

1.3 Welche Anlässe für Besprechungen gibt es in Unternehmen?

Vergleicht man die verschiedenen Besprechungen, die es in Unternehmen gibt, lassen sich zwei wesentliche Feststellungen treffen. Erstens: trotz unterschiedlicher Bezeichnungen sind einige Besprechungen von ihrem Inhalt bzw. Anlass her nahezu identisch. Diese Arten von Besprechungen finden sich in (fast) allen Unternehmen. Zweitens: jedes Unternehmen hat seine eigene Gesprächskultur als Teil der Unternehmenskultur im Sinne von: „Wie gehen wir intern miteinander um?“ In ihr ist nicht nur das Verhalten rund um und in Besprechungen (z.B. Art der Einladung, das Verhalten in Besprechungen...) verankert, sondern auch ganz spezifische Gesprächsinhalte. Besprechungen in dieser Form gibt es üblicherweise nur in Unternehmen mit vergleichbaren produktions- bzw. leistungsbedingten Besonderheiten oder bestimmten organisatorischen Unzulänglichkeiten. So gibt es bei vielen Unternehmen, deren Produktionsprozesse nicht stabil sind, bzw. in Firmen, die oft mit Qualitätsproblemen zu kämpfen haben, regelmäßige (z.B. wöchentliche) Ausschuss-/Fehler- oder Qualitätsbesprechungen. Bei anderen Unternehmen gibt es solche Besprechungen nur bei Bedarf oder in Ausnahmefällen. Bei einigen Unternehmen sind die Teileverfügbarkeit oder die benötigten Werkzeugneuteile ein Anlass für regelmäßige Besprechungen, bei anderen Betrieben wiederum sind solche Gespräche kein Thema.

Will man die in Unternehmen stattfindenden Besprechungen in verschiedene Kategorien einordnen, bieten sich folgende Kriterien an: Welchem Zweck dienen die Besprechungen? Dienen sie der strategischen oder eher der operativen Unternehmensführung oder liegt ihnen ein ganz spezifischer Anlass zugrunde? Wie ist die Besprechung in der Organisation verankert? Findet sie in einem regelmäßigen Turnus statt oder sporadisch, nur bei Bedarf? Wie sieht die Teilnehmerzusammensetzung aus? Liegt ein Vorgesetzter – Mitarbeiter-Verhältnis vor, findet die Besprechung „in der Hierarchie“ statt oder eher situativ, also mehr unter „Gleichen“? Wir haben

uns bei unserem Ordnungsschema (siehe Bild 1) auf die oben genannten Kriterien beschränkt, weil sie für uns die Spezifika und die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der verschiedenen Gespräche in KMU darstellen.

Gesprächstyp	Zweck	organisatorische Verankerung	Teilnehmer-Zusammensetzung
Strategie-Besprechung	strategische Unternehmensführung	Turnus-Gespräch	hierarchisch
Planungs-Gespräch	strategische Unternehmensführung	Turnus-Gespräch	hierarchisch
Zielverfolgungs-Gespräch	strategische Unternehmensführung	Turnus-Gespräch	hierarchisch
Abstimmungs-Gespräch	operative Unternehmensführung	Turnus-Gespräch	hierarchisch
Informations-Gespräch	operative Unternehmensführung	Turnus-Gespräch	hierarchisch
Zielvereinbarungs-Gespräch	operative Unternehmensführung	Turnus-Gespräch	hierarchisch
Bewertungs-Gespräch	spezifischer Anlass	sporadisches Gespräch	situativ
Entscheidungs-Sitzung	spezifischer Anlass	sporadisches Gespräch	situativ
Probleme lösen Ideen entwickeln	spezifischer Anlass	sporadisches Gespräch	situativ

