

# Dr. Zeising & Team

## Unternehmensberatung GmbH

### Beratung

▪ Organisationsentwicklung/Change Management	Seite 2
▪ Teamentwicklung	Seite 3
▪ Konfliktmanagement	Seite 4
▪ Projektmanagement	Seite 5
▪ Vertriebskonzepte	Seite 6
▪ Personalentwicklung	Seite 7
▪ Sucht im Unternehmen	Seite 8
▪ Fehlzeiten im Unternehmen	Seite 9
▪ Coaching	Seite 10

**Fordern Sie uns!**

# Dr. Zeising & Team

## Unternehmensberatung GmbH

### Beratung

#### ORGANISATIONSENTWICKLUNG/ CHANGE MANAGEMENT

##### **Ausgangssituation:**

Kunden, Produkte und damit Märkte verändern sich ständig, manchmal langsam und kaum merklich, manchmal sprunghaft und existentiell. Die Grundaufgabe aller Organisationen besteht darin, sich immer wieder an diese neuen Anforderungen anzupassen.

##### **Auswirkungen:**

Dabei lösen diese Entwicklungen bei den betroffenen Mitarbeitern oft Veränderungs- und Lernbereitschaft, manchmal aber vor allem auch Widerstand und Angst aus.

##### **Lösungsansätze:**

Bei der Bewältigung dieser Prozesse ist unser Mitwirken als externe Berater immer wieder hilfreich. Dabei geht es vor allem darum, das Spannungsfeld zwischen den betrieblichen Erfordernissen und den Belangen der Mitarbeiter in eine neue Balance zu bringen. Entgegen früheren "harmonisierenden" Ansätzen gehen wir dabei heute auch von zum Teil harten Konflikten aus, die allen Beteiligten zugemutet und gemeinsam durchgestanden werden müssen.

Das Ergebnis solcher oft sehr anstrengenden Prozesse rechtfertigt dann allerdings auch den Einsatz.

##### **Schwerpunktthemen:**

- Umstrukturierung von Unternehmen und Unternehmensbereichen.
- Innovationsberatung.
- Unterstützung bei der Weiterentwicklung oder Wandlung der Corporate Identity.
- Strategische Unternehmensführung.
- Förderung von Teambildungsprozessen.
- Innerbetriebliche Krisen- und Konfliktberatung.
- Angemessene Umsetzung von Lean-Management-Konzepten.

### Beratung

#### TEAMENTWICKLUNG

##### **Ausgangssituation:**

Individuen arbeiten in der Regel im Unternehmen in Gruppen zusammen. Die Zusammenstellung dieser (Projekt)-Gruppen ist im Allgemeinen nach fachlichen, oft auch nach eher zufälligen oder historischen Kriterien erfolgt.

Aus den persönlichen und meist unreflektierten Unterschiedlichkeiten heraus entstehen dann auf der psychologischen Ebene Kommunikations- oder Beziehungsstörungen bzw. Konflikte, die latent vorliegen oder offen ausbrechen können.

Die Chance des Qualitätssprungs

*"von der Gruppe zum Team und weiter zum exzellenten Team"*  
wird nicht oder nur in Ansätzen genutzt.

##### **Auswirkungen:**

Die inhaltliche Arbeit und deren Erfolg wird in Frage gestellt, die Akzeptanz im Unternehmen sinkt, an den Nahtstellen zu anderen Abteilungen kommt es zu Zerwürfnissen, die Kundenbeziehungen werden gefährdet. Die individuelle Motivation sinkt.

##### **Lösungsansätze:**

Im Idealfall bereits präventiv oder im Frühstadium von eskalierenden Gruppenprozessen entwickeln die Mitglieder konkrete und praxisnahe Konzepte, wie sie ihre Zusammenarbeit auf der zwischenmenschlichen Ebene positiv weiterentwickeln und Synergieeffekte verstärken können.

Ein regelmäßiger Prozess von externer Begleitung/Supervision und internem Feedback katalysiert Teamentwicklungsprozesse, führt zu einer positiven Stabilisierung und ermöglicht schließlich Quantensprünge hin zu einer optimierten inhaltlichen Effektivität.

