

Andrea Heer

Kommunikation & Prozessberatung

Sitemap

Kommunikation

- Moderation
- Workshops für kleine Gruppen
- Workshops für große Gruppen
- Dialogische Kommunikation

Prozessberatung

- Kulturentwicklung
- Teamentwicklung
- Coaching
 - Anlässe
 - Coaching-Prozess
- Interkulturelles
 - Anlässe
 - Kulturanalyse

Über mich

- Philosophie
- Haltung & Arbeitsweise
- Biographie
- Qualifikation

Partner

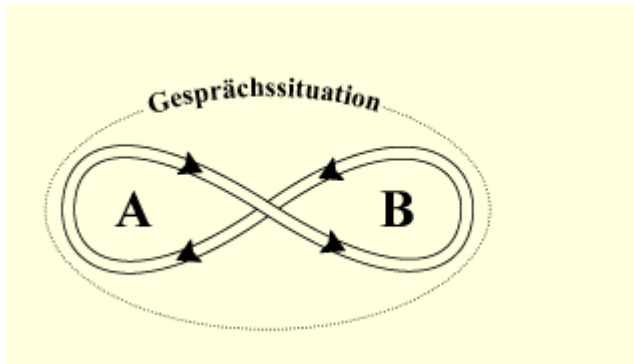
- Kooperationspartner
- Links

Kontakt/Impressum

- Kontaktdaten
- Kontaktformular

Kommunikation

„Kommunikation ist das, was soziale Systeme entstehen lässt. Kein Mensch entgeht der Notwendigkeit zu kommunizieren.“ (Fritz B. Simon)



Moderation

Das Ergebnis guter Kommunikation ist gegenseitiges Vertrauen und Verständnis.

Eine gute Moderation erweitert den Horizont der Beteiligten und eröffnet neue Perspektiven auf die Situation. Das Selbstverständliche wird fragwürdig und kann reflektiert werden. Moderation beinhaltet neben Gesprächsleitung und Vermittlung auch das Strukturieren des Gesprächsprozesses und das Visualisieren von Arbeitsschritten und Ergebnissen. Als Moderatorin ist es mein Ziel zu verstehen, was die Beteiligten vermitteln wollen, und ihre Sprache zu sprechen. So kann ich dazu beitragen, dass die Gesprächspartner Distanz überwinden und eine offene und interaktive Atmosphäre entsteht

Workshops für kleine Gruppen

Inhalte

- Ziele vereinbaren
- Strukturen, Abläufe und Prozesse klären und darüber entscheiden
- Strategien für die interne Kommunikation entwickeln
- Konflikte und Probleme lösen
- Erfahrungen austauschen
- kreative Ideenwerkstatt

Workshops für große Gruppen

Als Auftaktveranstaltung von Entwicklungsprozessen oder als kontinuierliche Begleitung in der Change-Management-Praxis bieten sich Workshops für große Gruppen ab ca. 20 Personen an. Ziel der Moderation ist es, lebendige Situationen anzuregen und nach den Prinzipien der Selbstorganisation (d.h. Ordnungen zu bilden), und Evolution (d.h. Strukturen zu verändern und zu bewahren) zu gestalten. Der Moderationsprozess fördert die Konzentration auf eine gemeinsame Aufgabe sowie die Offenheit und Interaktion untereinander.

Zum Beispiel

- Führungskräfteveranstaltungen
- Open Space
- Dialog-Werkstatt (siehe auch [dialogische Kommunikation](#))

Dialogische Kommunikation

„Der offene Dialog ist keine Frage der Technik, sondern eine Frage der inneren Einstellung!“

Was ist der Dialog-Ansatz?

Dialog ist „ein modernes, an David Bohm und Martin Buber angelehntes Kommunikationsverfahren“ (Martina Hartkemeyer) und „ein Ansatz zur Stärkung von Gruppenkompetenz und emotionaler Kompetenz.“ (Freeman Dhority). Der Dialog-Ansatz wurde im Rahmen des Dialogue Project des Massachusetts Institute of Technology M. I. T. Anfang der 90er Jahre erforscht und entwickelt.

