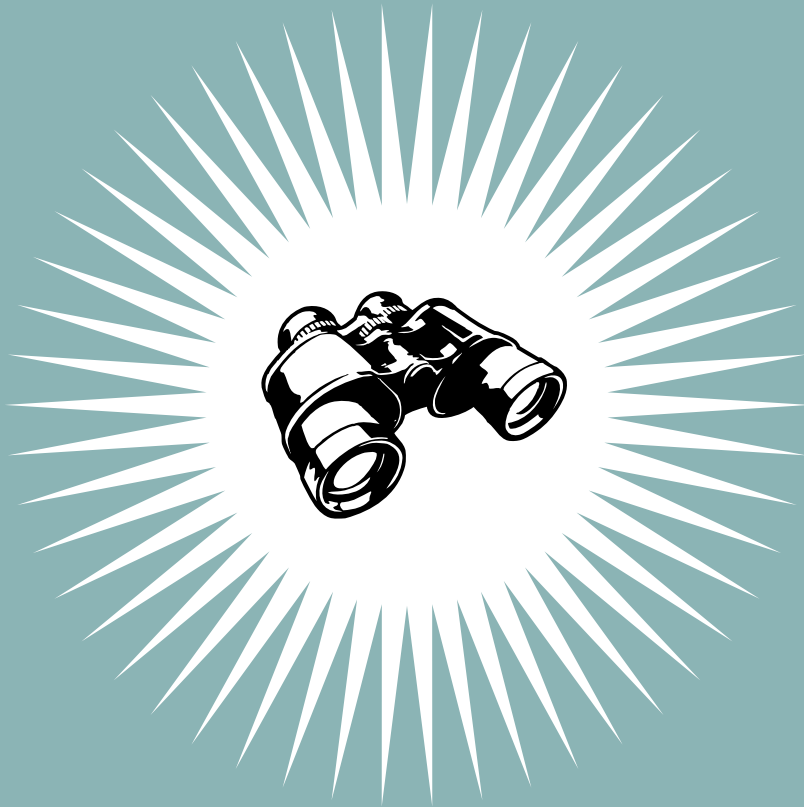


Verena Pankoke
Dirk Aßmann-Staudt



HomeofficeKompass

Wie Ihr Unternehmen produktiver,
resilienter und nachhaltiger zugleich wird.

nach

VORNE

denken



© 2020 nachVORNE denken Gbr, Darmstadt
Verena Pankoke, Dirk Aßmann-Staudt
Stand: Juli 2020/ V 1.0

Vervielfältigung oder Weitergabe in jeglicher Form ohne schriftliche Bestätigung nicht erlaubt.
Layout und Gestaltung: Julia Benning
www.juliabenning.de
Bildnachweis: unsplash.com/license
www.nachVORNE-denken.de

Inhalt

Wie wird Ihr Unternehmen produktiver, resilienter und nachhaltiger zugleich?	7
Wer wir sind - und wobei wir Sie unterstützen	8
Ihr Nutzen: Mit diesem Kompass führen Sie Homeoffice gezielt und professionell ein	8
Was ist anders, wenn Sie den Homeoffice-Kompass gelesen haben?	9
Für wen ist der Homeoffice-Kompass?	9
Unser besonderes Angebot für Sie	10
Die Schiffsreise-Metapher	10
Ausblick: Diese Ziele können Sie erreichen!	11
Nachhaltigkeit als Unternehmensziel	11
Ökonomie: Direkter ökonomischer Nutzen von Homeoffice	12
Soziales: Indirekter ökonomischer Nutzen	14
Ökologie: Der Beitrag von Homeoffice	16
Was haben Sie davon?	16
Die Reisekosten: Was kostet Sie das Arbeitsmodell Homeoffice?	21
Kosten für zusätzlichen Zeitaufwand	21
Kosten pro Arbeitsplatz mit Homeoffice-Strategie	21
Arbeitsschutz & Arbeitsverträge	21
Wichtige Unterscheidung: Homeoffice oder Mobilarbeit?	22
Datenschutzbeauftragte	22
Überstunden und Zeiterfassung	22
Kosten für Hardware / Software / Lizenzen / Training	23
Kosten für Internet / Kommunikation „Zuhause“	23
Datensicherheit	23
Kosten für Homeoffice absetzen	24
Wozu ist das wichtig?	24
Vermeiden Sie Schiffbruch! Das sollten Sie beachten	25
Welches Schiff besteigen Sie? Stellen Sie sich der Vertrauensfrage	26
Drei Leitfragen zum Thema Vertrauen	26
Wo stehen Sie mit Ihrem Vertrauen?	26
Kontrolle ist gut...?	26
Wohin führt Misstrauen?	26
Vertrauenskultur vs. Misstrauenskultur	27
Vertrauen verpflichtet!	27
Vertrauen als entscheidender betriebswirtschaftlicher Faktor	30
Wozu ist das wichtig?	30