Bild 1: Anlässe für Besprechungen in Unternehmen

Besprechungen im Rahmen der strategischen Unternehmensführung

In vielen KMU haben sich mittlerweile drei Besprechungstypen etabliert, die der strategischen Unternehmensführung dienen und aufeinander aufbauen. „Strategie-Besprechungen“ finden einmal pro Jahr statt, Teilnehmer sind der/die Geschäftsführer und der engere Führungskreis. Die Strategie-Besprechung hat häufig eher einen Workshop-Charakter, denn es geht darum, in 3- bzw. 5-Jahresplänen festzuhalten, wie die zukünftige Produkt-/ Leistungspalette aussehen wird, welche Kosteneinsparungs- und Produktivitätssteigerungspotenziale es gibt und wie sie umgesetzt werden können, mit welchen Kunden das Unternehmen künftig vorrangig zusammenarbeiten möchte, wie Bestände systematisch reduziert werden können und dabei die Termintreue gehalten werden kann usw. Diese Ziele werden in „Planungs-Gesprächen“ von den jeweiligen Bereichsverantwortlichen und deren direkt unterstellten Mitarbeitern auf die einzelnen Bereiche herunter gebrochen und als Quartals- bzw. Monatsziele festgelegt. Planungsgespräche finden in aller Regel einmal pro Jahr statt. In wieweit die Monats- bzw. Quartalsziele erreicht werden, wird in „Zielverfolgungs-Gesprächen“ überprüft. Jeder Bereich vergleicht monatlich oder zumindest einmal im Quartal die geplanten mit den erreichten Zahlen und prüft z.B., ob Umsatz, Marktanteile, Lieferservicegrad, Produktivität usw. „in der Spur“ sind. Bei Abweichungen wird versucht, entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Zielverfolgungs-Gespräche können auf einer etwas aggregierteren Ebene zwischen Geschäftsführer und Bereichsverantwortlichen stattfinden oder etwas detaillierter zwischen Bereichsverantwortlichem und dessen MitarbeiterInnen.

Besprechungen im Rahmen der operativen Unternehmensführung

Im Rahmen der operativen Unternehmensführung gibt es in der Praxis Besprechungen, die der Abstimmung der Arbeit in einer Abteilung (z.B. Wer arbeitet heute an welcher Anlage/an welchem Auftrag? Gibt es eventuell Schwierigkeiten bei der Materialversorgung, oder Maschinenausfälle? Stehen Reparaturen oder Wartungen von Anlagen an? Gibt es Terminverschiebungen...?) und zwischen Abteilungen dienen. Diese „Abstimmungs-Gespräche“ finden üblicherweise täglich, zumindest jedoch einmal pro Woche zwischen dem Abteilungsverantwortlichen und dessen Mitarbeitern statt. Zu Abstimmungs-Gesprächen zwischen den Abteilun-

gen treffen sich die entsprechenden Abteilungsverantwortlichen. Hier liegt der inhaltliche Fokus häufig auf der Kapazitätsplanung und möglichen Terminänderungen.

Ergänzend zu den „Abstimmungs-Gesprächen“ finden Besprechungen statt, die der Weitergabe von Informationen dienen. Hier informiert der Vorgesetzte seine MitarbeiterInnen z.B. über die aktuelle Auftragslage und Auslastung, Kosten- und Qualitätssituation, geplante neue Produkte, Neuigkeiten von Kunden und Lieferanten und Änderungen in den Aufgaben und Arbeitsinhalten. Je nach organisatorischen Gegebenheiten können diese „Informations-Gespräche“ täglich, wöchentlich oder auch 14-tägig stattfinden.

Zielvereinbarungs-Gespräche bieten dem Vorgesetzten die Möglichkeit, zum einen den Mitarbeiter darüber zu informieren, wie er dessen Leistungen, sein Verhalten und sein Zusammenwirken mit anderen sieht. Zum anderen hat der Vorgesetzte bei diesem Gespräch die Möglichkeit, gute Leistungen des Mitarbeiters wertschätzend anzuerkennen und mit ihm dessen berufliche Weiterentwicklung zu besprechen. Aus diesem Grund gehört das Zielvereinbarungsgespräch zu den wichtigsten Führungsinstrumenten eines Unternehmens und dient damit der operativen Unternehmensführung. Zielvereinbarungs-Gespräche finden ein- bis zweimal im Jahr statt. Genau genommen liegt hier keine Besprechung im definierten Sinne vor. Da mitunter Mitarbeiter jedoch von ihrem Recht Gebrauch machen und einen Betriebsrat zu diesem Gespräch hinzuziehen¹, möchten wir es doch in diesem Rahmen beleuchten.

Besprechungen für spezifische Anlässe

Unter spezifischen Anlässen verstehen wir konkrete Aufgaben, die qua Kommunikation von (in der Regel interdisziplinären) Gruppen zu meistern sind. Hierzu zählen etwa das Erarbeiten von Ideen für neue Produkte oder (Dienst-)Leistungen oder das Bewerten von Ideen und Handlungsalternativen². Steht das Analysieren von Problemen (z.B. Probleme bei Neuteilen, oder mit Neukunden, Reklamationsgespräche bei Fehllieferungen, Qualitätsprobleme in der Fertigung, Fehler in der Administration, ...) und Erarbeiten sinnvoller Problemlösungen im Vordergrund, werden üblicherweise Projekte³, Prozess⁴- und Problemlöseworkshops oder KVP-Zirkel⁵ einberufen. „Entscheidungs-Sitzungen“ werden in Un-

ternehmen dann einberufen, wenn verschiedene (Handlungs-)Alternativen existieren und eine Entscheidung zu treffen ist (z.B. Kauf von Anlagen oder Immobilien, Eigen- oder Fremdfertigung, Verlagerung von Teilen der Produktion, Vergleich verschiedener Finanzierungsformen usw.).

