



Interview mit Aja Imlintz-Appel und Dirk Appel über die Arbeit von Five Steps

„Was unterscheidet die Arbeit von Five Steps von den Methoden und Projekten anderer Beratungsunternehmen und Coaches?“

Aja Imlintz-Appel: „Ein zentraler Bestandteil unserer Arbeit ist es, dass wir trotz eines dedizierten Prozesses individuell arbeiten, ganz egal ob mit Organisationen oder mit Privatpersonen. Natürlich kennen wir viele Methoden und Tools, mit denen auch andere Berater arbeiten. Entscheidend ist jedoch bei unserer Art von Arbeit, dass wir nicht nur eine rationale Ebene adressieren, nicht nur den Kopf ansprechen. Ich empfinde meine Arbeit dann als erfolgreich, wenn sich das Erlebte und Gelernte setzen kann und ganzheitlich verstanden wird. Dazu bedarf es neben dem Verständnis auf der reinen Kopfebene auch dem Verständnis oder sogar Einverständnis von zwei weiteren Ebenen: dem Herzen und dem Bauch. Ich bin der festen Überzeugung, dass ein Mensch nur glücklich ist und seinen Weg geht, wenn Kopf, Herz und Bauch im Einklang sind.“

„Es gibt so viele Arten von Managementtrainings, Teamentwicklungsprozessen, Change Management Methoden oder Coachings. Bei vielen Unternehmen gehen heute die Berater ein und aus und verändern dabei langfristig nicht wirklich etwas. Wie nachhaltig ist die Arbeit mit Five Steps?“

Dirk Appel: „Wer bereit ist für Veränderung und verstanden hat, worin die Kraft und der Motor für Veränderung liegen, der wird seine Ziele auch verfolgen und tatsächlich etwas verändern, da bin ich mir ganz sicher. Ich kenne die Problematik, dass Visionen, Ziele, Milestones oder kleine Aufgaben schnell in Vergessenheit geraten, wenn sich die erste Euphorie nach einem Workshop oder Training gelegt hat, manchmal geht das sogar sehr schnell. Wichtig ist deshalb eine gewisse Nachhaltigkeit und vor allem Langsamkeit. Das mit der Langsamkeit klingt jetzt vielleicht ein bisschen komisch, denn eigentlich sind es Entschei-

der heute gewohnt, schnelle Lösungen für akute oder chronische Herausforderungen zu finden. Doch genau darin liegt der erste Fehler bei vielen Methoden, denn eine schnelle Lösung kann nur einen kurzfristigen Effekt erzielen. Ein hinderliches Verhalten entwickelt sich nicht von heute auf morgen. Und deswegen muss man der Veränderung oder Auflösung eines Verhaltens auch eine gewisse Zeit zugestehen, sonst kann ein Veränderungs- oder Change Management Prozess nicht erfolgreich sein. Natürlich kommen wir auch nach unseren Projekten gerne situationsbezogen zu unseren Kunden, um sogenannte Power-Coachings oder Moderationen durchzuführen. Darüber hinaus bieten wir noch etwas ganz besonderes an: Wir bilden aus den Teams unserer Kunden eigene Five Steps Change Manager aus, die innerhalb der Organisation die Aufgabe haben, Ziele weiter zu verfolgen, Commitments zu überprüfen, Milestones zu setzen usw. Die Aufgabe dieser internen Change Manager ist enorm wertvoll für jede Organisation, aber auch für den einzelnen Mitarbeiter, der sich dadurch in seinen Soft Skills persönlich stark weiter entwickeln kann.“

„Was sind konkrete Anlässe für die Arbeit mit Five Steps?“

Aja Imlintz-Appel: „Mit einer groben Klassifizierung kann man sagen, dass wir Lösungen anbieten für die Bereiche Führungskräfteentwicklung, Teamprozesse und Change Management, doch dahinter verbergen sich natürlich eine Menge von individuellen Aufgabenstellungen. Diese Herausforderungen sind von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlich und selbst innerhalb dieser Organisationen haben Sie oft viele verschiedene Anforderungen. Häufig bekommen wir aber Anfragen von Firmen, die sich inhaltlich oder aus Marktsicht umorientieren oder völlig neu orientieren. Dahinter kann eine Fusion stecken oder die Akquisition eines neuen Unternehmens, was zum Beispiel zur Folge haben kann, dass Standorte verlegt und Teams zusammengeschmolzen oder getrennt werden.“

