

Trainer- Kontakt-Brief



Das Kontakt-forum für Trainer/innen

35

Trainertreffen Deutschland --- Tel. 05121 - 26 53 36 --- www.Trainertreffen.de --- Juni - September 2001 --- 9.Jg.

Inhalt

- 2 Editorial
- 3 Trainertreffen-News, Impressum
- 7 Termine: Trainertreffen Deutschland
- 8 News
- 15 **Training & Recht:** Unternehmensübertragung und Unternehmensbewertung, RA Matthias Lindow
- 17 **Trainerversorgung:** Der Kongress „Unternehmen Trainer“, Edit Frater
- 18 **OE:** Störungen haben Vorrang? Prof. Dr. Lehner und Prof. Dr. Wilms
- 19 **Selbstmanagement:** Schnellese-technik für Trainer, Wolfgang A. Kasper
- 20 **Test-Center:** NITOR-CD: Die Kunst des Präsentierens, Heinz Kraft
- 21 **TT-Service-Partner**
- 25 **Marktplatz:** Suche & Biete
- 26 **Networking:** Die richtigen Partner für Ihr Netzwerk, Ulrike Wikner
- 28 **Wellness:** Rückenschmerzen und Nackenweh - die Konzentrationskiller, Peter Vondra
- 29 **Trainingsthemen:** Erfolgsmentalität, Jörg Löhr
- 30 **Trainerliteratur**
- 32 **Leserrezension**
- 33 **Kooperation:** Mit Mitbewerbern kooperieren, Karl Nielsen
- 34 **Trainer-Agentur**
- 35 **PR für Trainer:** Grundlagen der Pressearbeit (2), Birgit Lutzer
- 36 **Veranstaltungskalender**

Beilagen

- Cominnova
- d.a.r.t. - Axel Rachow
- management circle
- managerSeminare
- SportSchloss Velen
- TrainPlan®



Die Real Time Strategic Change-Konferenz Einen Energie- schub erzeugen Matthias zur Bonsen

Über das IPZ Internationale Postzentrum der Deutschen Post am Frankfurter Flughafen fließt sämtliche prioritäre Brief- und Paketpost von und nach Deutschland. Die Qualität der Produktion in diesem Betrieb trägt maßgeblich zu den Laufzeiten der Post vom und ins Ausland bei. Daher wollte die Leitung des IPZ, wo rund 2400 Mitarbeiter aus 70 Nationen arbeiten, vor allem einen Energieschub in Richtung Qualität schaffen. Sie wollte viele Mitarbeiter für ihre Vision begeistern und aus dem IPZ ein großes Team machen. Als Werkzeug wurde dazu die Real Time Strategic Change-Konferenz (RTSC-Konferenz) eingesetzt.

RTSC-Konferenzen sind im klassischen Sinne keine Konferenz, denn die Teilnehmer sind nahezu immer selbst in Aktion. Sie sitzen in kleinen Gruppen zu acht Personen, die über den ganzen Raum verteilt sind, manchmal um runde Tische, manchmal nur in Stuhlkreisen. Intensive Gruppenarbeit wechselt mit Präsentationen und Reflexionen im Plenum. Die Teilnehmerzahl kann von 80 bis 2000 reichen, die üblicherweise über 2 - 2,5 Tage zusammen arbeiten. Angestrebt wird immer, dass die ganze Organisation (oder zumindest alle Funktionen und alle Hierarchieebenen) im Raum vertreten ist. Jede Achter-Gruppe soll ein „Fraktal“ des Ganzen sein. Denn das ermöglicht optimales Lernen.

RTSC-Konferenzen werden eingesetzt, um viele Mitarbeiter für bereits als Entwurf entwickelte Visionen, Werte, strategische Ziele, Programme oder anderes mehr zu gewinnen. Im Grunde sind sie für jede Art Veränderungen geeignet, die sich

nur umsetzen lassen, wenn ein Großteil der Mitarbeiter mitmacht. RTSC-Konferenzen haben einen „Top-down-Charakter“. Die Führungsspitze muss sich vor der Konferenz überlegen, was sie in die Organisation hineinragen will. Die Vorüberlegungen der Leitung werden in der Konferenz meist überarbeitet - unter Beachtung der Hinweise der Konferenzteilnehmer -, was den „Top-down-Charakter“ wieder relativiert. Gerade diese Möglichkeit der Mitarbeit und Veränderung der Entwürfe der Führung hat zur Folge, dass die Konferenzteilnehmer sich mit dem Ergebnis identifizieren.