Wer kommt mit an Bord? So stellen Sie Ihre Mannschaft zusammen	32
Drei Leitfragen zum Thema Beteiligung	32
Geschäftsführung / Vorstand	32
Managementebenen / Abteilungsleitungen	32
Betriebsrat	32
Teamleitung	33
Mitarbeitende	33
Hybridmodelle / Die Mischung macht´s	33
Was haben Sie davon?	33
 Steuermann oder Kapitänin? Merkmale digitaler Führung	 35
Drei Leitfragen zum Thema Führung	35
Führung verändert sich	35
Neue Führung braucht digitales KnowHow	36
Werden Sie zum Vorbild?	36
Transparenz zulassen	37
Wertschätzung	37
Organisationale Achtsamkeit	37
Was haben Sie davon?	37
 Was brauchen Sie unterwegs? Analoge und virtuelle Kommunikation bewusst gestalten	 39
Drei Leitfragen zum Thema Kommunikation	39
Kommunikation differenziert sich weiter aus	39
Wie kommt die Kaffeemaschine ins Internet?	40
Plaudereien sind der soziale Kitt eines Unternehmens	40
Wie digitalisieren Sie Ihre Kommunikation?	41
Gute Software ist wesentlich	41
Klare Ziele definieren	42
Information wird (neu) digitalisiert	42
Kommunikation wird asynchron	43
Kommunikation wird öffentlich und nachverfolgbar	43
Neue Tools, neue Arbeitsmethoden	43
Fehlertolerant testen	44
Wozu ist das wichtig?	44
 Wo ankern Ihre Teams? Wozu Sie sich weiter treffen sollten	 46
Drei Leitfragen zum Thema Team-Spirit	46
Wozu sind echte Treffen weiterhin wichtig?	46
Realkontakt und Resonanzraum	46
Das Büro bleibt unersetzbar	46
Die zukünftige Rolle des Büros	50
Wozu ist das wichtig?	50

Wie sorgen Sie dafür, dass alle an Bord bleiben? Worauf Sie unterwegs achten sollten	52
Drei Leitfragen zum Thema Gesundheit	52
Selbstmanagement	52
Selbstfürsorge	53
Fürsorgepflicht des Arbeitgebers	54
Wozu ist das wichtig?	54
 Wie halten Sie Kurs? Gemeinsam richtig gut vorankommen	 56
Drei Leitfragen zum Thema Arbeitsprozesse	56
Welche Arbeiten eignen sich für´s Homeoffice?	56
Fokusarbeit	56
Co-kreative Zusammenarbeit	56
Wozu ist das wichtig?	56
 Meuterei an Bord? So können Sie vorbeugen	 59
Drei Leitfragen zum Thema Einwandbehandlung	59
Herausforderungen bei der Arbeit im Homeoffice	59
Wie können Sie die Kollegen mitnehmen?	59
Widerstand als Ausdruck von Ängsten	60
So begegnen Sie den häufigsten Einwänden	60
Wozu ist das wichtig?	64
 Jetzt kennen Sie die Route! Wann legen Sie ab?	 66
 Anhang: Studien, Artikel, Literatur	 68
Studien zu Homeoffice	68
Artikel und Texte zu Nachhaltigkeit	68
Beiträge von allgemeinem Interesse	69
Literatur-Empfehlung (Auswahl)	70



Wie werden Unternehmen produktiver, resilienter und nachhaltiger zugleich?