##### **Schwerpunktt Themen:**

- Analyse des Ist-Zustands und Zielklärung.
- Vertrauensbildende Maßnahmen.
- Optimierung der (internen) Kommunikation.
- Die bisherige Geschichte des Teams, Normen und Werte, Tabus, persönliches Engagement und Klima.
- Teamphilosophie und –kultur.
- Unterschiedliche Führungsmodelle und deren Praxisrelevanz.
- Die Installation von Feedbackkonzepten.
- Bewusstheit über die Phasen der Teamentwicklung.
- Konflikte: Analyse, Umdeutung und konstruktive Auflösung.

## Beratung

### KONFLIKTMANAGEMENT

#### **Ausgangssituation:**

Gerade in Deutschland scheint das Vorliegen von Konflikten nach wie vor eher negativ besetzt zu sein, und die professionelle Konfliktlösungskompetenz ist in vielen Organisationen gering.

Dabei ist das Auftreten von Konflikten bei der Zusammenarbeit verschiedener Menschen ein ganz natürlicher Prozess, der bei entsprechender Begleitung und Auflösung sogar ein zusätzliches konstruktiv-kreatives Potential freisetzen kann.

Obwohl nach außen hin oft ein positives Arbeitsklima und eine modellhafte Unternehmenskultur vorzuliegen scheinen, steigt das Bewusstsein für dennoch vorhandene (latente) interne Konflikte, die insbesondere mehrdimensional (gruppenübergreifend) und in verschiedenen Zweierkonstellationen bestehen können.

#### **Auswirkungen:**

Durch offene und auch durch verdeckt ausgetragene, aber nicht konstruktiv gelöste Konflikte, die sich in der Regel über die Zeit manifestieren und eine Eigendynamik entfalten, geht viel Energie beim Einzelnen und in der betroffenen Gruppe verloren ("Reibungsverluste"). Die Motivation leidet, und die Qualität der Arbeit sinkt.

#### **Lösungsansätze:**

- In einer Atmosphäre des Vertrauens entwickeln die Teilnehmer eine neue Bewusstheit in Bezug auf ihre (individuellen oder Gruppen)-Konflikte und lösen diese modellhaft auf.
- Dabei lernen sie konkrete und praxisnahe Methoden des Konfliktbehandlings kennen, die sie später bei vergleichbaren Situationen in eigener Verantwortung anwenden können.
- Bei Bedarf können die Teilnehmer die neu gewonnene Professionalität dann auch nutzen, um innerhalb der Organisation Unterstützung bei Konfliktlösungen zu geben.

#### **Schwerpunktt Themen:**

- Konfliktdefinition, -diagnose und -analyse.
- Das Phasenmodell der Eskalation von Konflikten.
- Die Idee der partnerschaftlichen Konfliktlösung.
- Zielklärungen.
- Die Einnahme von Metapositionen.
- Das Umdeuten von Konflikten. Die Zuordnung der Konflikte auf verschiedenen Ebenen des Rapports und deren Auflösung.
- Unterschiedliche Normen und Werte als Konfliktursachen.

### Beratung

#### PROJEKTMANAGEMENT

##### **Ausgangssituation:**

Immer stärker wird vielen Organisationen bewusst, dass sie bestimmte Aufgabenstellungen, die sich aus der Entwicklung des Unternehmens und/oder aus den Veränderungen sich immer rascher wandelnder Märkte ergeben, mit der traditionellen Organisationsstruktur nicht mehr bewältigt werden können.

##### **Auswirkungen:**

Dies führt über Krisen, die bis zur Existenzfrage eskalieren können, zu neuen Wegen, die man als Unternehmen suchen und finden muss.

