Die **HEEB**sche-3-Bild-Beobachtung.

Der Hintergrund.

In jeder Form des menschlichen Zusammenwirkens gibt es unterschiedliche Betrachtungsweisen, die dann zu ebenso unterschiedlichen Handlungsweisen führen. Das ist gut so. Aber nicht immer.
Wo Menschen in einem Projekt, in einer Institution oder Unternehmung gemeinsam denken und handeln, sind Friktionen normal. Auch das ist gut. Aber manchmal führt das zu unnötigen Reibungsverlusten. Wenn ich hier von Verlusten spreche, dann meine ich nicht nur wirtschaftliche, sondern im Zusammenhang mit Teams, mit Menschen, insbesondere die Verluste emotionaler, seelischer Art. Man kann auch sagen: immaterielle Verluste. Menschen, die durch Reibungsverluste in ihrer Entwicklung behindert werden, verlieren Kräfte, haben Ängste, werden intolerant, machen Fehler, bremsen sich selbst, das Team, das Projekt, das Gesamte.
Wenn zum Beispiel die Führung ein Bild oder eine Strategie hat, die MitarbeiterInnen jedoch andere Vorstellungen davon haben, und die Kunden/ Adressaten sowieso etwas anderes erwarten, dann wird's schwierig.
Und wenn dann die Handlungsweise noch die Betrachtungsweise steuert, dann dreht die Spirale negativ.
Im Laufe der vielen Jahre und durch die nahe Begleitung sozialer Gebilde wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und kultureller Form habe ich immer wieder differente Betrachtungen und Zielsetzungen vorgefunden, die dann zu Reibungsverlusten führten. Aus diesen Erfahrungen heraus entwickelte ich meine 3-Bild-Beobachtung. Ich bin davon ausgegangen, dass wenn unterschiedliche Gruppen sich in der Betrachtungs- und Handlungsweise näher kommen, dass sie dann auch besser vorwärts kommen. Eigentlich einfach und verständlich. Aber nicht alltäglich.

Wenn wir also das Bild der Führung, der Mitarbeitenden und der Kunden/ Adressaten aufnehmen, dann erhalten wir Codes. Rationale wie emotionale. Je näher sich die drei Bilder in ihren Codestrukturen decken, desto grösser ist der Erfolg für alle. Wenn ich hier von Erfolg spreche, meine ich Erlebensfreude. Erlebensfreude, die zu immateriellen (sozialen, kulturellen) und materiellen (ökologischen, ökonomischen) Qualitäten führt.
Meine 3-Bild-Beobachtung ist bewusst keine Analyse herkömmlicher Art. Sie ist eine reine Betrachtung der Gegenwart. Vergangenes und Zukünftiges existiert hier nicht. Das zwingt uns dazu, das Heute zu besprechen, zu betrachten und festzuhalten. Und daraus die Korrekturen abzuleiten. Visionen, langfristig angelegte Gedanken und Ziele nützen wenig bis nichts, wenn das Heute das Morgen nicht richtig lenkt.

Die Anwendungsform.

Die 3-Bild-Beobachtung besticht durch ihre Effizienz. Sie liefert plausible Bilder, und sie zeigt Optimierungswege auf, wie man an sich und an der Sache arbeiten kann und somit - frei nach dem Pareto-Prinzip - mit viel weniger Aufwand viel mehr erreicht (20/80-Regel zum Beispiel).
Die 3-Bild-Beobachtung ist eine Methodik, die in Kleinstform (2-3er-Team) bis zu Grosskonzernen angewandt wird.
Die 3-Bild-Beobachtung beginnt beim Menschen, bei seinen Freuden, Leiden, Zielen. Sie stellt ihn in den Mittelpunkt. Sie tritt ganz bewusst gegen jede Art von "asozialer Sanierung" an. Und gegen von Pseudomanagements geführte, abgeschliffene und seelenlose Strategien. Entscheidend für den Erfolg einer 3-Bild-Beobachtung ist die Bereitschaft, sich dafür zu öffnen und das Spiegelbild zu akzeptieren.

Die Identity.

Eigentlich sollte keine Strategie, kein Corporate Design isoliert angegangen werden. Es ist immer wichtig, zuerst die Identity festzuhalten.
Damit das geht, muss in Gesprächen und Workshops das Verhalten, die Ausrichtung (Leitbild) herausgeschält werden. Was verstehen wir unter der Identity? Damit ist das gesamte "Bild" der Unternehmung, der Institution gemeint. Das Eigenbild (wer sind wir, was machen wir, Unternehmerbild, Führungsbild), das Selbstbild (MitarbeiterInnen-Urteil), und das Fremdbild (Kunden/Adressaten). Diese drei Bilder zeigen den Ist- und den Zielzustand auf, und sind somit auch Grundlage für allfällige Korrekturen.
Das CD darf nicht nur eine "grafische Lösung" sein. Es muss die Philosophie beinhalten und vermitteln. Ob "Leader", provokativ, konservativ, ruhig, schreiend, einfach, bunt, aggressiv, sensibel: das sind Qualitäten, die nur aus der Identity heraus definiert werden können und dann in der Grafik als Resultat sich zeigen.