RTSC-Konferenzen folgen der Formel für Veränderung und Mobilisierung. Diese Formel wurde in den 60ern aus der amerikanischen Organisationsentwicklung bekannt. Sie lautet in unserer Version:

Unzufriedenheit mit der Realität
x Identifikation mit einem Zielzustand
x Erste Schritte

= Energie für Veränderung

Übersetzt: Wenn die Realität erkannt und verstanden wird, dass es so nicht weitergehen kann, und wenn eine stimulierende Vision und/oder Zielsetzung gefunden wurde und die Teilnehmer sehen, dass andere und sie selbst erste Schritte tun, dann beginnen alle, an die Vision oder Zielsetzung zu glauben und dann ist die Energie für Veränderung da.

Fortsetzung Seite 14

Einen Energieschub erzeugen (Fortsetzung)

RTSC-Konferenzen werden nach diesem Grundmodell entwickelt, das jedoch individuell an die Zielsetzung des Prozesses angepasst wird, denn jeder Fall ist anders. So auch der des IPZ, wo im April 1999 176 Führungskräfte und Mitarbeiter für zweieinhalb Tage in einem Hotel in Mainz zusammen kamen.

Die wichtigsten Elemente dieser RTSC-Konferenz stellen wir hier dar, um einen anschaulichen Eindruck von der Methode zu vermitteln.

Beispiel der Mainzer-RTSC-Konferenz

Die Teilnehmer versammelten sich an einem Sonntag Mittag. Die Skepsis ob dessen, was da kommen würde, stand ihnen ins Gesicht geschrieben. Sicher fragten sich viele, ob diese Veranstaltung etwas bringen und ob die nächsten zwei Tage nicht langweilig und anstrengend werden würden. Die Anspannung löste sich aber schon während der ersten Aufgabe. Denn nach der Begrüßung durch den Leiter des IPZ, Walter Lindemann, sollten sich die Teilnehmer in den 22 Achter-Stuhlkreisen vorstellen und dabei gleich, angeleitet durch ein paar Fragen, Sichtweisen über das IPZ austauschen.

Danach folgten zwei kurze Vorträge. Zum einen stellte der Niederlassungsleiter die Situation des IPZ dar und „was ihn nachts nicht schlafen lässt“. Zum zweiten trat Don Brooks, der Geschäftsführer des IMS International Mail Service, einer Tochter der Deutsche Post World Net, auf. IMS akquiriert weltweit Großaufträge, die über den Frankfurter Knotenpunkt abgewickelt werden. Daher konnte der Kanadier Don Brooks gut als Vertreter der internationalen Großkunden sprechen. Sein Vortrag erweiterte die Perspektive der Konferenzteilnehmer enorm. Sie verstanden erstmals den größeren Zusammenhang von Markt und Wettbewerb, in den das IPZ eingebettet ist. Die Erfahrung lehrt, dass sich Mitarbeiter dann am besten mobilisieren lassen, wenn sie den größeren Zusammenhang verstehen. Daher wird, wann immer es geht, in RTSC-Konferenzen auch der Auftritt realer Kunden eingebaut.

Im nächsten Schritt wurden die Kernprozesse im IPZ anschaulich gemacht. Die Teilnehmer saßen jetzt nicht mehr „max-mix“ (maximale Mischung, d.h. die Teilnehmer sitzen in den Stuhlkreisen bunt gemischt und nicht nach Abteilungen oder Regionen sortiert), sondern in Abteilungsgruppen und waren im Raum auch in etwa so angeordnet, wie sie im Gebäude des IPZ verteilt sind.

