

PraxisNews



UNTERNEHMENSZEITUNG DER PTA PRAXIS FÜR TEAMORIENTIERTE ARBEITSGESTALTUNG ABH

Sinn stiften, Menschen begeistern

 Ein Plädoyer von
Thilo Leipoldt

5

Das Beste geben!

 Ein Leitbild erwacht
zum Leben

6



Die Teamwerkstatt

 Vernetzte PE für
operative
Führungskräfte

7

Was ist hier eigentlich los?

 Temperaturmessung als
Unternehmensdiagnose

10



Liebe Leser,

es geht um die Meisterschaft! Nicht nur in Südafrika, sondern

auch in den deutschen Produktionsunternehmen. Immer wieder keimt die Diskussion auf, dass für die Führungskräfte auf der operativen Ebene etwas getan werden muss. Gerade die Meister seien überlastet, unterqualifiziert, müssten „ins Boot geholt werden“ und endlich ihre Führungsverantwortung wahrnehmen. Diese PraxisNews zum Schwerpunkt Führung zeigt mit ihren Praxisberichten, dass nicht mehr geklagt wird, sondern erfolgreich Projekte zur Stärkung der Meister durchgeführt werden und die gewünschte Wirkung zeigen.

 In eigener Sache stellen wir Ihnen zwei neue Kolleginnen vor, die unser Team seit diesem Jahr verstärken und möchten Sie auf unsere Teilnahme an der Münchner Personalmesse im September hinweisen. Auf der letzten Seite finden Sie unsere aktuellen Veranstaltungen und Trainingsreihen. Die Veranstaltungsreihe *Best Practice KVP* findet erstmalig in Süddeutschland statt, *HRspezial*, unser Format für Personalverantwortliche, findet den Weg aus der Schweiz nach Nordrhein-Westfalen.

Last but not least möchte ich mich mit dieser PraxisNews als neue Chefredakteurin vorstellen und meinem Vorgänger Wolfgang Bauer im Namen der PTA für seine langjährige Redaktionsarbeit danken.

Bleibt zu hoffen, dass unsere Elf diesen Sommer ebenso erfolgreich ist, wie die beschriebenen Projekte unserer Kunden! Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und eine spannende Fußball-Weltmeisterschaft!

a.hartmann@pta-koeln.de

Die Zeit ist reif für Alltags-Coaching

Neue Chancen für einen coachenden Führungsstil

VON CHRISTOPH LINDINGER

Schon seit mehreren Jahrzehnten bemühen sich moderne Unternehmen, ihre Führungskräfte auf breiter Ebene zu einem zeitgemäßen Führungsstil zu bewegen. Populär ist die Situative Führung (Blanchard & Hersey, 1977). Zur Erinnerung: Die Situative Führung postuliert, dass verschiedene Reifegrade eines Mitarbeiters unterschiedliche Führungsstile erfordern. Der Bogen spannt sich vom Anleiten über das Trainieren und Coachen bis zum Partizipieren und dem erstrebten Idealzustand des Delegierens. Eine Führungskraft ist dann kompetent, wenn sie nicht nur einen dieser Führungsstile professionell meistert, sondern sich je nach Ausgangslage des Mitarbeiters und seiner Aufgabe den Führungsanforderungen adäquat stellen kann. Soweit so gut. Übersehen wurde die zentrale Bedeutung des Coachens als transformierender Schritt.

Auch Anleiten will gelernt sein

Die verschiedenen Führungsstile scheinen mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden behaftet zu sein. Während Anleiten noch für jeden erlernbar scheint, wird Delegieren zur hohen Kunst. Aber genaues Hinsehen zeigt auch beim Anleiten Klassenunterschiede.

Während Unternehmen, die sich ernsthaft dem Gedanken eines Produktionssystems verschrieben haben, über standardisierte Vorgehensweisen beim Anleiten neuer Mitarbeiter verfügen, findet man vielerorts im besten Fall Improvisation vor.

Trotz des Booms der Zeitarbeit wird Anlernen dort als lästiges Übel betrachtet. Fast diebisch wird die Freude, wenn vom „Sprung ins kalte Was-

ser“ die Rede ist. Kein Wunder, dass es oft zu Turbulenzen kommt, dass Abläufe gestört werden. Anleiten ist keine Kunst, aber eine Frage der Übung. Der Produktionsdruck, Ungeduld und fehlende Standards verändern selbst diesen Führungsstil zum Glücksspiel.

TIPP: Nehmen Sie sich die Zeit und erarbeiten Sie mit unserer Hilfe eine standardisierte Vorgehensweise für Anlernprogramme. Nutzen Sie dazu unsere Erfahrungen mit der Einführung von Produktionssystemen nach dem Toyota-Prinzip.

Geht Trainieren über Studieren?