Die drei Bilder

Das Eigenbild.

Ziel:	Eigenbild des Unternehmens, der Institution.
Nutzen:	Klarheit über: Selbstverständnis und Philosophie, Unternehmensvision.
Weg:	Moderation, Kreativität, Coaching. HEEB – UL (Führung).

Es ist immer sehr fruchtbar, wenn wir uns ganz bewusst mit dem auseinandersetzen, was im Alltag kaum Platz hat: mit der Frage nach unseren Schwächen und Stärken. Das Herausfinden der meist brach liegenden Chancen rechtfertigt allein schon diese Vorgehensweise. Wichtig: das Eigenbild sollte man regelmässig, von Zeit zu Zeit auf spielerische Art machen. Das gibt oft ungeahnte Impulse und stärkt den Unternehmergeist...

Das Selbstbild.

Ziel:	Selbstbild des Unternehmens, der Institution.
Nutzen:	Klarheit über: Meinungen der Mitarbeiter zu Betriebsklima und Zukunftschancen im Unternehmen. Ausprägung der Unternehmenskultur. Lebensfähigkeit der Organisation.
Weg:	Mitarbeiterbefragung, Kulturdiagnose, Organisationsdiagnose. HEEB – MA

Das Selbstbild, das Mitarbeiter-Urteil kennen wir nicht immer verlässlich. Auch hier kommen vielfach verblüffende Sachen ans Tageslicht. Sachen, die einem ernsthaft beschäftigen, und Sachen, die einem positiv überraschen. In den meisten Fällen zeigt ein Selbstbild messerscharf jene Blockaden, die den Geschäftserfolg zwar nicht verhindern, ihn aber auch nicht begünstigen. Das nenne ich "schleichende" Gefahr. Mitarbeiter zu sein bedeutet weit mehr als "Lohnarbeit". Seine Aufgaben zufriedenstellend lösen genügt nicht mehr. Der Grad der persönlichen Identifikation entscheidet über gut oder wertvoll. Die Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Faktoren im unternehmerischen Leitbild. Ich bin sicher, dass die Resultate aus den Gesprächen mit den MitarbeiterInnen für das Unternehmen ganz interessant sein werden. Sie provozieren und wirken dadurch auch stimulierend bei der Belegschaft.
Und sie werden auch in Führungsfragen wertvolle Hilfe sein.

Das Fremdbild.

Ziel:	Fremdbild des Unternehmens, der Institution.
Nutzen:	Klarheit über Meinungen der Kunden, der Umgebung über das Unternehmen als Nutzenbringer.
Weg:	Kundenbefragung oder aus Eigenwissen. HEEB – KD

Meistens beinhaltet eine umfassende Beobachtung auch das Bild aus Kundensicht. Hier wollen wir wissen, wie die Kunden die Leistung, die Produkte, das Unternehmen sehen. Jetzt und in Zukunft. Mit eingeschlossen sind, Service, Beratung, Qualität, Know how, Termin- und Kostengarantie, usw. Eventuell bestehen Daten aus jüngster Zeit bereits, die verwertet werden können. Oft verstärken ein paar direkte Gespräche (Begleitung Aussendienst oder Telefon) die vorhandenen Quellen. Oder sie korrigieren sie.

Das Vorgehen.

Ganz einfach und natürlich: Persönliche Gespräche auf Führungsebene, mit MitarbeiterInnen und mit Kunden/Adressaten.
Beschreiben und skizzieren der drei Bilder. Dissonanzen aufzeigen. Korrektur- und Optimierungswege -/Massnahmen ausarbeiten. Aktivitätenplanung. Aktionsplanung. Umsetzung. Controlling und laufendes Monitoring.

Der Abschluss.

Hier geht es darum, die drei gewonnen Bilder miteinander zu vergleichen und Dissonanzen aufzuzeigen . Als Fazit können Stärken-Profile und ein zusammenfassender Bericht erstellt werden.
Auf den Beschlüssen, die daraus gezogen werden, baut sich dann die Strategie, die Optimierung, auf.
Die Umsetzung auf operationeller Ebene ist das feinfühlige Implementieren und Anwenden. Alle MitarbeiterInnen werden auf die definierten Wege geführt und richten ihr Verhalten und ihre Leistung darauf aus.
Die Energien werden gebündelt fliessen. In einer Art, die von aussen her als “charismatisch” für den Betrieb beurteilt werden. So entsteht ein geschlossener und selbstsicherer Unternehmensauftritt. Und deshalb erübrigen sich herkömmliche Motivations- und Powertage, die meistens ausser viel Geld in eine Richtung wenig ins Fliessen bringen.