##### **Lösungsansätze:**

Gefordert sind immer stärker Einheiten, die zielorientiert und unabhängig von Hierarchie- und Bereichsgrenzen zusammenarbeiten. Im Rahmen dieser Prozesse leisten wir als Berater Unterstützung in unterschiedlicher Weise:

- Zuerst ist wie in der "traditionellen" Organisationsentwicklung die Ausgangssituation zu klären.
- Daraus werden in gemeinsamer Arbeit realistische Ziele und Zeitstrukturen entwickelt.
- Neben einer sorgfältigen kundenspezifischen Vorbereitung legen wir besonderen Wert auf die Stabilisierungsphase nach Einführung der neuen Strukturen und begleiten die Projektgruppen bis zur Erreichung ihrer selbstgesteckten Ziele.

Nützlich dabei ist unser Know-how, das wir unabhängig von den Inhalten aus unserer langjährigen Erfahrung mit anderen Kunden mitbringen. Dieses wird vor allem in speziellen prozessorientierten Workshops, zum Teil auch als Grundlagenwissen in Seminaren vermittelt.

### Beratung

#### VERTRIEBSKONZEPTE

##### **Ausgangssituation:**

In immer enger werdenden Märkten mit vergleichbaren und ähnlichen Produkten unterschiedlicher Mitbewerber sind die klassischen Vertriebskonzepte der

- Verteilung von Produkten mit Alleinstellungsmerkmalen, der
- Manipulation von Kunden und "über-den-Tisch-ziehen" und der
- alleinigen Sachargumentation und Fachkompetenz immer weniger tauglich bzw. verfehlt.

##### **Auswirkungen:**

Die Umsatzzahlen vermindern sich überdurchschnittlich, und die Marktanteile verschlechtern sich. Durch vermeintliche Kundenbindung über Preisreduktionen sinken die Erträge, und die Motivation insbesondere der Außendienstmitarbeiter lässt nach; weitere Marktanteile gehen verloren.

##### **Lösungsansätze:**

Auf der Basis einer sorgfältigen Ist-Analyse, die nach Rücksprache mit Mitarbeitern der verschiedenen Ebenen des Vertriebs und anderer Abteilungen des Unternehmens erfolgt, entwickeln wir gemeinsam neue Vertriebsstrategien, die zur Unternehmensphilosophie passen (Kongruenz) und die den sich verändernden Herausforderungen des Marktes noch besser gerecht werden:

- Konkrete Vertriebskonzepte und -systeme.
- Förderung eines entsprechenden betriebsinternen Bewusstseinsveränderungsprozesses.
- Unterstützung der Führungskräfte im Vertriebsbereich; Supervision der internen Coaching-Prozesse; ggf. Einzelberatungen.
- Seminarveranstaltungen für Außendienstmitarbeiter zur Vermittlung zukunftsorientierter Vertriebskonzepte.

##### **Schwerpunktt Themen:**

- Die Bedeutung der Tragfähigkeit der Beziehungsebene zwischen Außendienstmitarbeitern und Kunden.
- Modelle der Selbstmotivation und der Kundenmotivation.
- Persönlichkeitsentwicklung: Basis dauerhafter Verkaufserfolge.
- Vermittlung neuer und erfolgreicher psychologischer Konzepte zur Verbesserung der Vertrauensebene im Kundenkontakt.
- Klärung und Weiterentwicklung von Grundhaltung/Grundposition und Menschenbild.
- Verbesserung der Identifikation mit der eigenen Persönlichkeit, den Kunden, dem eigenen Unternehmen und seinen Produkten.

# Dr. Zeising & Team

## Unternehmensberatung GmbH

### Beratung

#### PERSONALENTWICKLUNG

##### **Ausgangssituation:**

Die Bedeutung des Bereichs "Personal" ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gewachsen. Die Anforderungen, die das Unternehmen an die Mitarbeiter und die Mitarbeiter an das Unternehmen stellen, haben sich dabei deutlich erhöht.

##### **Auswirkungen:**

Immer stärker wird die Schlüsselfunktion erkannt, die den Mitarbeitern mit ihrer Qualifikation und Motivation im Unternehmen zukommt.