Aber auch ein Unternehmen, welches sich im Außen nicht verändert, hat viele Aufgaben: Teams sind manchmal nicht erfolgreich und der Manager versteht nicht, warum. Es gibt Konflikte innerhalb von Teams, die offensichtlich sind, aber keiner kennt den Ursprung. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und der Mittleren oder der Top Führungsebene funktioniert nicht. Das eine Team versteht nicht, was das andere Team sagt und leidet unter einem Defizit an offener Kommunikation ... Die Anlässe für unsere Arbeit sind so vielschichtig, dass ich unmöglich für jede Herausforderung ein konkretes Beispiel nennen kann. Doch wie komplex das Thema auch ist, wir nehmen uns den Aufgaben unserer Kunden an und arbeiten gegebenenfalls auf mehreren Entscheidungsebenen an einer für alle Beteiligten stimmigen Lösung.“

„Ist ein traditionelles Unternehmen oder eher ein sehr dynamisches Unternehmen ein idealer Kunde für Sie? Und kommen Anfragen für z.B. einen Teamentwicklungsprozess eher vom Top Management oder vom Mittleren Management?“

Dirk Appel: „In der Regel kommt eine Anfrage vom Top Management, also der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene. Viele Entscheider haben erkannt, dass die traditionellen Management-Methoden veraltet und in der heutigen Wirtschaftsdynamik nicht mehr anwendbar sind. Der typische Arbeitsplatz von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation hat sich in vielerlei Hinsicht verändert, und das betrifft nicht nur die sehr innovativen Unternehmen, sondern auch unsere „Old Economy“. Gerade hier hat in den letzten Jahren ein echter Wertewandel stattgefunden, den es zu bewältigen gilt. Und das ist ganz klar eine Managementaufgabe, die zu lösen ist. Ansonsten werden aktuelle Anforderungen wie Qualitätssicherung, Preisstabilität, Kundentreue, Serviceoptimierung o.ä. zu schwierigen Themen, denn die Leistung eines Unternehmens ist zu einem großen Teil von einem effizienten Team abhängig, das motiviert und in eine Richtung nach vorne schaut. Grundsätzlich ist unsere Arbeit für jedes Unternehmen wertvoll, das eine gemeinsame Zielausrichtung und ein funktionierendes, kraftvolles Team sucht. Deswegen hat z.B. ein Teamentwicklungsprozess sowohl in einem traditionellen als auch in einem sehr modernen Unternehmen seine Berechtigung. Eine Bedarfsmeldung für solch eine Veränderung muss nicht vom Top Management an uns

gerichtet sein, sondern kann genauso über eine Bereichsleitungs- oder Abteilungsleitungsebene erfolgen.“

„Wie läuft eigentlich ein typisches Beratungsprojekt ab, z.B. für Führungskräfte?“

Dirk Appel: „Am Anfang steht eine IST-Analyse und Bilanzierung der Zusammenarbeit und Führungsarbeit aus zumeist unterschiedlicher Sicht der Beteiligten. Unsere Aufgabe ist es, Kommunikations-, Führungs- und andere Modelle menschlichen Handelns zu analysieren und immer mit dem Ziel auf eine gemeinsame Sprache und neue Verständnisgrundlage zu vereinen. Gezielt und bedarfsorientiert werden Informationseinheiten zu Themen aus Management, Führung und Zusammenarbeit eingestreut. Mit dem Einsatz von klassischen, aber auch teilweise gewagten und sehr innovativen Methoden (die wir selbst entwickelt haben) arbeiten wir dann in Einzel-Coachings, in wechselnden Teams oder in der Großgruppe. Das gesamte Team ziehen wir dann zusammen, wenn Milestones oder Ergebnisse besprochen oder wenn teamübergreifende Konflikte geklärt werden. Teambildende Übungen und gemeinsame Aktivitäten außerhalb der wirklichen Workshops oder Coaching Sessions lockern unsere Arbeit auf und bringen einen sozialen Aspekt und einen Spaßfaktor ein. Punktuell rücken Fallbeispiele der Teilnehmer in den Fokus der Betrachtung, um Problemstellungen praxisorientiert zu analysieren und zu lösen. In schwierigen Abschnitten der Gesamtentwicklung kann der Gruppenprozess ausgesetzt werden und die Führungskräfteentwicklung wird durch Einzel-Coachings flankiert. Die Optimierungsmaßnahmen und (Ziel-)Vereinbarungen der unterschiedlichen Abschnitte werden in Form von Commitments festgehalten, die Ergebnisse werden dokumentiert. Je nach Unternehmensgröße und Anzahl der Führungskräfte dauert ein solcher Prozess in der Regel ein bis zwei Jahre. Wenn kurzfristige Ergebnisse erzielt werden müssen, gibt es auch so genannte Power-Coachings, bei denen wir uns für ein oder zwei Wochen mit dem gesamten Management zurückziehen und intensiv an aktuellen und vor allem unternehmenskritischen Situationen arbeiten. Doch in der Praxis haben sich die langfristigen Prozesse besser bewährt, da sie nachhaltiger sind und sich besser in den Berufsalltag des Einzelnen integrieren lassen.“