Im Dialog wird eine Gesprächsform und Haltung erreicht, die es uns möglich macht, unsere Sichtweisen und Annahmen besser kennen zu lernen und eingefahrene Denkmuster zu verlassen. Der Dialog wird hier als eine Art Bedeutungsfluss verstanden (griech. „dia“ = durch, „logos“ = Wort, Sinn, Bedeutung), im Unterschied zur Debatte/Diskussion, die eher dazu angelegt ist, eine Bedeutung über die andere dominieren zu lassen (nach Hartkemeyer, 2001).

Die Erfahrung zeigt: Dialog ist ein Raum, in dem wir lernen, kreativ und kollektiv zu denken und bewusst miteinander zu kommunizieren. Im Dialog können wir die Wurzeln unserer Annahmen und Bewertungen erkennen und es entsteht ein Labor für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse. So fördert und ermöglicht Dialog den Brückenschlag zwischen getrennten Positionen.

Dialog-Facilitator

Menschen lernen im Dialog. Im Austausch wachsen neue Erkenntnisse und Veränderungs- und Entwicklungsprozesse werden möglich. Meine Aufgabe als Dialog-Facilitator (engl. facilitate = erleichtern) ist es, Raum für den Dialog zu schaffen und die Gesprächspartner bei der bewussten dialogischen Kommunikation zu unterstützen.

Prozessberatung

„Prozessberatung ist die entscheidende philosophische Grundlage für Organisationslernen und Organisationsentwicklung, da ein Großteil dessen, was der Berater tut, wenn er einer Organisation hilft, sich auf eine zentrale Annahme zurückführen lässt: Man kann einem menschlichen System nur dabei helfen, sich selbst zu helfen. (...) Letztlich ist das Ziel der Prozessberatung also der Aufbau einer effektiven helfenden Beziehung.“ (Edgar H. Schein)

- Kulturentwicklung
- Teamentwicklung
- Coaching
- Interkulturelles

Kulturentwicklung

“Die Kultur eines Unternehmens ist wichtig. Sie ist wichtig, weil Entscheidungen, die in Unkenntnis der kulturellen Mechanismen getroffen werden, unerwartete und unwillkommene Folgen haben können. (...) Man muss also Unternehmenskultur ernst nehmen, weil sich ihre Auswirkungen antizipieren lassen und man entscheiden kann, ob man sie will oder nicht.“

Jede Organisation bildet eine spezifische Kultur aus, welche das Zusammenspiel und das Miteinander von Werten, Normen, Paradigmen und Verhalten nach innen wie nach außen bestimmt. Hat ein Unternehmen eine starke und tiefe Kultur, bildet diese ein starkes Fundament für Orientierung, Motivation und Engagement ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Auf Basis gemeinsamer gelebter Werte wächst eine Kultur des Vertrauens. Kommt es zu einem Aufbruch in neue Arbeitszusammenhänge kann dies Menschen und Organisationen verunsichern. Denn bei jedem Aufbruch geht es um eine grundlegende und zukunftsgerichtete (Neu-)Orientierung. Diese wird kollektiv über ein gemeinsames, sinnstiftendes Zukunftsbild entwickelt. Grundlage hierfür sind eine Beschreibung der eigenen Identität sowie die Setzung eines Rahmens durch die Menschen einer Organisation selbst. Wenn das Zukunftsbild entworfen ist, können Strategie entwickelt und tragfähige Strukturen in der Organisation geschaffen werden. Die Kommunikation miteinander nimmt hierbei eine zentrale Rolle ein.

Anlässe

Unternehmenszusammenschlüsse und Fusionen begleiten

Kulturen treffen aufeinander und es stellt sich die Frage nach der Vereinbarkeit von Kulturelementen: Wie gleichen wir von Anfang an prozessbegleitend unsere Kulturen miteinander ab, um einander nicht im Wege zu stehen, sondern um unsere Erfahrungen und Kenntnisse gegenseitig zu nutzen? Welche Arbeitsweisen wollen wir als „best practise“ übernehmen?

Organisationskultur analysieren und entwickeln

Welche Rolle spielt Kultur für unser Unternehmen? Was ist der echte Motor unserer Organisationskultur? Was macht das Leben in unserer Organisation berechenbar und sinnvoll? Welche kulturelle Selbstbeschreibung geben wir uns?