Die Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 und der Umgang damit haben unsere Gesellschaft kräftig durcheinandergewirbelt. Sie haben auch die Organisation unserer Arbeit vor bisher nicht gekannte Herausforderungen gestellt. Bis dato war Homeoffice eher eine „Belohnung“ für besonders engagierte Mitarbeitende. Quasi über Nacht hat nun der Lockdown ganze Belegschaften ins Homeoffice versetzt. Jegliche Tätigkeit, die bisher an einem Bürotisch erledigt wurde, musste innerhalb kürzester Zeit in die heimischen vier Wänden verlegt werden. Diese „Hals-über-Kopf“ Einführung von Homeoffice brachte zunächst massive Reibungsverluste mit sich. Und hat doch funktioniert.

Die Produktivität, so stellen viele Vorgesetzte und Geschäftsführer verwundert fest, ist im „Notfall-Homeoffice“ häufig sogar etwas höher als im Präsenzbetrieb. Und das, obwohl viele Prozesse zunächst suboptimal aufgesetzt wurden. Insgesamt hat sich dieses Arbeitsmodell also nicht nur bewährt - sondern sogar finanziell gerechnet! Ergo:

——→ **Homeoffice „by Corona“ = effizientes Arbeiten**

Homeoffice ist also kollektiv „passiert“. Wer nun Homeoffice stattdessen professionell implementiert, kann damit die Produktivität noch weiter steigern:

——→ **Homeoffice „by CEO“ = noch effizienteres Arbeiten**

Die „Notlösung Homeoffice“ hat vielen Betrieben schlichtweg das Überleben gesichert, sie also resilienter gemacht. In einem hochdynamisch-hyperkomplexen Umfeld ist auch weiterhin mit Überraschungen zu rechnen. Je schneller Unternehmen sich anpassen können, desto leichter sichern sie ihr Überleben. Wir sehen also:

——→ **Homeoffice macht Unternehmen überlebensfähiger!**

Nicht zuletzt hat auch unsere Natur deutlich „durchatmen“ dürfen. Wenn Berufspendler zuhause arbeiten, und wenn Geschäftsreisen zugunsten von Videokonferenzen entfallen, dann verringert sich der CO₂- Ausstoß. Wir konnten in der Zeit des Lockdowns also auch erfahren, welch erheblichen Beitrag neue Arbeitsmodelle zum Klimaschutz leisten. Das zeigt:

——→ **Homeoffice macht Unternehmen nachhaltiger!**

Wer wir sind - und wobei wir Sie unterstützen

Wir beraten mittelständische Unternehmen, die ihre Arbeit produktiver gestalten wollen. Bei unseren Kunden befördern wir eine konstruktive Arbeitsweise, indem wir überkommene Glaubenssätze in Frage stellen und neue Möglichkeiten entdecken. Dadurch lösen wir die internen Bremsklötze einer Organisation. So können Unternehmen besser auf Ihr gesamtes Potenzial zugreifen und Ihre Performance deutlich steigern.

Als Unternehmensgründer wissen wir aus eigener Erfahrung, was es bedeutet, eine Wette auf die Zukunft einzugehen. Und was es braucht, um unter steigender Komplexität "den Laden am Laufen zu halten". Wir haben gelernt, pragmatische Lösungen zu finden. Als Systemiker verfügen wir über eine multiperspektivische Sicht auf sämtliche Vorgänge innerhalb einer Organisation. Dabei agieren wir stets ergebnisorientiert und lösungsfokussiert.

Mit „nachVORNE denken“ unterstützen wir Unternehmen dabei, eine nachhaltig stabile Homeoffice-Strategie einzuführen. Wie sehr Unternehmen davon profitieren können, zeigen wir Ihnen auf den folgenden Seiten.

Für die Umsetzung einer Homeoffice-Strategie macht es zu unterschiedlichen Zeitpunkten Sinn, Workshops durchzuführen. Durch eine professionelle Begleitung können Sie besser überprüfen, wie wirksam Sie auf Ihre Ziele zusteuern. Wir bieten Ihnen an, diese Workshops durchzuführen. Sprechen Sie uns gerne an.

