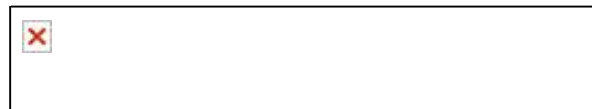
 Der Trainerpreis 1998 in Gold - für implus Training



Gerhard Jantzen



MANAGERSEMINARE NR. 32, JULI 98 -

Soziale Kompetenz - Ein Seminarprojekt

"Jeder begleitete jeden"

Ist das Betriebsklima schlecht, geht nicht nur den Mitarbeitern über kurz oder lang die Luft aus. So fürchtete auch die DEA Mineralöl AG bei ihren ostdeutschen Tochtergesellschaften vier Jahre nach der Wende die Folgen der zwischenmenschlichen Reibungsverluste. Das Training der weichen Faktoren der Zusammenarbeit war daher ein wichtiger Punkt des dreijährigen Programms "Erweiterung der persönlichen und sozialen Kompetenz von Mitarbeitern zur Steigerung von Führungs- und Verkaufsqualitäten". Die Verbesserung des täglichen Miteinanders war aber nicht das einzige Ziel der firmenweiten Schulung. Gerhard Jantzen, Geschäftsführer der implus Trainings + Beratungs Unternehmensgruppe, Bad Dürkheim, schildert die Eckpunkte des Trainingsprogramms, mit dem er in diesem Jahr den BDVT-Trainingspreis in Gold gewann.

Die Aufgabenstellung

Nach der Übernahme von 150 Mitarbeitern aus den neuen Bundesländern waren in den DEA-Tochtergesellschaften Mineralölverkauf in Thüringen, Sachsen und Potsdam das Betriebsklima und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unbefriedigend. Unterschiedliche Unternehmens-Systeme und das problematische Ost-West-Verhältnis erschwerten eine gute Zusammenarbeit. Ein weiteres Problemfeld war die Kundenorientierung. Trainingsziele waren neben der Verbesserung des Arbeitsklimas Umsatzerhöhung und Gewinnsteigerung so wie höhere Kundenzufriedenheit und -bindung.

Die Strategie

Geschult haben wir zu zweit - meine Team-Kollegin Elisabeth Eulenstein und ich. Beide haben wir eine abgeschlossene Ausbildung als NLP Master und langjährige Erfahrungen als Veränderungsbegleiter. Erste Stufe des dreijährigen Trainingsprogramms war ein dreitägiges Persönlichkeitstraining, es folgten drei Tage "Selbstmanagement" und zwei Tage "Synergiemanagement". Teilgenommen haben alle Mitarbeiter: Geschäftsführer, Verkaufsleiter, Niederlassungsleiter, Außen- und Innendienstleister. Der Gedanke: Je mehr Mitarbeiter und Führungskräfte sich gemeinsames Wissen und ein gemeinsames Grundverständnis erarbeiten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die gewonnenen Erkenntnisse auch tatsächlich umgesetzt werden.

Der Inhalt

Wo liegt der Gewinn eines Rauchers? Wo der eines Schwiegermuttermörders? Was sich hinter den merkwürdig anmutenden Fragen verbirgt? Die Annahme, daß jeder Mensch - bewußt oder unbewußt - die beste Verhaltensalternative wählt, die ihm im Moment zur Verfügung steht. Würde er eine bessere, würde er sie nutzen. Die Erarbeitung neuer Verhaltensmöglichkeiten zog sich daher wie ein roter Faden durch das gesamte Training. Diesem Ziel kamen die Seminarteilnehmer beispielsweise durch die Übung "neues Verhalten herstellen" näher. Wie Regisseure sollten sie sich ein neues Verhalten auf der Leinwand vorstellen und sich dann nach und nach in die Position des "Schauspielers" einfühlen. Relevant dabei waren Haltung, Bewegung, Sprache, Worte, Mimik, Gestik, um neue Erfahrung abzuspeichern.