Begonnen wurde mit dem Kernprozess „Sortierung der Maxi-Briefe / Import“. Ein dickes, 50 Meter langes Seil wurde der Gruppe gegeben, bei der die Maxi-Briefe aus dem Ausland zuerst eintreffen. Sie sollten das Seil weiterreichen, und so sollte es jede weitere Abteilung tun. Einige Gruppen schienen nicht gleich zu wissen, wohin es weitergeht. Da fing - verständlich - der Saal an zu lachen. Nach 15 Minuten waren vier Seile für 4 Brief- bzw. Pakettypen im Zick-Zack durch den Raum gespannt. Und dann wurde mit ein paar Fragen an die Stuhlkreise entlang der Seile bewusst gemacht, wie kleine Fehler am Anfang des Prozesses zu immer größeren Problemen an dessen Ende führen.

Im nächsten Schritt schrieben die „Abteilungs-Stuhlkreise“ auf vorbereitete Formulare den jeweils anderen Abteilungen, was sie von ihnen brauchen, um ihre eigene Aufgabe besser bewältigen zu können. Die Formulare wurden anschließend an die Empfänger verteilt. Dabei wurde jeweils eine dünne Kordel von der sendenden zur empfangenden Abteilung gespannt. Ein immer dichter werdendes Gewirr von Kordeln machte den Grad der gegenseitigen Abhängigkeit sehr anschaulich. Am nächsten Morgen ging es weiter damit, dass alle „Abteilungs-Stuhlkreise“ die empfangenen Formulare auswerteten und dem Plenum präsentierten, was sie als Konsequenz daraus tun werden. Das Plenum klatschte - oder zischte (wenn ihm das Ergebnis nicht gefiel).

Nun stellte der Leiter des IPZ seine langfristige Vision dar. Er tat dies mit einer sehr anschaulichen Metapher: einem Kastanienbaum. Dadurch wurde die Vision sehr lebendig, warm und ansprechend. Doch nicht nur die Leitung, sondern alle sollten sich über die Vision Gedanken machen. Daher entwarfen jetzt alle 22 Stuhlkreise ihrerseits eine Vision für das IPZ und stellten diese als Bild / Collage auf einer Pinnwand dar, was allen viel Spaß machte. Danach gingen alle Teilnehmer durch die „Galerie der Zukunft“ und ließen sich die Visionen der anderen Gruppen erläutern. Man spürte, wie die Zukunft im Raum lebendig wurde und „Lust auf Zukunft“ entstand.

Im weiteren Verlauf der Konferenz wurden die wichtigsten Ideen der Konferenz-Teilnehmer in die Vision der Leitung eingearbeitet. Diese veränderte sich dadurch zwar nicht sehr, erhielt aber doch wichtige Korrekturen und Ergänzungen. „Wir sind alle vielseitig einsetzbar“ war eine Aussage, die in die Vision Eingang fand.

Am Nachmittag des zweiten Tages ging es um die geheimen Spielregeln, die bekanntlich in jeder Organisation bestimmen, wie sich die Mitarbeiter tatsächlich verhalten. Die Gruppen wählten diejenigen Spielregeln aus, die eher destruktiv waren und gestalteten einen kleinen Sketch, in dem sie ihre eigene Kultur karikierten. In überraschend kurzer Zeit entstand so eine Vielzahl lustiger und entlarvender Sketche. Bei der Vorführung wurde herzlich gelacht. Die Basis war gelegt, um gemeinsam neue Leitlinien zu entwickeln.

Am Morgen des dritten Tages wurden zuerst die überarbeitete Vision und die neuen Leitlinien präsentiert. In der vorgetragenen Fassung waren beide erst am Vorabend mit Hilfe zweier kleiner Gruppen erarbeitet worden. Nachdem alle ihre Zustimmung signalisiert hatten, diente der Rest des Tages dazu, Konsequenzen und Maßnahmen abzuleiten. Abteilungsgruppen entwickelten für ihre Arbeit sogenannte „Zehn Gebote“, auf die sie künftig besonders achten wollen. Welche zuerst angegangen und wie diese umgesetzt werden sollen, war die nächste Aufgabe.