Darmstadt, im Juli 2020

Verena Pankoke (verena@nachvorne-denken.de)

Dirk Aßmann-Staudt (dirk@nachvorne-denken.de)

Ihr Nutzen:

So wird Homeoffice zum Erfolgsmodell

Der Homeoffice-Kompass unterstützt Sie dabei, Homeoffice professionell einzuführen und zu betreiben. Sie finden hier eine breite Wissensbasis und wesentliche Anregungen zu allen Fragen rund um das Thema „Arbeit daheim“.

Grundsätzlich sehen wir Homeoffice als Option für Mitarbeitende, nicht als Zwang. (Mehr dazu im Kapitel „Hybridmodelle: Individuelle Balance finden“ auf Seite 33)



Fraunhofer IAO, Juli 2020,
„Arbeiten in der Corona-Pandemie –
auf dem Weg zum New Normal“,
<https://bit.ly/3hqVgQd>

Was ist anders, wenn Sie den Homeoffice-Kompass gelesen haben?

Sie wissen, warum Ihr Unternehmen jetzt auf keinen Fall zurückkehren sollte zu 100 Prozent Präsenzarbeit

Sie wissen, worauf Sie achten sollten, wenn Sie in Ihrem Unternehmen Homeoffice-Konzepte einführen und betreiben.

Sie wissen besser, wo Sie heute mit Ihrem Unternehmen stehen. Und welche Schritte als nächstes möglich und sinnvoll sind.

Sie kennen die wichtigsten Stationen auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Homeoffice-Strategie (die wichtigsten „Do's & Don'ts“).

Für wen ist der Homeoffice-Kompass?

Der Homeoffice-Kompass (oder kurz „HoK“), ist gedacht für UnternehmerInnen, GründerInnen, InhaberInnen, TeamleiterInnen – mithin alle Personen, die Einfluss auf bestehende Arbeitsmodelle nehmen können.

Viele Leser des HoK haben schon einschlägige Erfahrungen mit Homeoffice gesammelt. Zum Zeitpunkt der ersten Version des HoK (Juli 2020) liegen schon zahlreiche Erfahrungen vor. Deutlich mehr Menschen denn je zuvor sind heutzutage von der Wirksamkeit des Arbeitsmodells Homeoffice überzeugt.

Welchen Nutzen Homeoffice bringt, welche Herausforderungen es birgt und worauf Sie von Anfang an achten sollten – davon handelt der vorliegende Kompass!

Unser besonderes Angebot für Sie:

Mit dem Kauf dieses Leitfadens haben Sie gleichzeitig ein direktes Expertengespräch mit uns erworben!

Und so geht es:

Beantworten Sie die Reflexions-Fragen in diesem Homeoffice-Kompass.

Senden Sie uns danach Ihre drei wichtigsten Fragen zu.

Gemeinsam vereinbaren wir einen Videochat-Termin.

In 40 Minuten geben wir Ihnen wertvolle Anregungen und hilfreiche Tipps zu Ihrem individuellen Anliegen.

Die Schiffsreise-Metapher

Wir haben für unsere Leitfragen die Schiffsreise-Metapher gewählt. Wer sich aufmacht, Arbeit neu zu verorten, reist gewissermaßen in neue Gefilde. Die Aussicht auf neues Land lockt und ist vielversprechend. Noch sind nicht alle Routen und Untiefen bekannt. Wer sich auf eine solche Seereise begibt, tut gut daran, sich selbst folgende Fragen zu stellen:

Wie gut kennen wir unsere Ziele?

Wie fit ist unsere Mannschaft?

Wie seetauglich ist unser Boot?

Welche Ausrüstung brauchen wir?

Wie trotzen wir Stürmen und vermeiden Untiefen?

Mit dem vorliegenden Kompass helfen wir Ihnen dabei, Ihre Ziele sicher und wirksam zu erreichen!

Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Homeoffice gemacht?

Was hat schon gut geklappt?

Was sollte besser gemacht werden?



Ausblick: Diese Ziele können Sie erreichen!

Unternehmen müssen erfolgreich wirtschaften, um langfristig zu überleben. Somit müssen alle Entscheidungen insbesondere dahingehend bewertet werden, ob sie dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zuträglich sind.