Das Training blieb aber keineswegs auf der Verhaltensebene stehen. Es ging darüber hinaus um die Veränderungen von Einstellungen. So verdeutlichte die "Landkarten" -

 [klick würdiges](#)

Übung, daß das Modell, das sich ein Mensch von der Welt macht, nicht die Welt ist. Bei einem anderen Menschen kann ein ganz anderes Modell entstanden sein. So galt es beispielsweise, bewußt zu machen, daß Ost- und Westdeutsche andere Vergangenheitserfahrungen gemacht und damit auch unterschiedliche Werte-Strukturen entwickelt haben.

Der Praxistransfer

Bereits in den Seminaren vereinbarten wir mit den Mitarbeitern ein Feedbacksystem: In einem Selbstmanagement Aktionsplan hielten die Teilnehmer unter anderem fest, welche drei Maßnahmen sie sich für die Zukunft vorgenommen haben, welchen Nutzen ihnen diese bringen sollen und welche Unterstützung sie von ihrem Chef benötigen. Ein Gespräch mit letzterem stand in jedem Fall unmittelbar nach dem Training an. Vier Wochen später erreichte die Teilnehmer ein Fragebogen, den sie im Seminar ausgefüllt hatten. Dieser erinnerte nochmals an die neuen Vorsätze sowie an einen weiteren Gesprächstermin mit dem Vorgesetzten. Tatsächlich gingen die Mitarbeiter selbständig auf ihre Führungskräfte zu, um mit ihnen Feedback- und Unterstützungsgespräche zu führen. Durch diese Umkehrung konnte sich die Führungskraft dem Mitarbeitergespräch nicht entziehen. Sie "rutschte" immer mehr in eine Coachingfunktion. So war auch die Frage der Trainingsbegleitung geklärt: Jeder begleitete jeden. Das funktionierte so gut, weil jede neu geschulte Gruppe (monatlich eine) die Trainingsinhalte bei den Kollegen in Erinnerung rief.

Die Widerstände

Die anfänglichen Widerstände der Führungskräfte (Hauptgrund: Zeitaufwand) gingen nach und nach zurück. Besonders als klar wurde, daß die neuen Spielregeln die Mitarbeiter zu mehr Aktivität im Tagesgeschäft anspornten. Effektivität und Effizienz stiegen nach kurzer Zeit an. Im Training waren massive Widerstände überraschenderweise überhaupt nicht zu spüren. Unsere Aufgabe bestand im wesentlichen darin, die Teilnehmer so zu provozieren, daß sie sich mit den Alltagsproblemen auseinandersetzten. Menschliche Schwierigkeiten konnten und wollten wir im Gruppengeschehen nicht auflösen. Deshalb führten wir Vier-Augen-Gespräche oder Tages-Coachings durch.

Die Erfolgskontrolle

Zur Erfolgskontrolle führten wir einmal pro Jahr einen Controlling-Workshop mit Geschäftsführern, Führungskräften der ersten Führungsebene, Betriebsrat, Personalabteilung und Abteilung Fortbildung Verkauf durch. Hier wurde dann das weitere Vorgehen besprochen. Für die Führungskräfte gab es zudem sogenannte Follow-Up-Days und eine schriftliche Befragungsaktion zwischen der zweiten und dritten Stufe des Trainings. Letztere diente zur Messung der wahrnehmbaren Veränderungen im Umfeld der Führungskräfte.

Das persönliche Fazit

Als Trainer war es für uns eine große Freude und Herausforderung, Menschen auf ihrem Weg über drei Jahre zu begleiten. Wir erlebten die persönlichen Veränderungen sozusagen hautnah mit. Beobachteten, wie Menschen kleine und große Entscheidungen trafen und umsetzten. Auch im privaten Bereich. Wir spürten in den Seminaren, wie das Klima immer offener wurde, wie sich die Qualität der Zusammenarbeit änderte, wie Konflikte offen und ohne Polemik gelöst wurden und wie die Kluft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern schwand. Natürlich freuen wir uns auch, daß neben diesen sogenannten weichen Faktoren der Umsatz und die Produktivität gesteigert werden konnten.

Gerhard Jantzen