Die letzte Aufgabe bestand darin, zu überlegen, wie man das Gelernte und die eigenen Vorschläge und Pläne den zuhause gebliebenen Kollegen vermitteln wollte. Danach bekam im Schlusskreis jeder der wollte die Gelegenheit, zu sagen, was er mochte. Nahezu alle waren bewegt von dem, was sie erlebt hatten.

Was wurde erreicht?

Nichts geschieht in einem Vakuum. Wenn hier von Erfolgen berichtet wird, so sind diese bei weitem nicht nur auf die RTSC-Konferenz zurückzuführen. Dieses Werkzeug für schnelle Veränderungsprozesse ist fast immer integraler Bestandteil eines Gesamtprozesses und kann für verschiedene Aufgaben eingesetzt werden. Im Falle des IPZ haben viele Bausteine dazu beigetragen, dass sich das Unternehmen sehr positiv entwickelt hat. Die Aufbruchstimmung bei 176 Führungskräften und Mitarbeitern war ein wichtiges Element dabei.

Nach einem Jahr hat das IPZ als zweites Sortierzentrum der Welt den IPC Quality Award der International Post Corporation erhalten. Und während es lange Zeit in der Rangliste der europäischen Postunternehmen (in Bezug auf die wichtigsten Qualitäts-Kennzahlen) auf den mittleren Rängen stand, hat es im März 2000 erstmals den ersten Platz erreicht. Dieses Ergebnis spricht für sich. Es wäre ohne den Energieschub und eine kulturelle Veränderung, die das primäre Ziel der RTSC-Konferenz waren, nicht erreicht worden.

Nach jeder RTSC-Konferenz wird vieles umgesetzt, aber lange nicht alles. Im Überschwang der Konferenz tendieren viele Teilnehmer dazu, sich mehr vorzunehmen als sie schaffen können. Aus Sicht des Niederlassungsleiters jedoch begann die Organisation nach der Konferenz zu „knistern“ - eine Beobachtung, die man immer wieder feststellen kann. Nach solchen Konferenzen entstehen an allen möglichen Ecken und Enden Aktivitäten, die ohne die Konferenz nicht in Gang gekommen wären.

Manche RTSC-Konferenzen enden mit der Verabredung von zehn bis fünfzehn wichtigen Projekten. Beim IPZ wurde dieses Ergebnis nicht angestrebt. Es ging hier viel mehr um die kulturelle Veränderung und um viele kleine Maßnahmen auf der „Mikro-Ebene“. Davon sind sehr viel mehr in Gang gekommen, als sich hier aufzählen ließe.

Zum Schluss sei hervorgehoben, dass keine Wirkung ewig hält. Die Energie und das Gemeinschaftsgefühl einer Organisation müssen immer wieder erneuert werden. Es braucht immer wieder einen neuen Schub, ein bewusst machen der gemeinsamen Ziele und Werte. Das IPZ hat bis heute zwei weitere Konferenzen mit Erfolg durchgeführt.

Video über den Prozess

Zu der in diesem Artikel dargestellten Konferenz gibt es ein Video, das sehr eindrücklich zeigt, welche Energie durch die Konferenz entstanden ist und was nach einem Jahr erreicht wurde. Das Video ist für DM 350,- beim Autor erhältlich.

Dr. Matthias zur Bensen, Jg. 1958, BWL-Studium an der Hochschule St. Gallen und der Business School der University of Chicago, seit 1992 selbstständig, 1999 Gründung der Beratergruppe all•in•one zur Bensen & Associates in Oberursel, die sich auf großflächige Veränderungsprozesse und das Arbeiten mit großen Gruppen spezialisiert hat. Matthias zur Bensen bildet regelmäßig Beraterkollegen in RTSC- und ähnlichen Konferenzmodellen weiter.

all in one zur Bensen & Associates
Dr. Matthias zur Bensen
Dalbiggsbergstr. 11, D-61440 Oberursel
Tel. 06171-56251, Fax 06171-56255
zur.bensen@all-in-one-spirit.de
www.all-in-one-spirit.de