

Synergetisches Coaching

Der Nutzen

Die Wirkungszusammenhänge von internen Vorgängen und externen Ereignissen werden **schneller erkannt**

Die Reaktionszeit auf Marktveränderungen **verkürzt** sich

Über Änderungen oder Anpassungen kann **schnell und sicher entschieden** werden

Die Arbeitsvorgänge werden **gestrafft**, Kunden **schneller bedient**, die Kundenbindungen **gestärkt**

Der Lern- oder Erkenntnisprozess läuft **„on the job“** ab

Der Zeitaufwand und die Kosten für die Aufbereitung von Unterlagen, Besprechungen und Telefonaten **reduzieren** sich

Die Wettbewerbsfähigkeit wird **gestärkt**

Die Ertrags- und Wirtschaftskraft wird **gestärkt**

Die Finanzkraft wird **gesteigert**

Die Unabhängigkeit wird **abgesichert**

Die Gesamtsituation wird von der Führung **gesteuert und kontrolliert**



Der Ist-Zustand

1. Die Wissenschaften

- 1875 – 1961** Carl Gustav Jung
Die Psychologie
Erinnerungen Träume Gedanken (Ausgabe 1982)
Fortschritt **Genetisches Erbe des Menschen respektieren**
- 1925 – 2003** Frederic Vester
Die Gehirnforschung
Die Kunst vernetzt zu denken (Ausgabe 2012)
Fortschritt **In Zusammenhängen denken, handeln**
- 1927 –** Hermann Haken
Die Synergetik
Fortschritt **Wechselwirkungen dynamischer Systeme gestalten (Moleküle, Zellen, Menschen)**
- 1929 – 2017** Knut Bleicher
Organisation
Strategien – Strukturen – Kulturen (2. Auflage, 1991)
Fortschritt **Dynamische Systeme ganzheitlich gestalten**



Der Ist-Zustand

2. Die Technik

1870

Technisierung, Industrialisierung,
Automatisierung der Arbeitswelt

Konsequenz

Ansprüche an die **Qualifikation steigen**

1980

Digitalisierung

Definition

analoge Werte in digitale Formate **umwandeln**

Konsequenz

papierlose Bearbeitung (Arbeitsvorgänge)

künstliche Intelligenz (Apparate- und Gerätetechnik)

Navigation (Fahrzeuge)

Lehrmittel (Bücher, Fernunterricht)

Kosten reduzieren sich (Arbeitszeit, Energie, Papier)

Ansprüche an die **Qualifikation steigen erneut**

2000

Internet

Konsequenz

Digitalisierung beeinflusst die private und berufliche Informations-Verarbeitung weltweit



Der Ist-Zustand

3. Die Märkte

1957

Konsequenz

Gründung der EWG

Wegfall der Zollschränken

1960

Konsequenz

Beginn der Entkolonialisierung

Globalisierung der Märkte

internationale Verflechtungen nehmen zu

1985

Konsequenz

teilweises Ende des Sozialismus

neue souveräne Staaten

1989

1993

Konsequenz

Demokratisierung der ehemaligen DDR

Erweiterung der EWG, Umbenennung in EU

neue Märkte

2002

Konsequenz

Einführung des Euro

Vereinfachung des Zahlungsverkehrs

Der Wechsel allein ist das Beständige

Arthur Schopenhauer, 1788 - 1860



Der Ist-Zustand

4. Die Produktionsfaktoren

4.1 Das Humankapital

Das genetische Erbe

beinhaltet **Merkmale und Eigenschaften**
die denen unserer **Vorfahren** ähneln

Trägerin der Erbanlagen ist die Erbsubstanz (DNA)

Die Psyche

aktiviert **zwei bipolar wirkende Kräfte:**

1. **den Drang zur Selbstverwirklichung und**
2. **als Gegenpol die Verweigerung des Unbekannten**

Die Gehirnzellen

vermehrten sich bis zum 3. Lebensjahr,
teilen sich – im Gegensatz zu den Körperzellen – nicht
und nehmen spezielle Funktionen wahr

Der Lern- und Erkenntnisvorgang

entsteht aus der Wiederholung des Lehrstoffes sowie
aus dem Zusammenwirken von Intelligenz und aufbauendem Denken



Der Ist-Zustand

4. Die Produktionsfaktoren

4.2 Das Bildungswesen

Fortschritt
Wissen

Bildungswesen ist die wertbestimmende Norm
Bedarf an neuem Wissen erfordert Aus- oder Weiterbildung