In welchen Schritten die Gespräche in der Praxis sinnvollerweise ablaufen und worauf geachtet werden muss, beschreiben wir in Kapitel 4.

Literaturempfehlungen

- Adler, Alfred:** Lebensprobleme. Vorträge und Aufsätze; Frankfurt/M. 1994
- Althaus, Horst:** Hegel und die heroischen Jahre der Philosophie. Eine Biographie; München 1992
- Baecker, Dirk (Hrsg.):** Schlüsselwerke der Systemtheorie; Wiesbaden 2005
- Baecker, Dirk:** Organisation und Management; Frankfurt/M. 2003
- Baecker, Dirk:** Organisation als System; Frankfurt/M. 1999
- Balbierz, Silke:** Ideen entwickeln, sammeln, bewerten. Mit dem Ideen-Zirkel zu neuen Produkten; Eschborn 2006
- Balbierz, Silke:** Probleme wahrnehmen, annehmen und bearbeiten; Eschborn 2006
- Balbierz, S,
Hoffmann,Th.** Personalentwicklung in kleinen Unternehmen, Eschborn, 2000
- Balbierz, S./Weiss, N.:** Kontaktmanagement. Die etwas andere Art zu akquirieren; Eschborn 2006
- Bateson, Gregory:** Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven; Frankfurt/M. 1981
- Bilgri, A./Stadler, K.:** Finde das rechte Maß. Benediktinische Ordensregeln für Arbeit und Leben heute; München 2006
- Boy/Dudek/Kuschel:** Projektmanagement. Grundlagen – Methoden und Techniken – Zusammenhänge; 11. Aufl.; Offenbach 2003
- Capra, Fritjof:** Verborgene Zusammenhänge. Vernetzt denken und handeln – in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft; München 2002

- Cohen, Gerald A.:** Gleichheit ohne Gleichgültigkeit. Politische Philosophien und individuelles Verhalten; Hamburg 2001
- Covey/Merrill/
Merrill:** Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation; Frankfurt/M. 2005
- De Bono, Eduard:** Bewerten Beurteilen Entscheiden. Wie Sie Ideen, Projekte und Strategien besser einschätzen können; Frankfurt/Wien 2004
- De Saint-Exupéry,
Antoine:** Lichtgrüße vor der eigentlichen Nacht; herausgegeben von Jost Perfhahl; München 2006
- De Shazer, Steve:** Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeithherapie; 4. Aufl.; Heidelberg 1995
- Dewey, J.** Wie wir denken: Eine Untersuchung über die Beziehung des reflexiven Denkens zum Prozess der Erziehung. Zürich, 1951
- Elias, Norbert:** Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II; herausgegeben von Michael Schröter; Frankfurt/M. 1988
- Heidegger, Martin:** Feldweg-Gespräche (1944/45). Gesamtausgabe Bd. 77; Frankfurt/M. 1995
- Hume, David:** Eine Untersuchung über den menschlichen Verstand. Übersetzt und herausgegeben von Herbert Herring; Stuttgart 1982
- Kerenyi, Karl:** Die Mythologie der Griechen. Die Götter- und Menschheitsgeschichten; München 2003
- Kirchner, Baldur:** Benedikt für Manager. Die geistigen Grundlagen des Führens; Wiesbaden 1999
- Kluge, Friedrich:** Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache; 24. Aufl., Berlin 2002
- Kupper, Hubert:** Die Kunst der Projektsteuerung. Qualifikationen und Aufgaben des Projektleiters; 9. Aufl.; München 2001

