

# Trainer- Kontakt-Brief



Das Kontakt-forum für Trainer/innen

29

Trainertreffen Deutschland, Kreuzkamp 7, D-31199 Diekholzen, Tel. 05121-2653 - 36, Fax: - 39, Dez.1999 - Febr.2000, 8.Jg.

## Inhalt

- 2 **Editorial**
- 3 **Trainertreffen-News**, Impressum
- 6 **News**
- 10 **Berufskodex für die Weiterbildung**  
Kooperationstreffen
- 12 **Netzwerke**: DGSL  
Margarete Beyer
- 13 **Trainerversorgung**: Mit 50 in Rente ...  
Edit Frater
- 14 **Kooperation**: Umfrage: Gruppen-  
Coaching, Dr. Carola Lünborg
- 15 **Training & Recht**: Urheberrecht (2),  
Dr. Kai Stumper
- 16 **Organisationsentwicklung**: Unterneh-  
mensentwicklung wohin, W. Siedler
- 17 **Zeitmanagement**: Ganzheitliches  
PrioritätenManagement, Ernst A. Rotter
- 18 **Methodik**: Ein guter Trainer ..., Gabriele  
Dohndorf-Metsch
- 19 **Methodik**: Visualisieren (2)  
Ingrid Stermann
- 20 **Telefonmarketing**: Der gute Ton am Te-  
lefon, Kaj-Arne Hennig
- 21 **Kommunikation**: Metaprogramme,  
Roxana Lazarides
- 22 **Akquisition**: Begeisterungsqualität ...,  
René Busch
- 23 **TT-MemberCard**
- 27 **Marktplatz**: Suche & Biete
- 28 **Trainer-Agentur**, Sabine Bock
- 30 **Trainerliteratur**
- 34 **Kongressbericht**: International Confe-  
rence on Business and Consciousness  
Walter Bruck
- 35 **Trainerfortbildung**: Mit Persönlichkeits-  
typologien Entwicklungsprozesse be-  
schleunigen, Stefan Oldenburg
- 36 **Veranstaltungskalender**
- 47 **Termine**: Kommunikation und Aktives  
Lernen e.V. (KAL)
- 48 **Termine**: Trainertreffen Deutschland

## Beilagen

- Hotel Der Waldkater
- Jünger Verlag
- Trainertreffen: Gutschein



## Veränderungs- kompetenz

Gabriel Geis, Dipl.-Psychologe

Im Mai 1999 wurde das von mir einge-  
reichte Entwicklungsprojekt „OBM - Qualität  
Besser Miteinander“, vom BDVT mit dem  
Deutschen Trainingspreis in Bronze ausge-  
zeichnet. Das seit 1996 nach wie vor lau-  
fende Projekt dient der Umstrukturierung  
des Druckstandorts Darmstadt der Axel  
Springer Verlag AG.

### Worum geht's

Um im Rahmen des immer härteren Wett-  
bewerbs in der Druckindustrie seit Anfang  
der 90er Jahre die Konkurrenzfähigkeit des  
Standorts Darmstadt zu sichern, wurden vor  
und während des zu schildernden Projekts  
Maßnahmen auf der Ebene der harten Fak-  
toren getroffen: Personalabbau, eine Ver-  
schlankung der Hierarchie als Fertigungslei-  
terkonzept, eine Reinvestitionsmaßnahme  
großen Stils verbunden mit der Umstellung  
von einem 3- auf ein 4-Schicht-System. Der  
aus diesen Veränderungen resultierenden  
Demotivation der Mitarbeiter war ein Verän-  
derungsprozess entgegenzusetzen, der über  
die Beeinflussung der weichen Faktoren für  
die gesamte Organisation und alle Mitarbei-  
ter nachhaltig tragende Ergebnisse zum Ziel  
haben sollte.

Zu diesen Zielen gehörten insbesondere  
der Aufbau bereichsübergreifender Zusam-  
menarbeit und die Neuorientierung auf ei-  
nen ganzheitlichen, prozessorientierten Pro-  
duktionsablauf. Gebraucht wurde mehr  
Kommunikation und breiter verteilte Ver-

antwortung in und zwischen allen Bereichen,  
um unter gewandelten Rahmenbedingungen  
die Herstellung eines bestmöglichen Produk-  
tes für die Kunden zu gewährleisten.