4.3 Die Digitalisierung

Fortschritt
Ausbildung
Weiterbildung
Personalbedarf
Konsequenz

Digitalisierung ist Herausforderung und Chance zugleich
wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor
stärkt die Wirtschaftskraft
Mensch-Computer-Interaktion reduziert den Zeitaufwand
Führungskräfte stehen vor neuen Herausforderungen
Arbeitskräften eröffnen sich neue Chancen



Die Neuerung

Synergetisches Coaching

Ziel	Wirtschaftsleben problemfrei gestalten Wirtschaftskraft stärken , Finanzkraft steigern , Unabhängigkeit sichern
1936 – Schulbildung Ausbildung Weiterbildung	Ludwig Utz Wirtschaftsgymnasium Versicherungskaufmann, Rückversicherung
1982	Organisatoren-Grundschein (G 2675)
1983	Organisatoren-Fachschein (F 1144)
Praxis 1983 - 1992	Projektleiter Betriebsorganisation bei Munich RE Projekte der Rückversicherung synergetisch geleitet Umgründung einer Außenstelle in eine AG betreut Verwaltung der Immobilien einer GmbH reorganisiert analoge Werte durch digitale Formate ersetzt digitale Formate in einer ROM-Datenbank veröffentlicht
1997 Ziel	Gründung einer GbR Synergetisches Coaching einführen



Synergetisches Coaching

Die Führungs-Techniken

1. Die Anforderungen

Tatkraft	vorhandenes Wissen, Können nutzen benötigtes Fachwissen aufbauend ergänzen
Kernanforderung	Schul-, Aus-, Weiterbildung, Fachwissen dokumentieren
Rechenschaftspflicht	auf die zu erfüllenden Aufgaben abstellen
Eigenverantwortung	die Selbsthaftung für das eigene Handeln verdeutlichen
Systementwicklung	Ziele <i>top down</i> vorgeben Beiträge <i>bottom up</i> anfordern Ziele der Entwicklung anpassen oder neue Ziele vorgeben

Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt, nicht die Ware



Synergetisches Coaching

Die Führungs-Techniken

2. Das ökonomische Prinzip

- Anspruch** **Arbeitskräfte leistungsbezogen einsetzen**
Arbeitsmittel bedarfsgerecht einsetzen
Nutzen maximieren
- Kosten** **über Marktpreise informieren**
finanziellen Aufwand minimieren
- Planung** **Einnahmen und Ausgaben steuern**
- Kontrolle** **Cash Flow Management dafür einsetzen**

Der Einfall ersetzt nicht die Arbeit

Max Weber, dt. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 1864 - 1920



Synergetisches Coaching

Die Führungs-Techniken

3. Die Maßnahmen

Das Interview	individuelle Zielsetzung ermitteln
Der Businessplan	gemeinsam erarbeiten
Die Kausalitäten	bisherige analysieren, bewerten
Die Handlungen	analysieren, bewerten (Forensik)
Die Netzwerkanalyse	Beziehungen analysieren, bewerten
Die Kausalitäten	künftige analysieren, bewerten
Die ROM-Datenbank	Entwicklung des Businessplans steht nur lesbar zur Verfügung

Der Nachteil der Intelligenz: Man muss pausenlos dazulernen

George Bernard Shaw, 1856 - 1950



Synergetisches Coaching

Die Führungs-Techniken

4. Die Regeln

- Bildung** Fähigkeiten respektieren (genetisches Erbe)
- Beruf** Aufgaben leistungsbezogen verteilen (Leistungsprofil nutzen)
- Verantwortung delegieren (Handlungsspielraum gewähren)
- Ziele gemeinsam verfolgen (Kreativität nutzen)
- Ordnung dokumentieren (Organigramm erstellen)
- Zeitaufwand feststellen (Leistungsfähigkeit bewerten)
- Ziele kontrollieren und steuern (finanziellen Erfolg sichern)
- Zielvorgaben aktualisieren (Unabhängigkeit dauerhaft sichern)

Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist
Henry Ford, 1863 - 1947



Synergetisches Coaching

Die Führungs-Techniken

5. Die Richtlinien

Businessplan	betriebswirtschaftlich ausrichten
Marktgeschehen	kontinuierlich recherchieren
Fachwissen	fachbezogene Weiterbildung nutzen
Wertschöpfung	Arbeitskräfte leistungsbezogen einsetzen
interner Wettbewerb	Arbeitskräfte partizipativ einbinden
Organigramm	Unternehmensstruktur verdeutlichen
Stellenbeschreibung	zu erfüllende Aufgaben beschreiben
Stellenbesetzung	Leistungsprofil als Grundlage verwenden
Handlungsspielraum	auf selbstwertbewusstes Handeln abstellen