In jüngster Vergangenheit befassen sich vor allem Konzernunternehmen

weltweit mit sogenannten *Train-the-Trainer-Konzepten*. Worin begründet sich dieser Boom?

1. Die mittlerweile fest etablierten *Produktionssysteme* und ihre Audits haben neue Anforderungen an alle Mitarbeiter hervorgebracht. Man muss Standards kennen und nach ihnen vorgehen. Abweichungen sind an der Tagesordnung. Es zeigt sich, dass Information und Kommunikation maßgebliche Schwachstellen bei der Nachhaltigkeit dieser Systeme sind. Mit verbesserten Trainingskompetenzen könnten Führungskräfte diese Systemmängel beheben.

2. Die Einsicht, dass Störungsbeseitigung nach Intuition alleine nicht funktioniert, ist vorhanden. *KVP-Konzepte* werden in namhaften Unternehmen umgesetzt. Noch über-

■ wiegt Zurückhaltung bei der täglichen Verwendung von systematischen Methoden. Hier kann Trainingskompetenz helfen, Praxishürden zu überwinden.

3. *Veränderungen* stehen in allen Branchen auf der Tagesordnung. Nicht alltäglich ist der Umgang damit. Widerstand, spürbare Verletzungen und innere Kündigungen haben zugenommen. Trainingskompetenzen von Führungskräften helfen, konstruktiv mit diesen Situationen umzugehen.

Ob sich ein Unternehmen für ein aufwändiges Train-the-Trainer-Konzept entscheidet, ist sicher auch eine Frage der Ausgangslage. Sicher ist, dass sich eine Beschäftigung mit der Rolle der Führungskraft als Trainer lohnt.

ten (zurück-)trainieren. Sie werden staunen.

Wundermittel Coaching?

Im *Situativen Führen* ist Coaching noch ein Führungsstil unter vielen. Heute rückt er in den Mittelpunkt der Diskussion. Coaching ist keineswegs die ‚letzte Hoffnung‘. Die Überlastung von Führungskräften durch zunehmende Reportingaufgaben und die zu verarbeitende Informationsdichte schreitet ungebremst fort. Es gelingt immer weniger, die Problemflut in den Griff zu bekommen – den Führungskräfte bleibt immer weniger Zeit, sich als Coach um seine Mitarbeiter zu kümmern!

Die jüngsten Qualitätsdesaster der

rungepotenziale ausgeschöpft. Jetzt fehlt es an allen Ecken an geeigneten Problemlösern, um die schneller gewordenen Systeme auch ebenso schnell pflegen und warten zu können. Nur wenn deutlich mehr Mitarbeiter als heute selbstständig und bewusst handeln können, werden diese Probleme in Zukunft gelöst werden können. Die schlechte Nachricht: Auch dies ist zunächst eine Aufgabe der Führungskräfte. Die gute Nachricht: Es gibt eine Lösung.

Verantwortungsübernahme muss begleitet werden

Beim *Partizipieren* und *Delegieren* löst sich die Führungskraft von der Kontrolle und zieht den Mitarbeiter

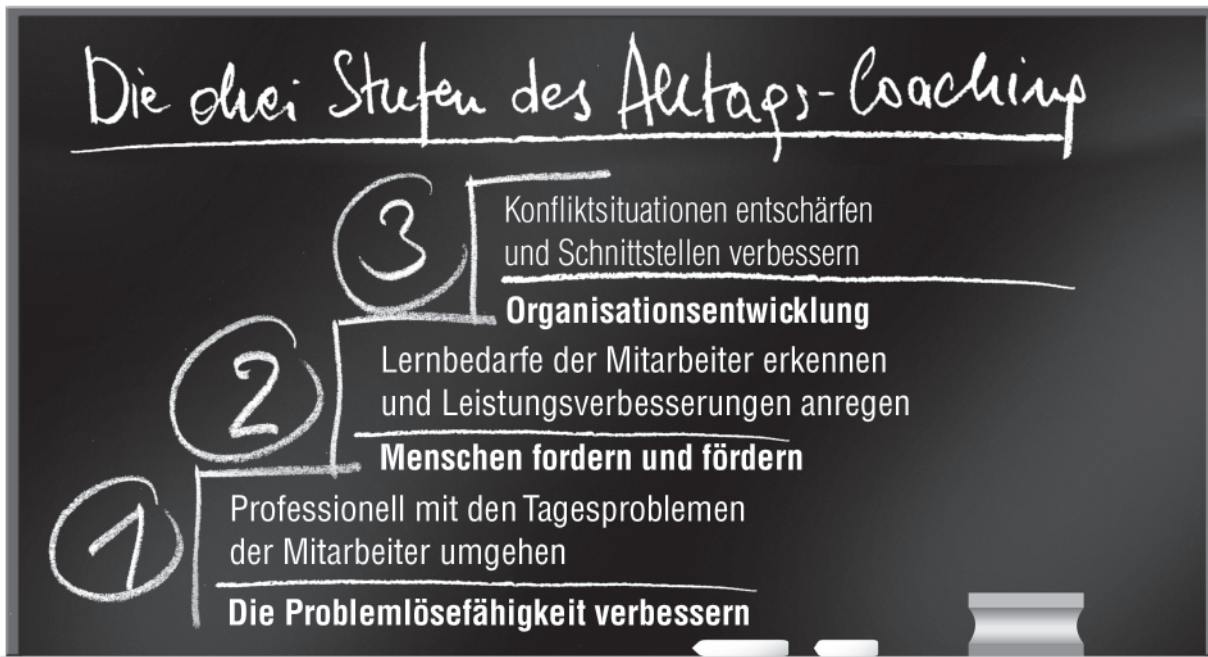
Rand und wird sich nicht alleine auf den Weg machen. Nicht jeder findet einen leichten Umgang mit Verantwortung. Menschen schlafen schlecht, finden kein Ende, verlieren ihren Optimismus oder haben ihre Stimmungen nicht mehr im Griff. Wenn Menschen bei der Verantwortungsübernahme nicht begleitet werden, können solche Symptome entstehen.

