

## Gegenwart bewerten Zukunft ausrichten

Ausrichtung, Bewertung und Kontrolle von Organisationen und Arbeitsmitteln mittels einfacher Fragen.

Auch hochkomplexe Strukturen können durch Anwendung der Grundfragenstruktur:

wer, was, wie, wann und warum

auf verschiedenen Ebenen erklärt und verständlich gemacht werden,

– dabei gilt je komplexer die Struktur umso länger die Zeit für den Frageprozess –.

### „Gebrauchsanleitung“:

1. Der vorliegende Katalog bietet eine erste Basis,- er kann und soll auf die jeweils konkret zu bearbeitende Situation angepasst werden,
  - a. durch Aufnahme neuer Fragen,
  - b. Konkretisierung einzelner Punkte
  - c. Weglassen von Bereichen die in der konkreten Situation nicht berührt werden.
2. Die Reihenfolge der Fragen ist nicht zwingend einzuhalten,- sie wurde aus der Struktur des Mindmaps abgeleitet -. Um klare und zielführende Antworten zu erarbeiten kann es sinnvoll sein einzelne Fragen zu überspringen, bzw. im Auge zu behalten und die Antwort nach der Bearbeitung einer oder mehrerer späterer Fragen zu erarbeiten / überprüfen.
3. Von der Bearbeitung ohne erfahrenen „Moderator“ in aktuell manifesten Konflikten ist abzuraten.
4. Bei der Bearbeitung der Fragen ist eine Gesprächssituationen im Sinne der Definition des dänischen Familientherapeuten Jesper Jul anzustreben, der sagt ein Gespräch findet statt wenn ich über mich rede und du über dich. Er bezeichnet eine Kommunikation nach dem Schema ich rede über dich und du redest über mich im Unterschied dazu als Machtkampf/Konflikt, welcher bei der Bearbeitung dieser oft sehr persönlichen Fragen sicherlich nicht hilfreich ist.
5. Für den Einstieg kann es hilfreich sein, die Personen einfach nur erzählen zu lassen ohne nachzufragen, dann in einem 2. Schritt die aufgezeichnete Erzählung mit der vorliegenden Fragestruktur zu strukturieren, und erst in einem dritten Schritt die dann noch offenen Fragen abuarbeiten. Damit erhält man die Chance auch wichtige Informationen zu erhalten die als Antwort auf die vorliegenden Fragen nicht gegeben worden wären.
6. Um ehrliche Antworten zu erhalten sollte man die bestehenden Ungleichgewichte in der Organisation respektieren. Ein offenes Gespräch kommt nur zustande, wenn die Teilnehmer auf gleicher Höhe reden, einem Vorgesetzten, dessen Reaktionen man fürchtet wird man daher nicht die ganze Wahrheit erzählen. Dieses Dilemma kann man lösen, wenn ein aussenstehender Dritter, z.B. ich die Fragen mit allen Teilnehmern abarbeitet, und nur das neutrale Ergebnis der sich daraus ergebenden Analyse dem Auftraggeber mitteilt, im übrigen aber Verschwiegenheit bewahrt.

<b>1. Ziele managen</b> <b>1.1 + 1.2 wer und was</b>	
1.1.1 Wer (Wir alle / das Unternehmen) was wollen wir miteinander erreichen?  Wie würden wir unser Unternehmensziel beschreiben?	
1.1.2.1 Wer Teilhaber / Unternehmer Was will ich persönlich erreichen Im und mit dem Unternehmen? Als Mensch	
1.1.2.2 . Teilhaber / Unternehmer 2	
1.1.3 Mitarbeiter	
1.1.3.1 Kennen unsere Mitarbeiter unsere Ziele? 1.1.3.2 Können sie sich mit diesen Zielen identifizieren? 1.1.3.3 Warum / warum nicht? 1.1.3.4 Was haben unsere Mitarbeiter für eigene Ziele	
<b>1.3 ZIELE MANAGEN wie? / (Rollen definieren)</b>	<b>Rollen definieren / Hier auch im Bezug auf Fähigkeiten und Beziehungen</b>
1.3.1. Für alle / nach aussen / Welche Rolle wollen wir als Unternehmen für unsere Kunden wahrnehmen? Wofür wollen bei unseren Kunden ( und auch solchen die es werden könnten ) in Erinnerung bleiben?	
1.3.2. Nach Innen wer hat welche Rolle in unserem Unternehmen? Unternehmer / Teilhaber Mitarbeiter  Hat jeder die Rolle in der er seine Fähigkeiten am besten zu seinem und zum Nutzen aller entfalten kann?  Was für eine Rolle würde jeder im Unternehmen gerne haben?	
1.3.3 Wofür wollen die einzelnen,- will ich -, in Erinnerung bleiben?	
1.4 Ziele managen warum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientierung für die Organisation</li> <li>2. Neue Chancen bewerten</li> <li>3. Bestehende Abläufe bewerten</li> <li>4. Orientierung für die einzelnen</li> <li>5. Unzufriedenheiten klären</li> <li>6. Reibungsverluste durch Zielkonflikte vermeiden</li> </ol>
Besteht Konsens, dass dieser Prozess sinnvoll ist?	
<b>1.5 Ziele managen wann?</b>	