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

1. Die polyzentrische Struktur

**Auslöser
Problem**

steigende Zahl der Märkte (F4), **Digitalisierung** (F6),
**Der Informationsbedarf zum Marktgeschehen und den
Kundenbeziehungen erfordert spezielles Wissen und
großen Arbeitsaufwand**

**Die zentrale Führung (Singularinstanz) ist von diesem
Anspruch überfordert**

Lösung

**Die Singularinstanz wird durch Pluralinstanzen in den
Märkten vertreten und durch Zielvorgaben gelenkt**

**Informationen werden dezentral gesammelt und zentral von
der Singularinstanz analysiert und bewertet**

**Arbeitsergebnisse werden in einer ROM-Datenbank nur
lesbar dokumentiert und im Zuge der Sachbearbeitung
kontrolliert**

Konsequenz

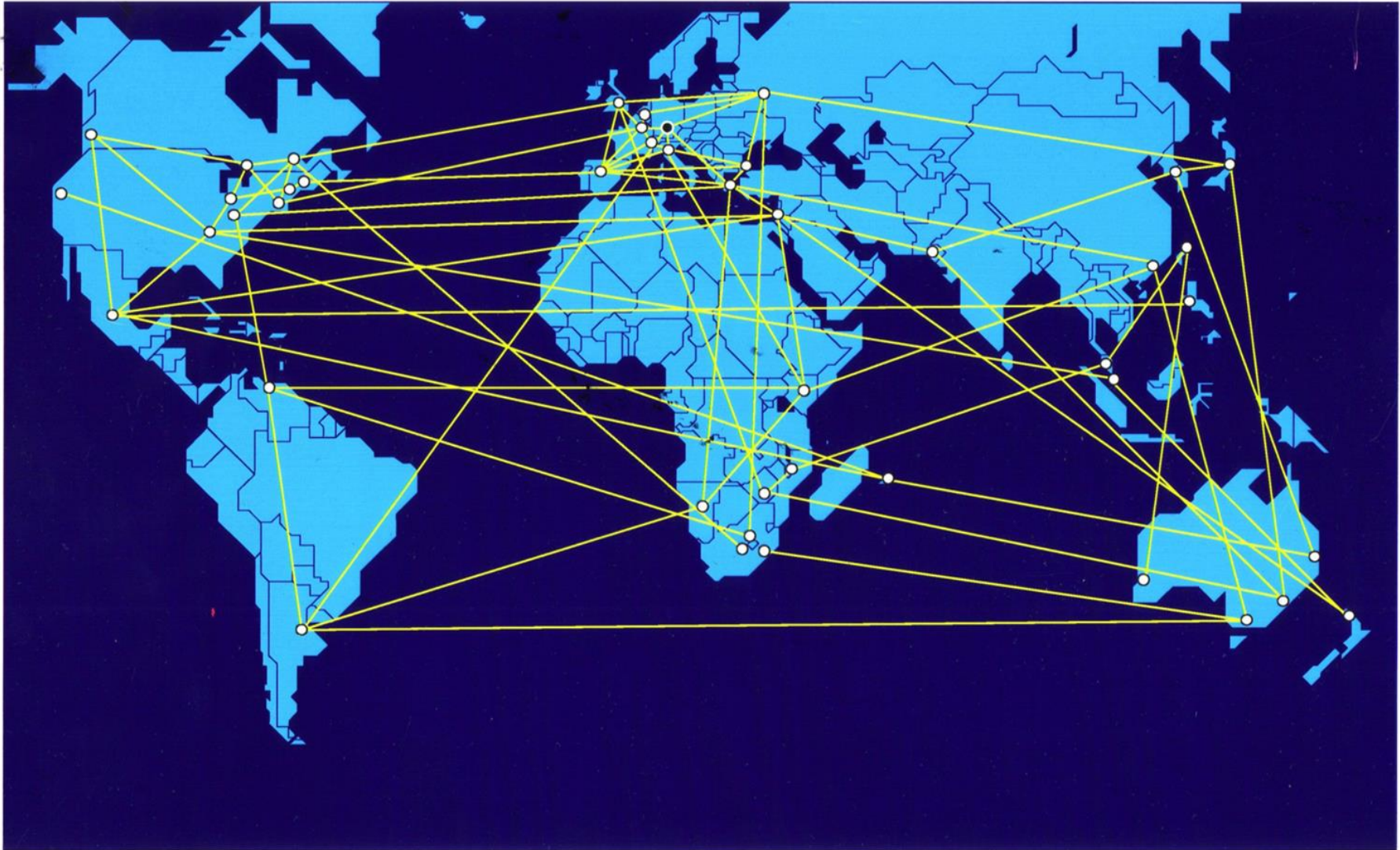
**Das System wird von unten her belebt, die Dynamik von
oben her mit Zielvorgaben gelenkt**