Erfolgsfaktoren integrieren

Unsere Geschäftsprozesse sind umgestellt worden: Was sind die Schlüsselwerte für den weiteren Erfolg unserer Organisation?

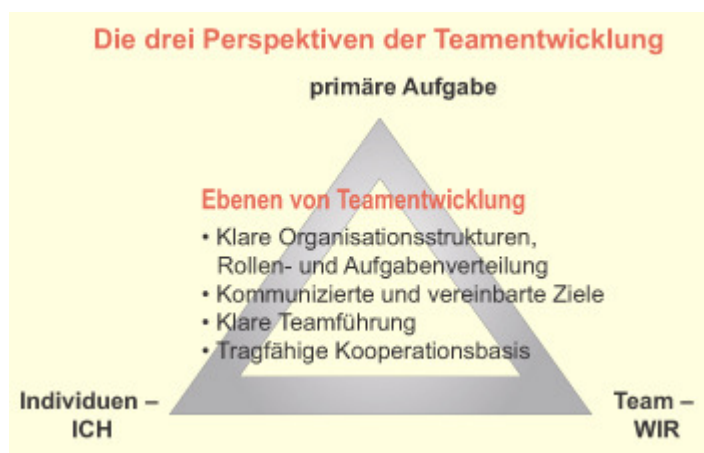
Unternehmenserfolg bleibt aus

Es gilt, neue Denk- und Arbeitsweisen in funktionierende Strukturen und Prozesse zu integrieren.

Teamentwicklung

Jedes Team ist ein lebendiger Organismus und von außen nicht bewusst zu steuern. (Kybernetik)

Teams werden dort gebraucht, wo es darum geht, dass mehrere Personen ihre Kompetenzen verbinden, um gemeinsam eine komplexe Aufgabe zu bewältigen. Um das volle Potenzial eines Teams auszuschöpfen, müssen Ziele und Bedürfnisse der einzelnen Personen, der Gruppe und der Organisation aufeinander abgestimmt werden. Das Team wird als Raum gedacht, in dem jedes Teammitglied eine Rolle übernimmt, um in gemeinsamer Verantwortung ein kollektives Ziel zu verfolgen. Am Anfang jeder Zusammenarbeit steht der Teamvertrag als Vereinbarung von Spielregeln, Zielen, Rollen, Aufgaben und Vorgehensweisen (z.B. Entscheidungsabläufe, Feedback), der in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert wird. Dieser Teamvertrag wird im Rahmen eines speziellen Arbeitskontextes geschlossen und ersetzt keine Regelung für die allgemeinen Arbeitsbedingungen. Teams sind zu verstehen als „ein Ort des Lernens“ (Kurt Lewin), als ein Ort um sachliche und zwischenmenschliche Ziele zu erreichen. Teamentwicklung verstehe ich daher als einen Prozess, an dem alle Teammitglieder aktiv beteiligt sind und sich selbst entwickeln.



Teamentwicklung dient oftmals der Verbesserung von Kommunikation und Zusammenarbeit sowie der Stärkung des Vertrauens in das Miteinander. Das Team in seiner Wechselwirkung von primärer Aufgabe, ICH und WIR steht im Fokus der gemeinsamen Betrachtungen und Prozessbegleitung.

Ziele von Teamentwicklung

- Raum für Selbstbeschreibung und Vereinbarungen schaffen
- Phasen der Teamentwicklung aktiv gestalten
- Arbeitsfähigkeit aufbauen und erhalten: Spielregeln vereinbaren, Rollen klären, Ziele, Aufgaben und Prozess-Schnittstellen definieren, Feedbackprozesse und Konflikte klären
- Gemeinsame Teamkultur entwickeln und Teamgeist stärken
- Teams evolutions- und changefähig machen

Elemente von Teamentwicklung

In Teamentwicklungsprozessen kommen der Situation angemessen verschiedene Elemente zum Einsatz wie zum Beispiel

- Erhebung des Ist-Zustandes im Vorfeld (z. B. durch Befragung)
- Outdoor-Elemente
- Indoor-Übungen
- Barometer- und Skalierungsabfragen
- Kreativitätstechniken
- Dialogrunden