##### **Lösungsansätze:**

Gefordert ist also die "Professionalisierung" der Personalarbeit. Wir als Berater können dabei Systeme und Konzepte einbringen, die sich in anderen Unternehmen bereits bewährt haben. Basis für unsere Beratung ist eine sorgfältige Klärung der Situation auf der Grundlage von Feldstudien sowie Vorgesprächen mit dem Top-Management und dem Personalbereich. Daraus werden in gemeinsamer Initiative speziell auf den Kunden zugeschnittene Lösungen im Rahmen eines ganzheitlichen Beratungsansatzes entwickelt.

##### **Schwerpunktt Themen:**

- Bildungsbedarfsanalysen und Fortbildungskonzepte.
- *Entwicklung von Personalführungskonzepten.*
- *M. b. O. und Teamorganisation.*
- Personalauswahlsysteme.
- Gehalts- und Beurteilungssysteme.
- Potential- und Nachfolgeplanung.
- (Zeit-)Flexibilisierungs-Konzepte.
- Qualitätszirkel.
- Qualifikationsbedarf infolge strategischer Neuausrichtung und Veränderung der Organisationsstruktur.
- Potentialanalyse und Führungskräfte-Feedback.
- Projektorganisation als zusätzliche Möglichkeit zur Personalentwicklung durch externe Rekrutierung.
- Methoden und Bausteine für ein Bildungscontrolling.
- Zusammenarbeit zwischen Beratern und Personalabteilungen.
- Externalisierte Personalentwicklung.

##### *Assessment Center*

zur Personalauswahl und zur Potentialanalyse entwicklungsfähiger Mitarbeiter.

### Beratung

#### SUCHT IM UNTERNEHMEN

**Ausgangssituation:**

Alkoholismus und andere Suchtformen sind in vielen Organisationen stark verbreitet. Gleichzeitig wird jedoch dieses Thema nach wie vor noch stark tabuisiert.

**Auswirkungen:**

Neben vermehrten Personalaufwendungen und erhöhter Unfallgefahr stellen Abhängigkeitserkrankungen auch eine große soziale Herausforderung im Unternehmen dar.

**Lösungsansätze:**

Grundlage unserer Tätigkeit ist eine sorgfältige Situationsanalyse im Unternehmen, die durch Vorgespräche mit Mitarbeitern der Personalabteilung, dem Top-Management und den Vorgesetzten entwickelt wird.

Darauf aufbauend erstellen wir gemeinsam ein System zum besseren Umgang mit der Suchtproblematik, das aus verschiedenen Modulen besteht, z. B.:

- Unterstützung der direkten Vorgesetzten.
- Aufbau eines professionellen Beratungsangebots.
- Zusammenarbeit mit den betroffenen Familienangehörigen und Fachinstitutionen.
- Wiederholte Bewusstmachung des Themas bei den Mitarbeitern (u. a. durch Trainings).
- Interne Werbung zur verbesserten Akzeptanz des Themas in der Belegschaft.
- Supervision der innerbetrieblichen Ansprechpartner.

**Schwerpunktthemen:**

- Das Selbstverständnis des Unternehmens im Umgang mit Sucht.
- Abhängigkeit: Medizinische, psychische und soziale Grundlagen.
- Suchtmittel am Arbeitsplatz: Missbrauch und Abhängigkeit.
- Betriebliche Einflussgrößen der Sucht: Ansatzpunkte für primärpräventive Maßnahmen.
- Der betriebliche Umgang mit Suchtkranken: Möglichkeiten der betrieblichen Sekundärprävention.
- Programmplanung und Durchführung eines innerbetrieblichen Suchtpräventions-Programms.
- Erweiterung des Beratungsangebots auf weitere psychosoziale Fragestellungen.
- Entwicklung präventiver Gesundheitsförderungsmaßnahmen.

### Beratung

#### FEHLZEITEN IM UNTERNEHMEN

##### **Ausgangssituation:**

In vielen Unternehmen sind in den letzten Jahren die Fehlzeiten generell zurückgegangen, jedoch in einzelnen Betriebsbereichen nach wie vor hoch geblieben. Das Spektrum der Ursachen reicht von belastenden Bedingungen des einzelnen Arbeitsplatzes über mangelhafte Führung und Motivation bis zu tariflichen Sicherungsvereinbarungen.