Damit Unternehmen in Zukunft erfolgreich wirtschaften können, müssen die Voraussetzungen dieses Wirtschaftens dauerhaft gegeben sein. Zu diesen Zielen beizutragen ist aus unserer Sicht kein Idealismus - sondern rational-betriebswirtschaftliches Handeln.

Nüchtern betrachtet ist Nachhaltigkeit sogar die Voraussetzung dafür, dass wir auch morgen noch Gewinne erzielen können. Insofern steht nachhaltiges Denken nicht im Widerspruch, sondern im Einklang mit wirtschaftlichen Interessen!

Nachhaltigkeit als Unternehmensziel

Über Nachhaltigkeit als gleichwertiges Unternehmensziel wird viel gesprochen – und von sehr vielen Unternehmen wird diese Thematik zunehmend ernst genommen. CSR (Corporate Social Responsibility, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Startseite/start.html>) beschreibt dabei die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Umwelt.

Diese Verantwortung drückt sich in drei Bereichen aus: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Wir halten diese Verantwortung für wesentlich, damit Unternehmen zukunftssicher bleiben. Demografischer Wandel, Klimawandel und Klimaflüchtlinge, Wetterextreme, überwertige globale Abhängigkeiten in der Produktion, Externalisierung – sind Phänomene, die heute täglich in Nachrichten Erwähnung finden.

Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, kann sich jeder persönlich einbringen. Wesentlich stärker gefordert aber sind die Unternehmen, im Verbund mit der Politik. Hier finden sich die notwendigen Kräfte, um wichtige Ziele zu erreichen.

Wir sprechen hier von einer nachhaltigen und stabilen Homeoffice-Strategie. Die Nachhaltigkeit wird durch Einsparungen im Bereich CO₂-, sowie potenzieller Flächeneinsparnis ausgedrückt und zählt auf das übergeordnete Ziel CSR ein.

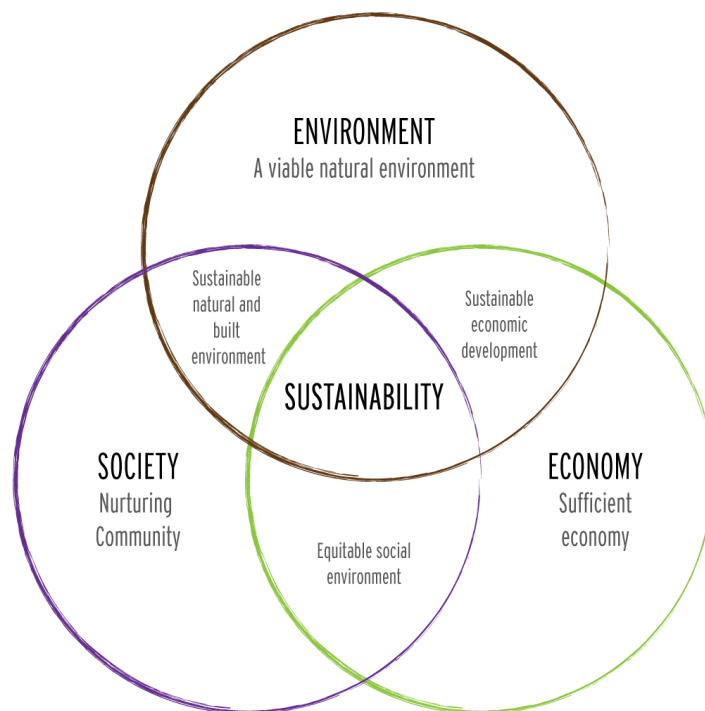
Wenn Sie sich weiterführend zu dem Thema CSR informieren möchten, wenden Sie sich an uns; wir stehen Ihnen hierbei sehr gerne zur Seite.



Handelsblatt, Juli 2020,
„Blackrock greift beim Klimaschutz durch“
<https://bit.ly/3hspEtz>

Nachhaltigkeit als Unternehmensziel wird schon seit Jahren gefordert und etwa über die „17Goals“ der United Nations klar gegliedert. Ebenso real sind die verbindlichen nationalen und übernationalen Staaten-Ziele hinsichtlich des Klimawandels. Nachhaltigkeit ist als tragfähiges und zukunftsweisendes Konzept längst in der Gesellschaft angekommen und verstärkt neues Nachdenken über unsere Lebensweise.