<p>1.5.1 welcher Zeithorizont für welches Ziel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heute</li> <li>• In einem Monat</li> <li>• ½ Jahr</li> <li>• 1 Jahr</li> <li>• 5 Jahre</li> <li>• 10 Jahre</li> </ul>	
<p><b>2. Beziehungen managen 2.1 wer</b></p>	
<p>2.1 wer.1 Partner Welche Partner wollen wir?</p>	
<p>2.1. 2. Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind unsere Kunden?</li> <li>• Was wollen wir für Kunden,- Kundenprofil-</li> </ul>	
<p>2.1.3 Mitarbeiter Was Für Mitarbeiter Wollen Wir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle</li> <li>• Qualifikation</li> <li>• Charakter</li> </ul> <p>Bilden wir die Mitarbeiter aus die wir wollen? Gibt es die Mitarbeiter die wir wollen am Markt?</p>	
<p>2.2 und 2.3 Beziehungen managen was und wie?</p>	
<p>2.2.1 wie kommunizieren wir unsere Wertschätzung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Mitarbeitern</li> <li>• Bei Kunden</li> <li>• Bei Partnern</li> </ul>	
<p>2.2.2 aktuelle Konflikte klären, wo brennt's</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Kunden</li> <li>• Mitarbeitern</li> <li>• Partnern</li> </ul>	
<p>2.2.3 welche Beziehungen laufen gut? Warum laufen Sie gut?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Kunden</li> <li>• Mitarbeitern</li> <li>• Partnern</li> </ul> <p>was können wir daraus lernen für die Beziehungen die nicht so gut laufen?</p>	

2.3 und 2.4 Beziehungen managen wann und warum	Gutes Klima bringt Erfolg und muss darum ständig gepflegt werden.
3. Fähigkeiten managen wer und was	
3.1.1 Partner jeder Partner <ul style="list-style-type: none"> <li>• was kann ich besonders gut</li> <li>• fachlich</li> <li>• menschlich</li> <li>• /warum (ich tue es besonders gerne/es bereitet mir besonders wenig Mühe/ich erziele die größten Erfolge)?</li> <li>• Was kann ich besonders schlecht / wo sind meine Grenzen?</li> <li>• Fachlich</li> <li>• Menschlich</li>   <li>• Warum ( will ich partout nicht weil/kann ich nicht weil/besondere Abneigung weil/verstehe ich nicht )?</li> </ul>	
3.1.2 jeder Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> <li>• was kann ich besonders gut?</li> <li>• fachlich</li> <li>• menschlich</li> <li>• /warum (ich tue es besonders gerne/es bereitet mir besonders wenig Mühe/ich erziele die größten Erfolge)?</li> <li>• Was kann ich besonders schlecht/ wo sind meine Grenzen?</li> <li>• Fachlich</li> <li>• Menschlich</li>   <li>• Warum ( will ich partout nicht weil/kann ich nicht weil/besondere Abneigung weil/verstehe ich nicht )?</li> </ul>	
3.2.1 was tun wir um unser aller Fachkompetenzen zu erhalten und zu entwickeln? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was tun wir aktuell?</li> <li>• Was können wir besser machen?</li> </ul>	
3.2.2 was tun wir um unsere besonderen Fähigkeiten und Begabungen zu fördern? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was tun wir aktuell?</li> <li>• Was sollten wir in der Zukunft tun?</li> </ul>	
3.2.3 wie effektiv sind wir darin Anerkennung für Erfolge	