##### **Auswirkungen:**

Neben der direkten Erhöhung der Personalkosten beeinflussen hohe Fehlzeiten langfristig die Leistungsfähigkeit, das Klima und die Motivationslage des gesamten Unternehmens.

##### **Lösungsansätze:**

Grundlage unserer Arbeit stellt eine sorgfältige Analyse der organisationsspezifischen Fehlzeitengründe dar, die durch Vorgespräche mit Mitarbeitern des Personalbereichs, dem Management und den direkten Vorgesetzten (z. B. Meister- und Vorarbeiter-Ebene) erarbeitet werden.

Dann wird gemeinsam ein System zum besseren Umgang mit der Fehlzeiten-Thematik erstellt, das aus verschiedenen Modulen besteht, u. a.:

- Richtlinien, Empfehlungen und Anregungen für die Vorgesetzten (mit Beratung und einem gestuften Maßnahmen-Katalog),
- Seminare zu den Themen Führung/Motivation und Arbeitsrecht (zum Auffrischen der theoretischen Grundlagen),
- ständiges Bewusstmachen des Themas in innerbetrieblichen Gesprächskreisen usw.

##### **Schwerpunktthemen:**

- Ursachen und Hintergründe für hohe Fehlzeitenquoten.
- Motivation und Zuwendung als Schlüsselfaktoren für die Mitarbeiterführung.
- Arbeitsrechtliche Beurteilung und deren Konsequenzen.
- Psychologische Hintergründe für steigende Fehlzeiten.
- Fehlzeiten als Signal: Die Chance der Auseinandersetzung.
- Kritik-Gespräch und Fehlzeiten-Gespräch: Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Vorbereitung und Durchführung.
- Maßnahmen-Katalog und gemeinsam abgestimmtes, abgestuftes Vorgehen.

## Beratung

### COACHING

#### **Ausgangssituation:**

Mitunter kommen Führungskräfte in Situationen, in denen Klärungsbedarf zu bestimmten Fragestellungen besteht.

Manche sind aus privaten und/oder beruflichen Gründen an einem Wendepunkt oder bringen sich immer wieder in ähnliche schwierige Situationen.

Andere Führungskräfte möchten ihre persönliche bzw. berufliche Situation überdenken und herausfinden, was sie tun können, um sich in Richtung auf ihre persönlichen Ziele oder die Unternehmensziele hin weiterzuentwickeln.

Gelegentlich soll der persönliche Lebens- und Arbeitsprozess reflektiert werden.

#### **Auswirkungen:**

Individuelle Schwierigkeiten können eine Zeitlang kompensiert werden. Je nach den (meist unbewussten) persönlichen Verdrängungs- bzw. Verarbeitungsstrategien entwickeln unterschiedliche Mitarbeiter jedoch regelmäßig verschiedene Ausprägungen von u. a.

- Frustration, Grundhaltung der "Inneren Kündigung".
- Somatisierungszeichen mit entsprechender Fehlzeitenhäufung.
- Suchtverhalten (auch - nur scheinbar paradox - Workaholismus).
- "Burning-out"-Effekten.

Dies hat an der Nahtstelle zwischen beruflichen und privaten Lebensanteilen natürlich sich wechselseitig auswirkende Effekte, und damit entsteht ein Handlungsbedarf im betrieblichen Umfeld.

#### **Massnahmen:**

Wenn der Betroffene an einer Lösung bzw. Veränderung interessiert ist, bieten wir unter der Vorgabe der Vertraulichkeit die Möglichkeit zu persönlichen Gesprächen, in denen wir mit ihm individuelle und zielorientierte Lösungsstrategien entwickeln bzw. verfeinern.

#### **Mögliche Themen:**

- Ist-Analyse und Zielklärung;  
Beachtung der relevanten Zielkriterien.
- Analyse des subjektiven Potenzials.
- Persönliches Feedback; Möglichkeiten intensiver Reflexion.
- Anregungen zur Persönlichkeitsentwicklung.
- Erweiterung des Handlungsrepertoires.
- Individuelle Transfersicherungs-Konzepte.