Coaching

„ ...wenn wir etwas Neues denken oder sagen wollen, dann müssen wir all unsere fertigen Vorstellungen aufbrechen und die Teile mischen.“ (Gregory Bateson)

Coaching hilft Menschen, ihr Potenzial zu erkennen, sich in ihrer Profession zu qualifizieren und dies in die eigene Identität zu integrieren. Als Coach gehe ich davon aus, dass die Antworten auf alle Fragen der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung in jedem Menschen selbst vorhanden sind – sie müssen nur ans Licht gebracht werden. Indem ich die Kompetenz des Coachees für seine eigene Entwicklung respektiere, verstehe ich mich als Fragende, die ihn auf dem Weg zu seinen individuellen Antworten begleitet. Ich unterstütze dabei, Talente und Stärken zu finden, Sackgassen zu erkennen und die richtige Richtung einzuschlagen.

Anlässe

Organisationswandel

- Mein Arbeitsbereich verändert sich und damit die Anforderungen, die an mich gestellt werden: Welches Potenzial bringe ich bereits mit und welche Kompetenzen muss ich noch entwickeln?
- Ich arbeite zunehmend in interkulturellen Kontexten und mit internationalen Teams: Welche neuen Aspekte sind zu berücksichtigen?
- Inwieweit verstehe und integriere ich andere kulturelle Sichtweisen in meine eigenen Handlungen?
- In welcher Phase meiner Berufsplanung stehe ich und welches sind die Alternativen für die weitere Entwicklung meiner Professionalität.

Rollenklärung und Ausbau von Führungskompetenz

- Kenne ich die Bedeutung meiner unterschiedlichen Rollen?
- Inwieweit bin ich mir über Handlungspräferenzen und Zielkonflikte im Klaren?
- Wie löse ich Dilemmata-Situationen in meinem Führungsalltag?
Wie kann ich mit den sich wandelnden Anforderungen an meine Führungskompetenz wachsen?
- Ich wechsle von der Fach- zur Führungskraft: Wie stelle ich von Anfang an die Weichen richtig?

Persönlichkeitsentwicklung

- Wie gut kenne ich mein Potenzial?
- Wie erkenne ich durch das Einnehmen neuer Perspektiven meine eigenen Talente, lege sie frei und fördere sie?
- Welche Werte lebe ich? Was ist für mich Lebensqualität im beruflichen wie privaten Sinne?
- Wie setze ich meine Energien ein, um meine Ziele zu erreichen?
- Inwieweit bin ich in Balance mit mir selbst und meiner beruflichen und privaten Umgebung?

Coaching-Prozess

Coaching basiert auf Freiwilligkeit und der persönlichen Entscheidung, bisherige Denk- und Verhaltensmuster zu reflektieren. Ein Coachingvertrag mit klar definierten Zielen bildet den Auftakt für jeden Coachingprozess. Kommt ein Coaching-Prozess zustande, bei dem Auftraggeber und Coachee nicht identisch sind (Business-Coaching), können sowohl selbstbestimmte wie organisationsbestimmte Ziele die Coachinggrundlage bilden. Während und zum Abschluss des Prozesses wird gemeinsam konkret ausgewertet, inwieweit die Ziele erreicht wurden. In Situationen, in denen ein Dreiecksvertrag geschlossen wird, kann sich der Prozess folgendermaßen gestalten:

Kontraktphase

1. Schritt: Erstgespräche mit Coachee, um einen Vertrag zwischen Coachee und Coach zu schließen.

2. Schritt: Gemeinsames Vertragsgespräch zwischen Auftraggeber, Coachee und Coach. Ziel ist es, das Gemeinsame in der Sicht auf das Problem zu klären und eine gemeinsame Vorstellung von Verhaltensänderungen (Erfolgskriterien) zu entwickeln. Außerdem werden die Rahmenbedingungen für das Coaching geklärt: Welche Unterstützung bekommt der Coaching-Kandidat durch die Führung, etwa durch regelmäßige Review-Gespräche.