Es ging um ein Konzept des Wandels,  
um Veränderungsmanagement. Das Ent-  
wicklungsziel des Projekts auf einen Punkt  
gebracht heißt: Die beteiligten Menschen für  
Veränderungsprozesse kompetent machen.  
Kompetenz heißt: Kompetent sein und  
Kompetenz haben. Für den externen Berater  
heißt das: Kompetenz zu fördern, Kompe-  
tenzen neu zu definieren helfen. Das eine ist  
das Thema Personalentwicklung, das an-  
dere das Thema Organisationsentwicklung.  
Soll sich eine Organisation verändern, dann  
müssen sich auch die Menschen verändern,  
sollen sich Menschen verändern können,  
müssen auch Strukturen der Organisation  
verändert werden. Für mich als Externen  
bedeutet diese Aufgabe Prozessbegleitung.  
Ich verstehe darunter zum einen, die Pro-  
zesskompetenz der Beteiligten zu fördern,  
zum anderen, den Projektprozess zu steuern  
und abzustimmen sowie den Draht zu und  
unter allen Beteiligten herzustellen.

Der hier zu schildernde Entwicklungs-  
prozess stellt eine Verknüpfung von Training  
und Organisationsentwicklung dar. Die Auf-  
gabenstellung wurde in Kooperation von  
Werkleitung, Betriebsratsvertreter, internem  
Berater (zentrales Bildungswesen des Hau-  
ses) und mir als externem Berater als Ver-

# Veränderungskompetenz (Fortsetzung)

bindung von Seminarstruktur und Organisationsentwicklung definiert und vertraglich festgeschrieben – in dieser Kombination erstmals im Hause Springer. QBM – Qualität Besser Miteinander ist gleichzeitig die Bezeichnung dieses Entwicklungsprogramms und Formulierung der hinter der Entwicklungsmaßnahme stehenden Vision der anzustrebenden Kulturveränderung.

Mit dieser Definition war auch die Heterogenität der Zielgruppen im Verlauf des Prozesses vorgegeben. Die Zielgruppen in der ersten Stufe des Projekts waren das Management, die Führungskräfte bis zu den Maschinenführern sowie Sachbearbeiter verschiedener Abteilungen. Ab der zweiten Stufe des Projekts (1997) nahm der Anteil der Facharbeiter („Werkerebene“) weiter zu. Insgesamt ist inzwischen ein Drittel der Belegschaft an diesem Projekt beteiligt.

## Das Konzept QBM

Das Projekt startete 1996 mit 4 Workshops, die der Bedarfsanalyse und Konzeptentwicklung dienten, und in deren Verlauf das Projekt auch seinen Namen bekam. Lernorganisation und Konzept wurden auf das Ziel abgestimmt. Lernen und sich weiterentwickeln sollen verschiedene Zielgruppen, angestrebt ist allerdings auch eine Kulturentwicklung: die Lernfähigkeit der Organisation oder das Ineinandergreifen der Handlungsweisen aller Beteiligten.

Im Folgenden werden entsprechend der Chronologie 4 Schwerpunkte dargestellt.

1. Lenkungsreis
2. QBM-Seminare: Kommunikations- und Führungstraining
3. Aufbau eines QBM-Zirkel-Wesens, Moderatoren-Training
4. Spezialworkshops fürs Mittelmanagement

## 1. Lenkungsreis

Im Lenkungsreis, der sich aus dem Werkleiter, den Hauptabteilungsleitern, einem Mitglied des Betriebsrats sowie mir als externem Berater zusammensetzt, fand die Bedarfsanalyse und Konzeptentwicklung statt. Er tagt regelmäßig in so genannten Fazitworkshops. Die 4 eben erwähnten Ebenen werden hier gesteuert:

a) Im Rahmen seiner Aufgabe hat der Lenkungsreis eine Doppelrolle: Er steuert das Projekt und ist gleichzeitig für die Beteiligten selbst ein Lernfeld in Prozessorientierung und Projektmanagement.

b) Nach jedem Seminarblock werden anhand meiner Erfahrungen in den QBM-Seminaren mit der jeweiligen Gruppe und deren Bedarf und unter Berücksichtigung der Entwicklung des Hauses mögliche Modifizierungen bei den Seminarinhalten diskutiert und abgestimmt.

c) Der Lenkungsreis fungiert als Steuerkreis der QBM-Zirkel und plant Moderatorenbedarf und -training.

d) Im Lenkungsreis werden die Entwicklungsziele des Mittelmanagements abgestimmt und entsprechende Maßnahmen geplant.

Die Erfahrungen und Meinungen der Teilnehmer der verschiedenen Projekte gehen in diese „rollierende Planung“ ebenso ein wie die Reflexion und Zielorientierung des Managements und meine Ideen als Berater. Gegenüber den Teilnehmern wird dieser Prozess im folgenden Seminarblock oder der entsprechenden Maßnahme transparent gemacht und somit fortgeschrieben. Auftraggeber, Betriebsrat und Mitarbeiter kommen so in eine größere Verantwortlichkeit und einen zusätzlichen Erkenntnisprozess.