<p>und gute Leistungen zum Ausdruck zu bringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sollten wir auf jeden Fall beibehalten?</li> <li>• Was könnten wir besser machen?</li> <li>• Was sollten wir besser nicht mehr tun?</li> </ul>	
<p>3.2.4 wie gehen wir mit Fehlern um?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehen wir viele als Chancen Neues zu lernen?</li> <li>• Sprechen wir Fehler offen an vermeiden aber persönliche Wertungen?</li> <li>• Was unternehmen wir um die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden?</li> <li>• Was läuft besonders gut in unsere Fehlerkultur?</li> <li>• Was könnten wir an unserer Fehlerkultur verbessern?</li> </ul>	
<p>3.2.5 welchen persönlichen Rhythmus hat jeder von uns/Lerche oder Eule?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner</li> <li>• Mitarbeiter</li> <li>• wie gut sind unsere Arbeitszeitmodelle an den Rhythmus der Beteiligten angepasst?</li> <li>• Gäbe es hier Möglichkeitenverbesserungen zu erzielen?</li> </ul>	
<p><b>4. Sachen managen</b></p>	
<p>4.1 welche Sachmittel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• benötigen wir zur Erzielung unserer Erfolge?</li> <li>• Benötigen wir zur Steigerung unseres Wohlbefindens?</li> <li>• Haben wir als Ausdruck unserer Unternehmenskultur?</li> </ul>	
<p>4.2 wer ist verantwortlich für Auswahl, Funktion, Vorratshaltung, Veränderung/Austausch/Renovierung?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ort des Unternehmens</li> <li>• Räumlichkeiten</li> <li>• Möbel</li> <li>• Hard- und Software</li> <li>• Büromaterial und Geräte</li> <li>• Briefkopf und Design</li> <li>• Werbemittel</li> </ul>	
<p><b>5. Ergebnisse managen (5.1.wer / was)</b></p>	
<p>5.1.1 Zielgrößen</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• wer definiert sie?</li> <li>• wie werden Sie zugeordnet?</li> </ul>	
5.1.2 die messen wir das Erreichen der Zielgrößen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Geld?</li> <li>• In Zufriedenheit?</li> <li>• Welche Daten brauchen wir dazu?</li> <li>• Wie beschaffen wir die Daten?</li> <li>• Die zeichnen wir die Daten auf?</li> </ul>	
5.1.3 wie analysieren wir die Zielerreichung? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bewerten die Änderungen?</li> <li>• Die ordnen wir Änderungen zu?</li> </ul>	
5.2 warum messen wir Zielerreichung? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um positive Veränderungen genauer ansprechen zu können?</li> <li>• Als Instrument zur Kritik?</li> <li>• Zur Leistungsbewertung?</li> <li>• Zur Überprüfung unserer Ziele?</li> </ul>	
5.3 wann <ul style="list-style-type: none"> <li>• welche Vergleichszeiträume sind sinnvoll zugrundezulegen?</li> <li>• In welchem Rhythmus ist welche Analyse sinnvoll?</li> </ul>	
<b>6. Zukunft managen</b>	( Bei allen Änderungen den Zeitrahmen berücksichtigen indem die Änderungen erfolgen werden/erfolgen sollen)
6.1 was wird sich am äußeren Rahmen ändern? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demographie</li> <li>• Wirtschaft</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• örtliche Entwicklung</li> </ul>	
6.2 was wird sich in der Organisation ändern? ) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Partner</li> <li>• Stimmung</li> <li>•</li> </ul>	
6.3 was sollte sich an der Organisation ändern? 6.4 Was sollte sich nicht an der Organisation ändern?	
6.5 Zukunft managen warum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufrechterhaltung der Anpassung</li> <li>• Zufriedenheit für alle Beteiligten</li> <li>• Steigerung des Erfolgs</li> </ul>