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

Die polyzentrische Vernetzung



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

2. Die sozialen Netzwerke

- Ziele** bestehende Kausalitäten **verstehbar machen**
Streben nach Synergien auf Führungskräfte **verteilen**
- Maßnahmen** polyzentrische Führungsstruktur mit Erkenntnissen aus der Netzwerkanalyse **verknüpfen**
- Nutzen** Macht, Einfluss, Entscheidungsgewalt sind **breit verteilt**
Doppelspurigkeiten werden **hingenommen**, sofern sie der **Motivation** oder den **Kundenbedürfnissen dienen**
System wird von **unten belebt**, von **oben gelenkt** (F12, 13)

3. Das Cash Flow Management

- Maßnahmen** Liquidität, Bonität tagfrisch **fortschreiben und bewerten**
polyzentrische Strukturen mit Zielvorgaben **verbinden**
- Konsequenz** finanzieller Erfolg wird **gesichert**
Führung und Personal **treten einheitlich auf**
Reaktionszeit auf Kundenwünsche **verkürzt sich**
Fachwissen wird **gestärkt**, Kundenbindung **gefestigt**



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

4. Die Finanzkraft

Das Kapital	Gesamtheit der Sach- und Finanzmittel (zu einem bestimmten Zeitpunkt)
Die Investitionen	Ausgaben, die eine Kapitalbindung bewirken
Die Kosten	zweckgebundener Einsatz von menschlicher Arbeitsleistung und Arbeitsmitteln
Der Ertrag	Ergebnis aus dem Einsatz von menschlicher Arbeitsleistung, Arbeitsmitteln und Geld
Der Cash Flow	Bewertung von Liquidität und Bonität (F 14)

Geld ist die materialisierte Energie von Menschen

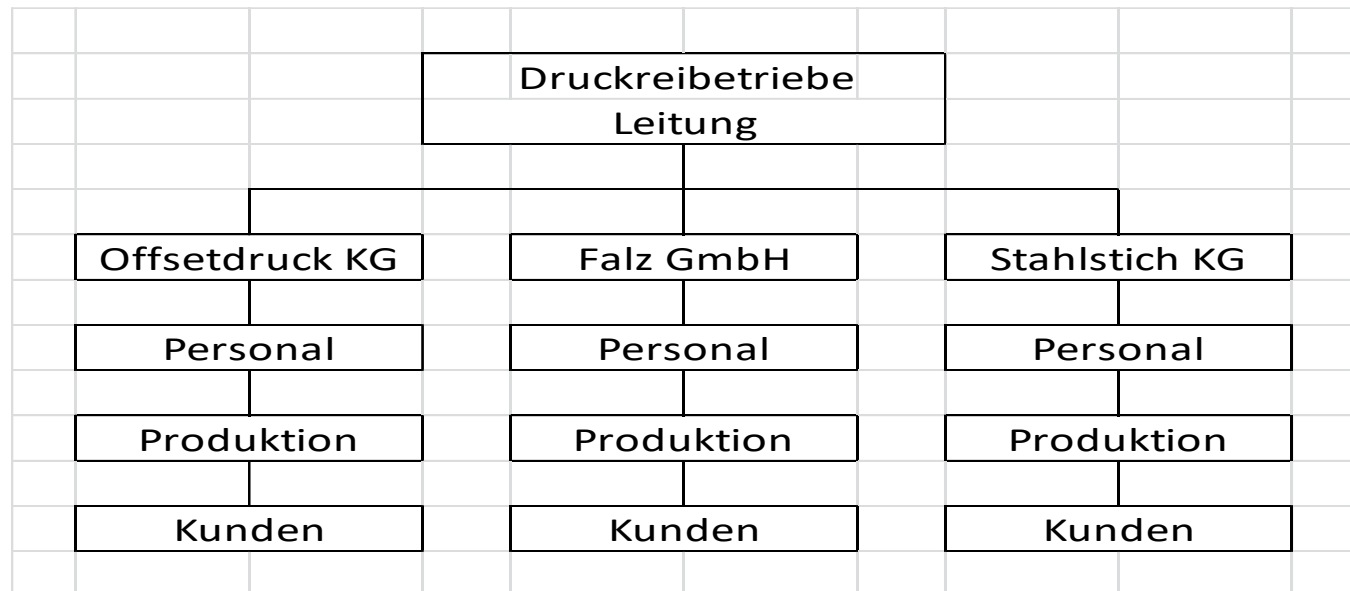


Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

5. Die Ordnung

- Ziel** Verhalten und Kommunikation **regeln**
- Maßnahmen** Elemente der Organisation und ihre Zusammenhänge **bildhaft darstellen**
Hierarchie, Chancen- und Risikenausgleich **dokumentieren**
- Beispiel** Organigramm eines diversifizierten Druckereibetriebs