## 2. QBM-Seminare: Kommunikations- und Führungstraining

Ziel des Seminardesigns ist es, eine Ent-

wicklung im Rahmen der Lernorganisation zu ermöglichen. Eine solche Entwicklung braucht Zeit und muss Veränderungswiderstände überwinden, an denen viele Projekte scheitern. Erreicht werden soll unter den gegebenen Rahmenbedingungen des Hauses, dass:

a) der Bezugsrahmen der Beteiligten verändert wird und damit die weichen Faktoren wie unternehmerisches Handeln, Konflikt- und Entwicklungsfähigkeit positiv beeinflusst werden.

b) Handwerkszeug geboten wird, um den neuen Rahmen ausfüllen zu können. Mit Hilfe dieses Handwerkszeugs werden Lösungen auf dem „Pfad der brennendsten Probleme der jeweiligen Zielgruppe“ (EKS) erarbeitet.

c) die innerbetrieblichen Kunden und die Linie mit den Ergebnissen konfrontiert werden, die Kommunikation gestärkt und die Erfahrungen im Training weiter bearbeitet werden können.

Das Design als Blocktraining erlaubt es mir, mehrfach eine „Lernspirale“ durchlaufen zu lassen. Diese Lerngesetzmäßigkeit umfasst die Phasen Neugier, Enttäuschung, Ausdauer, Erfolg und lässt sich gut mit den von Lewin entwickelten Phasen der Organisationsentwicklung – Auftauen, Widerstand, Verändern, Integrieren – in Beziehung setzen.

Das QBM-Seminar hat den Titel „Effektiv führen als Partner in Gesprächen und bei Problemlösungen“.

Die 3 Stufen haben folgende Schwerpunkte:

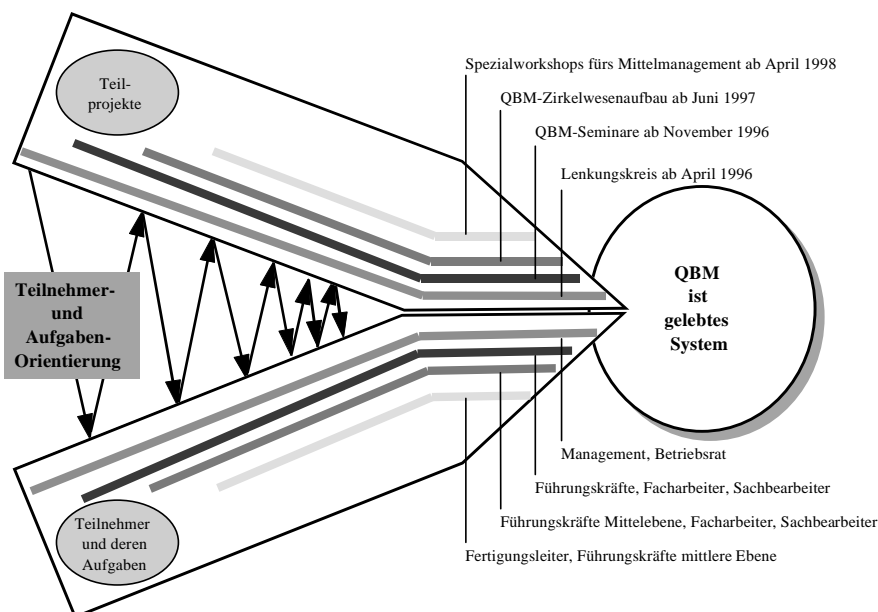
- Führungskraft / Mitarbeiter als kommunikative Persönlichkeit in der täglichen Praxis
- Führungskraft / Mitarbeiter als Organisator zielgerichteter Zusammenarbeit
- Führungskraft / Mitarbeiter als Moderator des Teams

Das Erlebnis liegt im Workshopcharakter der Seminare, im gemeinsam in der Gruppe erlebten Entwicklungsprozess an real existierenden Aufgabenstellungen. Auf gewisse Effekte wird bewusst genauso verzichtet wie auf ein gediegenes Seminarhotel-Ambiente. Die Veranstaltungen finden im eigenen Haus im Inforum statt – ein pragmatischer Beitrag zur lernenden Organisation.