Das gilt auch für unternehmerischen Zielsetzungen und Verantwortungen. Wie immer öfter nachgewiesen wird, ist eine gute Homeoffice-Strategie dabei ein relevanter Baustein auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen.



Das „Drei-Säulen-Konzept der nachhaltigen Entwicklung“ (John Elkington, „Triple Bottom Line“, 1994) geht von der Vorstellung aus, dass nachhaltige Entwicklung nur durch das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen erreicht werden kann. Nur auf diese Weise kann die ökologische, ökonomische und soziale Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft sichergestellt und verbessert werden. (Quelle Wikipedia)

Ökonomie: Direkter Nutzen von Homeoffice

So können Sie Kosten senken und Nutzen generieren

Produktivitätssteigerung durch konzentrierte Fokusarbeit

Ein Vielzahl von aktuellen Studien belegt, dass die Produktivität durch Homeoffice gesteigert wird. Der Anteil an konzentrierter und ungestörter Arbeit nimmt zu. Dieser Effekt wurde schon beobachtet, als Homeoffice ungeplant implementiert wurde, er kann deutlich gesteigert werden, wenn methodisch und zielgerichtet vorgegangen wird.

Einsparungen in der Fläche

Unternehmen sparen Kosten und Raumflächen, da nicht für jeden Arbeitnehmer ständig einen Arbeitsplatz im Betrieb zu Verfügung gestellt werden muss. Wenn Sie auf Expansionskurs sind, lassen sich durch eine nachhaltige Homeoffice-Strategie die Kosten für die Anmietung neuer Büroflächen begrenzen oder ganz vermeiden. Vo allzu drastischen Einsparungen raten wir jedoch ab: Siehe Kapitel „Wozu Sie sich weiter treffen sollten“, S 46



Höherer Umsatz, denn „nachhaltige Produkte dürfen teurer sein“

Wer Nachhaltigkeit in seine Produktionswege aufnimmt, erfährt dadurch vielleicht eine Kostensteigerungen. Aber Märkte verändern sich. Nachhaltige produzierte Artikel können teurer verkauft werden und erfreuen sich einer steigenden Nachfrage.

Niedrigerer Krankenstand

Erste Studien zeigen, dass Menschen im Homeoffice mit weniger Arbeitsstunden nicht nur das gleiche, sondern sogar ein höheres Produktivitätsniveau erreichen. Zugleich sinke der Krankenstand. Allerdings verweist die DAK in ihrer aktuellen Untersuchung auch auf die Gefahr von Überstunden-Ansammlung und Burnout.

Effizientere Meetings:

Abstimmungsaufwand verringert sich

Es wird oft berichtet: Meetings nehmen ab und werden zudem kürzer und konzentrierter, ohne dass die Produktivität sinkt. Videokonferenzen sind zwar praktisch, jedoch nicht sehr einladend - deshalb hält man sich kurz. Zudem hat es sich gezeigt, dass „Timeboxing“ bei Online Meetings ernst genommen wird. Nicht zuletzt gibt es keinen Smalltalk im Nachgang.

Arbeitsplatzkosten können sinken

Will man das Arbeitsmodell Homeoffice langfristig etablieren, dann sollten die Arbeitsprozesse unbedingt in Augenschein genommen werden. Diese Klärung eröffnet die Chance, das Büro mehr zu einem Ort der Begegnung und des kollegialen Austauschs umzugestalten und das Homeoffice als Ort fokussierter Einzelarbeit zu etablieren. Daneben gilt es, die Rahmenbedingung und Ausstattung des Homeoffice-Arbeitsplatz zu prüfen und gemäß der rechtlichen Vorgaben auszustatten.

Zukunftssicherheit durch Unternehmensflexibilität

Nicht nur in Krisenzeiten ist Flexibilität wesentlich für den Unternehmenserfolg. Die Märkte sind generell in den letzten Jahren generell deutlich schneller geworden. Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass Innovationskraft und Schnelligkeit dann gestärkt werden, wenn sich die Mitarbeiter intensiver an den Unternehmenserfolg gebunden fühlen. Das gelingt vor allem durch Beteiligung, Vertrauen und Verantwortungsübergabe.