„Und was genau macht dann eigentlich der Coach in diesem Projekt? Was sind seine Aufgaben und was ist seine tatsächliche Tätigkeit?“

Aja Imlintz-Appel: „Der Coach ist verantwortlich für die inhaltliche Planung, Struktur und den geregelten Ablauf der Führungskräfteentwicklung. Zugleich ist er Moderator und Katalysator aller Teamprozesse. Wir verstehen uns aber auch als Ratgeber und Feedbackgeber und beziehen ganz gezielt Stellung, wenn es eine Situation von uns erfordert. Eine Mischung aus Management und Führungs Know-how mit methodischem bzw. psychologischem Wissen machen dabei unsere Arbeit für den Kunden wertvoll. Außerdem etablieren wir eine Beziehungsebene zwischen allen Beteiligten, die große Ergebnisse ermöglicht und stellen sicher, dass neben den Ressourcen des Verstandes, auch Herz- und Bauchpotenziale genutzt werden.“

„Sie bieten zwei Trainings für NLP an, den NLP Practitioner und den NLP Master. Was genau ist eigentlich NLP?“

Dirk Appel: „NLP steht für Neuro-Linguistisches-Programmieren. Die Methoden sind einfach und innovativ. NLP kann uns die Welt der Wahrnehmung bewusst machen und schafft Zugang zu inneren Ressourcen und Kraftquellen. NLP nimmt Prozesse der Wandlung genauestens unter die Lupe, und ermöglicht so den tieferen Einblick in die Struktur menschlichen Verhaltens und menschlicher Kommunikation. Durch seine einfache und innovative Weise hat sich NLP in die unterschiedlichsten Bereiche hinein durchgesetzt. Heute wird es von einer breiten Schicht unterschiedlicher Berufsgruppen angewendet und erfolgreich verbreitet. NLP ist aber nicht nur für das Berufsleben eine Bereicherung, sondern auch für viele andere Lebensbereiche, z.B. das Verhalten innerhalb einer Partnerschaft oder die Erziehung der eigenen Kinder.“

„Neben der Beratung für Unternehmen bieten Sie auch Ausbildungen an für Menschen in Verantwortung. Dabei teachen Sie nicht nur die klassischen Disziplinen wie Kommunikationstraining und Moderation, sondern sogar Themen wie Change Management. Wieso ist das aus Ihrer Sicht so wichtig?“

Aja Imlintz-Appel: „Change Management ist eine sehr wichtige Disziplin der Beratung. Change Manager begleiten Veränderungsprozesse in Unternehmen. Dafür brauchen sie Fingerspitzengefühl und fachliche Kenntnisse - und eine reife Persönlichkeit. Schließlich müssen Change Manager auch Führungskräften Feedback geben. Für die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen ist es total wichtig, einen Change Manager fest in einem Team verankert zu haben. Deswegen bilden wir während oder nach unseren Beratungsprojekten eigene, firmeninterne Change Manager aus, die die Prozesse und gelernten Maßnahmen weiter verfolgen, Milestones überprüfen und Handlungsvereinbarungen sichern.“

„Was ist das Ziel und das konkrete, messbare Ergebnis der Arbeit von Five Steps?“

Dirk Appel: „Unsere Arbeit vermindert Rivalitäten, Reibungsverluste und andere Störfaktoren, die Teams heute in der effektiven Zusammenarbeit blockieren. Durch gezielte Kommunikationstrainings wird eine produktive Streitkultur gefördert. Die Führungskräfte sollen an einem Strang ziehen und dabei die Richtung kennen. Es gibt dabei keine Unterschiede mehr zwischen Führungskräften mit großen und kleinen Teams, mit profitablen oder weniger profitablen Abteilungen oder zwischen den etablierten und langjährigen und den ganz neu ernannten Führungskräften. Der Respekt vor der Arbeit und der Persönlichkeit des anderen steigt enorm und das wirkt sich positiv auf die gesamte Zusammenarbeit aus. Die Ergebnisorientierung steigt genauso an wie die Geschwindigkeit in der Entscheidungsfindung von Führungsgremien. Zum Ende eines jeden Projektes kennt jeder Mitarbeiter seine Position im Unternehmen und steht für diese ein. Das fördert die Leistungsfähigkeit und die Motivation des Einzelnen sehr nachhaltig!“