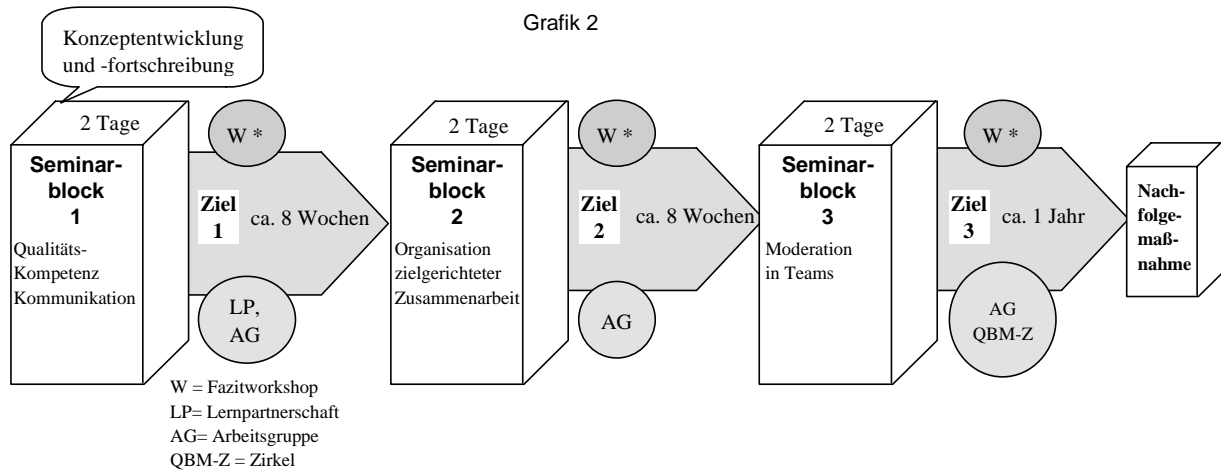
## 3. Aufbau eines QBM-Zirkel-Wesens, Moderatoren-Training

Aufbauend auf den Grundlagen des QBM-Trainings sollen Veränderungsprozesse gezielt in Angriff genommen werden. Die Seminarinhalte werden auf innerbetriebliche konkrete Praxisprobleme angewandt. Dies führt zu Qualitäts-Steigerungen der Produkte und innerbetrieblichen Dienstleistungen, Beseitigung von Störungen in Abläufen sowie zur Erarbeitung von Qualitäts-Standards in und zwischen Abteilungen.

Auf der oberen Führungsebene wird durch dieses Vorgehen das prozess- und



Grafik 1



qualitätsorientierte Management gestärkt. Auf der mittleren Führungsebene und der Mitarbeiterebene werden gestärkt: Identifikation mit Unternehmens-Zielen, Wille zu Verbesserungen und ständigem Lernen durch Erfolge bei gemeinsamen Problemlösungen, verantwortliches Mitdenken und Handeln ist erlaubt und gefordert.

#### Entwicklungsaspekt: Widerspruch zwischen neuen Erkenntnissen und dem Alltag

Ein Entwicklungsaspekt liegt auch darin, dass die Teilnehmer eine Gruppe als Lernort brauchen. Denn durch die Seminare ist ein Widerspruch entstanden zwischen neuen Erkenntnissen und dem Alltag im alten System. Außerdem können sie Erfahrungen in der Teamarbeit sammeln, bevor diese vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt in der Fertigung stärker praktiziert wird.

Jeder QBM-Zirkel beginnt mit einem von mir als Trainer gestalteten Einführungstag, an dem im ersten Teil das Zirkel-Prinzip erläutert und im zweiten Teil der Einstieg in die Zirkelarbeit organisiert wird. Im weiteren Verlauf der Zirkelarbeit führe ich einen Meilenstein-Workshop durch. Während als Gruppenleiter / Moderatoren nur Teilnehmer aus dem QBM-Seminar in Frage kommen, können als Zirkel-Teilnehmer auch Mitarbeiter einbezogen werden, die noch nicht an QBM beteiligt waren.

Der Charakter der Zirkel hat sich dabei verändert, von ausgewählten abteilungsinternen Themen zu bereichsübergreifenden Themen, von vordefinierten Themen zu im Seminarverlauf selbstgewählten Themen. Damit fließen die QBM-Schwerpunkte Seminare und Zirkel zusammen, sodass eine neue Qualität des Projekts entsteht, in dem Seminare und QBM-Zirkel wechselseitig aufeinander wirken können. Erfolge der Zirkel bestätigen, dass die Teilnehmer aus den Seminaren heraus- und in die Zirkelarbeit hineingewachsen sind.

Alle Teilnehmer haben im 3. Block des QBM-Seminars Moderationsgrundlagen kennen gelernt. Außerdem haben sie in der Zwischenzeit in unterschiedlichem Maß praktische Erfahrungen sammeln können.