Durchführungsphase

Coaching-Sitzungen und Review-Gespräche

Evaluationsphase

Auswertungsgespräch mit Coachee und Auftraggeber

Ablauf einer Sitzung

Das Erschließen und Nutzen der eigenen Ressourcen sowie das Fokussieren auf Lösungen sind in jeder Coachingsitzung elementar.



Interkulturelles

„Die fruchtbarsten Entwicklungen haben sich überall dort ergeben, wo zwei unterschiedliche Arten des Denkens zusammentrafen.“ (Werner Heisenberg)

Interkulturelle Kompetenz beinhaltet mehr, als eine französische Menüfolge zu kennen oder ein japanisches Begrüßungsritual zu beherrschen. Interkulturelle Kompetenz bedeutet vor allem, sich kultureller Unterschiede bewusst zu werden und sie als Chance für Kommunikation und Zusammenarbeit wahrzunehmen. Über räumliche, zeitliche und kulturelle Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten, stellt heute etwas Alltägliches dar. Die weiter zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft und hohe Technologiestandards treiben dies voran. Gleichzeitig gilt die multikulturelle Zusammensetzung von Arbeitsgruppen und Teams als eine der größten Herausforderungen im internationalen Wettbewerb.

Ziele

- Interkulturelle Potenziale in Teams analysieren und reflektieren
- Nationale Besonderheiten und Stärken in Team- und Kulturentwicklungsprozessen sichtbar machen
- Interkulturelles Verständnis wecken und fördern
- Bewusstsein für kulturelle Unterschiede sensibilisieren und die unausgesprochenen Gemeinsamkeiten sichtbar machen
- Kulturelle Denk- und Arbeitsweisen respektieren und nutzen
- Unterschiede in die Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen integrieren
- situationsgerechtes Rollenverhalten und Kommunikation mit dem interkulturellen Gesprächspartner

Anlässe

Interkulturelles Verständnis aufbauen und Kooperation gestalten

Wie sehen unsere Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen interkulturellen Kooperation aus? Auf welche kulturspezifischen Dynamiken müssen wir achten? Unter welchen Rahmenbedingungen arbeiten wir zusammen?

Zusammenarbeit und Kommunikation in binationalen und multinationalen Teams

Wie gestalten und optimieren wir unsere Kommunikationsbeziehungen? Wie verringern wir unsere „Missverständnisse“? Wie akzeptieren wir die Unterschiedlichkeit unserer Perspektiven (Diversität) und finden gleichzeitig ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf unser Ziel, Vorgehen etc. (Konsens)?

Kulturanalyse

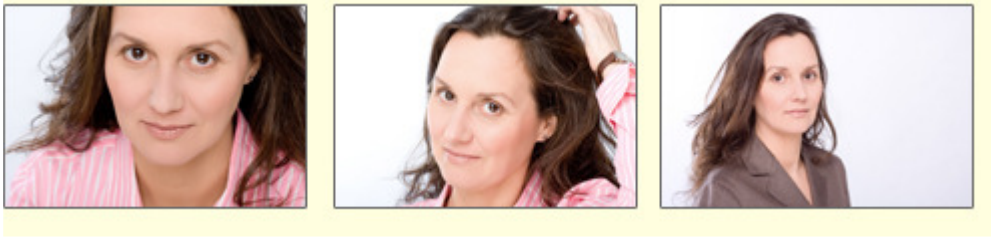
Worin unterscheiden sich eigentlich Kulturen?

Geert Hofstede führte 1980 und 1997 Kultur vergleichende Untersuchungen bezüglich arbeitsbezogener Wertvorstellungen in einem multinationalen Konzern durch. Auf Basis kultureller Dimensionen werden die Kulturunterschiede anhand von Merkmalen beschrieben. Auf Grundlage dieser und anderer Untersuchungen wurde ein valides Verfahren zur Selbsteinschätzung interkultureller Kompetenz entwickelt: der Intercultural Personality Test (IPT).

Was ist der „IPT“?