Innovationskraft, Dynamik und Agilität

Wenn ein Miteinander, die Beteiligung ebenso wie die Verantwortungsverteilung optimal etabliert sind, folgt fast automatisch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, am gemeinsamen Ziel des Unternehmens mitzuwirken.

Kreditwürdigkeit steigt

Wer sich nachhaltig aufstellt, erzeugt Zukunftssicherheit. Das haben auch viele Kreditinstitute erkannt. Wenn Unternehmen CSR (corporate social responsibility) zeigen, werden sie deswegen eher als kreditwürdig eingestuft. (s. Anhang: „Black-rock greift beim Klimaschutz durch“)

Jetzt kennen Sie die Route!

Wann legen Sie ab?

Mittlerweile haben Sie eine Vorstellung davon, wie Ihr Unternehmen produktiver, resilienter und nachhaltiger zugleich werden kann.

Sie haben nun umfangreiches Wissen dazu erworben, welches Equipment Sie für ihre Reise brauchen, wie Sie Ihre Besatzung zusammenstellen und wie Sie Klippen sowie Unwetter vermeiden. Sie sehen jetzt klarer, welche Ziele Sie ins Auge fassen können – und auf welchen Kurs Sie Ihr Unternehmen steuern können.

Denn allen krisenhaften Herausforderungen zum Trotz: Wir selbst sind die Gestalter unseres Schicksals! Oder, um es mit Aristoteles zu sagen:

**„Wir können den Wind nicht ändern,
aber wir können die Segel anders setzen“.**

Natürlich kann ein Leitfaden nicht alle Fragen vollumfänglich behandeln. Jedes Unternehmen ist anders – und jeder Kontext bringt seine ganz eigenen Herausforderungen mit sich. Wir bieten an, Ihre individuelle Anliegen gemeinsam zu bearbeiten. Im direkten Austausch finden sich konkrete Wege, die wir gerne mit Ihnen beschreiten.

Unser besonderes Angebot (s. Seite 10) haben Sie bereits erworben.

Darüber hinaus bieten wir Ihnen an, alle hier erwähnten Stationen auf Ihre Bedürfnisse hin anzupassen. Vom Kick-Off-Meeting über Workshops bis zum Wrap-Up: Wir begleiten Sie sicher auf hoher See. Mit systemischen Übungen, praktischen Tipps oder strategischer Raumplanung für Ihre freiwerdenden Flächen.

Ob mit konstruktiven Fragen, hilfreichen Denkanstößen oder zielführenden Workshops – mit uns navigieren Sie sicher in die Zukunft.

**Gemeinsam bringen wir
Ihr Unternehmen nach VORNE.**

Die Autoren

Verena Pankoke



Seit vielen Jahren beschäftige ich mich mit allen Fragen rund um Arbeitskultur in Unternehmen. Das beinhaltet auch die Verortung von Arbeit. Als Diplom Ingenieurin entwickle und realisiere ich Raumstrategien für Mittelstand und Industrie und gestalte Arbeitswelten.

Als systemische Unternehmensberaterin (zertifizierte nach DGSF) suche die zugrundeliegende Struktur in allen Prozessen und begleite Unternehmen zu produktiveren Abläufen. Dabei nutze ich auch die aktuellen Erkenntnisse aus Neurobiologie und positiver Psychologie. Seit 2020 bin ich Botschafterin des IFN (Internationales Forum für Nachhaltigkeit)

verena@nachvorne-denken.de

Dirk Aßmann-Staudt



Ich bin der Überzeugung, dass Entwicklung die Stadien Wissen – Erfahrung – Können durchläuft, um Wirksamkeit zu entfalten. Das gilt für Menschen wie für Organisationen. Hier setzen meine Fragen an: Wo ist das Können, die Wirksamkeit, wie weit ist der Reifegrad?

Seit Mitte der 80er Jahre im Themenbereich IT tätig, 22 Jahre davon selbständig, 13 Jahre mit Führungsaufgaben in mittleren und großen Unternehmen. Banklehre, Informatik-Studium und Weiterbildung in Organisationsentwicklung stellen den wissensbasierten, der Systemische Familientherapie den könnenbasierten Teil meiner Ausbildungen dar.

dirk@nachvorne-denken.de