- Konsequenz** Wechselbeziehungen, Hierarchie und Diversifizierung sind nachvollziehbar



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

6. Die Arbeitsvorgänge

Ziele

Kausalität der Arbeitsvorgänge **verstehbar machen**
Chancen **nutzen**, finanzielle Risiken **abbauen**

Maßnahmen

Leistungsfähigkeit über Leistungsprofile analysieren
Rechte und Pflichten in der Stellenbeschreibung dokumentieren
Arbeitsvorgänge durch Zielvorgaben steuern
digitalisierte Informations-Verarbeitung einsetzen

Konsequenz

Arbeitsvorgänge laufen **schneller und sicherer ab**
Arbeitsergebnisse sind **weniger fehlerbehaftet**
Erkenntnis- und Lernvorgang **läuft „on the job“ ab**
Kundenbeziehungen werden **gefestigt**

Wirkung ist die Vergeltung der Ursache

Japanisches Sprichwort



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

7. Die Stellenbeschreibung

Ziele

Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung **harmonisieren**
(Grundlage für Zielvereinbarungen)

Maßnahmen

Zweck, Aufgaben, Zuständigkeit, Verantwortung
dokumentieren

Bedeutung einer Stelle **dokumentieren** (für den Zweck der
Stellenbesetzung)

Handlungsvollmachten (Befugnisse) **bestimmen**

Stelle in das Liniensystem der Organisation **einordnen**

Stellvertretung oder Nachfolge **regeln**

8. Die Stellenbesetzung

Ziele

System **dynamisieren**, im Markt **behaupten**

Maßnahmen

Ungenauigkeiten und Probleme **aufdecken**

Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort **einsetzen**



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

9. Das Wertschöpfungs-Netzwerk

Definition

Von Menschen **teilhabend** erbrachte **Leistungen** bei **Produktion** und **Verwaltung** werden durch ein **informationstechnisch verknüpftes Netzwerk** miteinander **verbunden**

Konsequenz

Wertschöpfungskette ist ersetzt durch ein **sich selbst kontrollierendes Wertschöpfungsnetzwerk**

Fehler werden bei der **Sachbearbeitung** **schnell erkannt** und können **sofort behoben** werden

Aufmerksamkeit für die Bewertung der eigenen Leistung steigt

Arbeitsergebnisse verbessern sich

Kosten reduzieren sich



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

10. Die digitalisierte Informations-Verarbeitung

Ziel

Operatives Geschäft mit dem organisatorischen Gestaltungsanspruch **computertechnisch verknüpfen**

Maßnahmen

Analoge Werte (Text, Bilder, Sprache) in **digitale Formate umwandeln**

Daten auf Kernaussagen zur Zielvorgabe **reduzieren**

Daten digital in eine **ROM-Datenbank übertragen**

Zugriff auf die ROM-Datenbank durch die **Befugnis regeln**

Konsequenz

Die Zugriffsberechtigten sind **zeit- und ortsunabhängig** über die aktuelle **Geschäftslage informiert**

komplexe Systemzusammenhänge werden **verstehbar**

Arbeitsvorgänge werden **sicherer abgewickelt, beschleunigt**

Arbeitszeit wird **eingespart**

Entwicklung der Organisation ist **innovativ ausgerichtet**



Synergetisches Coaching

Die Management-Techniken

11. Der Zeitaufwand

Ziel	Relation von Zeitaufwand zu Aufgabenstellung bewerten
Maßnahmen	Aufwand durch Zeitaufschreibung feststellen Personaleinsatz bei Bedarf anpassen
Konsequenz	Personal wird sachlich orientiert eingesetzt

**Unsere Zeit wird uns teils geraubt, teils abgeluchst,
und was übrigbleibt, verliert sich unbemerkt**

Lucius Annaeus Seneca, ca. 1 – 65 n.Ch.

12. Die Kundenbindung

Ziel	Kundenbindung festigen
Maßnahmen	Kunden ehrlich, zuverlässig und respektvoll kontaktieren Vertrauen aufbauen und pflegen durch persönliche Kontakte der Führung kontrollieren
Konsequenz	Führung kann Ziele zeitnah überwachen und anpassen