„Der IPT ist ein Selbsteinschätzungsverfahren. Er hat zum Ziel, die kulturraumspezifischen Eigenschaften von Personen festzustellen. Dabei wird die persönliche kulturelle Prägung anhand sieben verschiedener Kulturdimensionen, wie z.B. Sach- und Beziehungsorientierung und Hierarchiedenken, ermittelt. Diese individuelle kulturelle Prägung lässt sich mit wissenschaftlich ermittelten Profilen von über 42 Ländern vergleichen. Bestehende Divergenzen und Gemeinsamkeiten zwischen der kulturellen Prägung des Mitarbeiters und der Zielregion werden durch die Bestimmung der kulturellen Distanz verdeutlicht. Die Fokussierung auf die individuelle kulturelle Prägung des Mitarbeiters und der Vergleich mit einer speziellen Zielregion macht den IPT zu einem nützlichen Instrument der internationalen Personalentwicklung. (ICUnet AG)

Über mich



Philosophie

Es gibt viele Möglichkeiten, wie Menschen und Organisationen wachsen und sich entwickeln können. Für mich bedeutet Entwicklung, auf innere und äußere Impulse zu antworten. Die Balance zu finden zwischen Verändern und Bewahren, Tradition und Werte respektieren und innovative Ideen und kreative Ansätze integrieren.

Bei jedem Entwicklungsprozess geht es nicht nur um Techniken und Wissen. Zentral ist aus meiner Sicht die Frage nach der persönlichen Einstellung, den Werten und Visionen der betroffenen Menschen sowie der jeweiligen Organisationskultur. Hier liegen die Wurzeln, die Gegenwart und Zukunft von Individuen, Gruppen und Organisationen nähren und steuern.

Haltung & Arbeitsweise

Meine Arbeitsweise orientiert sich am Systemansatz. Dabei fasziniert es mich, die Unterschiede der Dynamiken und Prozesse sowie der Strukturen und Funktionen nach den Regeln ihrer Interaktion und Kommunikation zu betrachten. In der Prozessberatung bildet die Fähigkeit der Systeme, sich selbst zu organisieren — um sich selbst zu erhalten und zu stabilisieren — die Basis zur selbstgesteuerten Entwicklung.

In der Kommunikation halte ich es für zentral, die Welt aus der Perspektive des Gegenübers zu betrachten, die zugrunde liegenden Annahmen und Bewertungen sichtbar werden zu lassen und gemeinsam neue Blickwinkel und Handlungsalternativen zu erkunden. Reflexion nimmt in meiner Arbeitsweise eine bedeutende Rolle ein.

Sich der eigenen Denk-, Gefühls- und Orientierungsmuster in individuellen und kollektiven Kontexten bewusst zu werden, ist die Voraussetzung für Entwicklungs- und Wandlungsprozesse.

Mit einer Haltung von Wertschätzung für das bisher Geleistete und die aktuelle Realität gehe ich in jede Arbeitsbegegnung.

Biographie

Wo ich herkomme: Als geborene Kölnerin bin ich von klein auf multikulturell orientiert. Vielfalt übt auf mich eine große Anziehungskraft aus und brachte mich zu meinem Studium der Romanistik, Pädagogik und Wirtschaftsgeographie an Universitäten in Deutschland und Frankreich. Erfahrungen mit anderen Kulturkreisen habe ich bei längeren Auslandsaufenthalten und Reisen auf verschiedenen Kontinenten gemacht. Nach erfolgreichem Magisterabschluss (M. A.) folgten mehrere Jahre Tätigkeit in der freien Wirtschaft (Bank, Industrie). Seit Mitte der neunziger Jahre bin ich mit viel Freude als selbstständige Prozessberaterin, Moderatorin, Trainerin und Coach für verschiedene Unternehmenskulturen (z. B. Automotive, IT, Chemie, Elektronik, Bank, Versicherung) tätig.

Qualifikation

- Ausbildung zertifizierte systemische Organisationsberaterin (bei: IBS, Prof. Dr. Kersting und Prof. Dr. Vogel)
- Ausbildung zertifizierter Kommunikations-Coach (bei: F. Stowasser)
- Ausbildung zertifizierte Dialog-Prozessbegleiterin (bei: F. Dorothy und M. Hartkemeyer)
- Ausbildung zertifizierte inkom-Kommunikationstrainerin (bei: M. und G. Drescher)
- Qualifizierung Open Space (bei: C. Maleh)
- Arbeitssprachen: Deutsch, Französisch, Englisch