- Leisinger, Klaus:** Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management; München 1997
- Lipp, U.; Will, H.** Das große Workshop-Buch (4. Aufl.) Weinheim und Basel, 2000
- Rosenberg, Marshall B.:** Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten; 5. überarbeitete Auflage; Paderborn 2004
- Safranski, Rüdiger:** Friedrich Schiller oder Die Erfindung des Deutschen Idealismus; München 2004
- Schlote, Axel:** Du liebe Zeit! Erfolgreich mit Zeit umgehen; Weinheim 2002
- Servan-Schreiber, David:** Die neue Medizin der Emotionen. Stress Angst Depression. Gesund werden ohne Medikamente; München 2004
- Simm, Hans-Joachim (Hrsg.):** Formel meines Glücks. Aus Friedrich Nietzsches Werken; Frankfurt/M. 2001
- Simon, Fritz B. (Hrsg.):** Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie; 2. Aufl.; Frankfurt/M. 1998
- Stegmaier, Werner:** Lévinas; Freiburg i. Br. 2002
- Taylor, Charles:** Quellen des Selbst. Die Entstehung der neuzeitlichen Identität; Frankfurt/M. 1996
- Taylor, Charles:** Das Unbehagen der Moderne; 3. Aufl.; Frankfurt/M. 1997
- Watzlawick/Beavin/Jackson:** Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien; 7. unveränderte Aufl.; Bern 1985
- Weiss, Norbert:** Projektsupervision. Grundlagen – Durchführung – Erfolgsfaktoren; Eschborn 2006 (2006a)

- Weiss, Norbert:** Der innerbetriebliche Prozess der Ideenbewertung. Voraussetzungen – Bewertungsmethoden – Ablauf; Eschborn 2006
- Weiss, Norbert:** Systematische Prozessoptimierung; Eschborn 2006 (2006b)
- Wheeler, Gordon:** Jenseits des Individualismus. Für ein neues Verständnis von Selbst, Beziehung und Erfahrung; Wuppertal 2006
- Winiger, Josef:** Ludwig Feuerbach. Denker der Menschlichkeit; Berlin 2004
- Wittgenstein, Ludwig:** Das Blaue Buch. Eine philosophische Betrachtung (Das Braune Buch); Werkausgabe Band 5; Frankfurt/M. 1984
- Arbeitsgesetze, München 1991; 42. Auflage

Zu den Autoren

Silke Balbierz, Dipl. Kauffrau

Langjährige Beratungserfahrung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch in Großunternehmen. Geschäftsführerin der komzept Beratungsgesellschaft in Bad Tölz.

Umfangreiche Erfahrung in folgenden Arbeits- und Beratungsbereichen: Gruppenarbeit, KVP, Personalentwicklung, Potentialanalyse, Kreativitätstechniken, Moderation von Workshops, Moderatorentrainings, Gesprächsführung, Mediation.

silke.balbierz@komzept.com

Dr. Norbert Weiss, Dipl.-Volkswirt

Langjährige Beratungserfahrung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch in Großunternehmen.

Geschäftsführer der symbio Beratungsgesellschaft und geschäftsführender Gesellschafter der symbio EWIV – Organisationen & Persönlichkeiten. Umfangreiche Erfahrung in folgenden Arbeits- und Beratungsbereichen: Motivorientierte Akquisition, KVP, Konfliktmanagement & Mediation, Coaching von Führungskräften, Supervision, systemische Organisations- und Personalentwicklung, Wirtschaftsphilosophie.

norbert.weiss@symbio-ewiv.de

Silke Balbierz

Ideen entwickeln, sammeln, bewerten

Mit dem Ideen-Zirkel zu neuen Produkten

2006, 48 Seiten, RKW-Nr. 1510, ISBN 3-89644-257-0

Silke Balbierz/Norbert Weiss

Kontaktmanagement

Die etwas andere Art zu akquirieren

2006, 48 Seiten, RKW-Nr. 1513, ISBN 3-89644-260-0

Norbert Weiss

Projektsupervision

Grundlagen – Durchführung – Erfolgsfaktoren

2006, 60 Seiten, RKW-Nr. 1516, ISBN 3-89644-263-5

Norbert Weiss

Der innerbetriebliche Prozess der Ideenbewertung

Voraussetzungen – Bewertungsmethoden – Ablauf

2006, 48 Seiten, RKW-Nr. 1514, ISBN 3-89644-261-9

Silke Balbierz

Probleme wahrnehmen, annehmen und bearbeiten

Problemlösungsmethoden: Grundelemente – Der KVP-Zirkel – Der Problemlöse-Workshop

2006, 44 Seiten, RKW-Nr. 1517, ISBN 3-89644-264-3

Norbert Weiss

Systematische Prozessoptimierung

Begriffe – Motive – Werteorientierung

2006, 60 Seiten, RKW-Nr. 15128, ISBN 3-89644-265-1

RKW-Verlag, Düsseldorf, Straße 40, 65760 Eschborn

Tel.: 06196/495-3821, Fax: 06196/495-4401,

E-Mail: v@rkw.de, www.rkw.de