Ausgehend von dieser Grundlage ist es das Ziel der Moderatoren-Aufbautrainings, die Teilnehmer in die Lage zu versetzen, unterschiedliche Besprechungen und Arbeitsgruppen als Moderator leiten zu können.

#### 4. Spezialworkshops fürs Mittelmanagement

Die Fertigungsleiter haben eine Schlüssel-funktion in der Unternehmensentwicklung, ihre Funktionsbezeichnung steht sozusagen als Überschrift über der angestrebten prozessorientierten Arbeitsweise. Die diese Funktion ausübenden Personen sind aber nur in individuell unterschiedlichen Ansätzen in diese Position hineingewachsen und sollten deshalb gezielt in ihrer Entwicklung unterstützt werden.

Die erste Workshopserie im Frühjahr 1998 mit den Schwerpunkten Aufgabenprofil, gemeinsames Verständnis und Organisation als Fertigungsleiter-Team, Rolle und Entwicklungsperspektiven des Fertigungsleiters, Aktionsplan wurde 1999 fortgesetzt. Diesmal wurden die den Fertigungsleitern unterstellten Teamführer einbezogen. Diese zweite Workshopserie stand unter dem Motto der Praxisberatung, über die die Führungsrolle in Form von selbständigen Problemlösungen weiter gestärkt wurde.

#### Ergebnisse

Die Erfolgskontrolle ist bei diesem praxis- und entwicklungsorientierten Projekt ein fest integrierter Faktor. Die Erfolgskontrolle im Rahmen des Blockseminars erfolgt zu Anfang des 2. und 3. Seminarblocks. Im Rahmen einer als Meilenstein bezeichneten Zielergebnisanalyse werden die Vorhaben diskutiert und ausgewertet, die im Aktionsplan des vorhergehenden Blocks festgelegt wurden.

Derzeit läuft die zweite QBM-Teilnehmerbefragung. In der ersten Befragung 1998 betrug die Identifikation mit QBM bei „sehr stark“ 39%, bei gut 52%, skeptisch waren 9%.

#### Nach 3 Jahren: QBM beginnt in Eigenregie überzugehen

Ein Arbeitsvorbereiter entwickelte ein Projekt ständiger Verbesserung in der Weiter-

verarbeitung, das seit Januar 1999 erfolgreich läuft. Mit diesem Projekt hat sich die Abteilung an die Spitze der Bewegung gesetzt. Ziel des Projekts ist es, die Organisation an den Maschinen und unter den Schichten zu verbessern. Die Themen sind: Schulung, Personaleinsatz, Verfügbarkeit der Maschinen, Ordnung an den Maschinen.

In den 4 Schichten haben sich je 2 Gruppen von Maschinenführern zusammengesetzt. Pro Gruppe wurde ein Sprecher, ein Terminorganisator und ein Protokollführer gewählt. Die Gruppen treffen sich wöchentlich 20 Minuten und erarbeiten nach Moderationskriterien Problemlösungen, die anschließend über alle Schichten abgestimmt, zusammengefasst und umgesetzt werden. Vierteljährlich werden Ergebnisse bzw. Vorschläge der Werkleitung präsentiert und so nötig einer Lösung zugeführt.

Einige Gruppen sind jetzt so motiviert, dass sie sich Sonntagabend vor der Nachtschicht treffen. Viele Verbesserungsmaßnahmen sind abgeschlossen bzw. laufen oder sind in Planung.

Der Jury des BDVT war die dahinter stehende Gesamtleistung den Bronze-Preis wert: „Gabriel Geis operierte nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern erschuf ein Trainingsdesign, das erst den Boden bereitete, dann den Samen legte und danach behutsam das Werden und Gedeihen begleitete. Dies geschah so lange, bis die sorgsam behüteten Pflanzen stark genug waren, sich selbst auszusähen“, so die Meinung der Jury.

Gabriel Geis, (Jg. 1950), Diplom-Psychologe, Trainer und Berater dta, Supervisor BDP, ist seit 1987 freiberuflich aktiv. Vor seinem Studium arbeitete er 10 Jahre gewerblich. Seine Geschäftsfelder sind Führung, Change Management, Teamentwicklung, Moderation. Seine Erfahrung bezieht sich auf Training und Beratung mit allen Hierarchieebenen in zahlreichen Unternehmen und Organisationen verschiedener Branchen und Größenordnung.

Geis Training & Beratung  
Dipl.-Psych. Gabriel Geis  
Julius-Leber-Str. 21  
D-22765 Hamburg  
Tel. 040-38610783  
Fax 040-38610784  
E-Mail: mail@gabrielgeis.de