Die Antwort heißt Alltags-Coaching

Alltags-Coaching ist im Unterschied zu dem von professionellen Coaches praktizierten Persönlichkeits-Coaching kein lebensverändernder Eingriff. Alltags-Coaching ist die Unterstützung eines Mitarbeiters oder Kollegen bei Themen, die seine direkte Leistungserbringung betreffen. Es handelt sich um einen Führungsstil, der auf einem einfachen und doch grundlegenden Kommunikationsmodell aufbaut: Das Dreieck des Vertrauens mit seinen drei Elementen *Aufmerksam Zuhören*, *Hilfreiche Fragen stellen* und *Konstruktives Feedback geben*. Beziehungsgestaltung fördern, Ziele vereinbaren können und ein systematisches Vorgehen, z. B. nach dem GROW-Modell, ergänzen dieses Fundament.

TIPP: Buchen Sie unser Espresso-Training zum Alltags-Coaching. Drei Bausteine à drei Stunden in einem Abstand von drei Monaten. Ganz nach unserem Motto: *schnell – stark – wirksam.*

Soll ein neuer Führungsstil erfolgreich gelebt werden, ist Durchhalten notwendig. Einer unserer Kunden wagt sich gerade daran, in allen seinen Fabriken der Schweiz seine Führungskräfte für diesen Stil zu begeistern. Die Resonanz ist ermutigend. c.lindinger@pta-zuerich.com



TIPP: Die Methode Teach Back hilft, die Effizienz Ihrer Wissensvermittlung unmittelbar zu überprüfen. Lassen Sie sich von Ihren Mitarbeitern in gerade vermittelten Inhal-

Autokonzerne zeigen, wie schwierig die Lage ist. Die Gründe sind vielfältig: Konzepte wie der strategische Einkauf, geringste Bestände und schlanke Abläufe haben riesige Rationalisie-

stärker in die Verantwortung – ein Drahtseilakt. Während sich eine Minderheit an Mitarbeitern aktiv um Verantwortung bemüht, verhartet die Mehrheit am



PTA auf der Münchner Personalmesse

Besuchen Sie uns am 21. September 2010

Unter dem Motto „Mitarbeiter finden, Mitarbeiter binden“ steht die diesjährige 6. Personalmesse in München am 21. September. Vertreten sein wird auch die PTA mit ihrer Münchner Niederlassung und deren Leiter Thilo Leipoldt. Im September entscheiden viele Per-

sonalleiter über Neueinstellungen, Weiterbildungsmaßnahmen und Umstrukturierungen im Personalbereich. Also genau der richtige Zeitpunkt, um sich auf einer Fachmesse über die aktuellen Trends am Arbeitsmarkt zu informieren. Auf der Personal-World präsentie-

ren sich auf über 3000 m² Aussteller der Bereiche Personalrecht, Zeitarbeit, Personaleinsatzplanung, Bewerbermanagement, Software für Lohn- und Reisekostenabrechnung, Recruiting, Potenzialanalysen und Personalentwicklung. Die Unternehmen stellen sich und

ihre Leistungen auf ihrem Einsatzgebiet anhand von Referenzen, Fallbeispielen und Anwenderberichten vor. Fachvorträge zu den unterschiedlichsten Themen runden das Angebot der Messe ab. Thilo Leipoldt wird einem Fachvortrag zum Thema Führung halten.

Zielgruppe der Messe sind die Personalleiter und Geschäftsführer großer und mittelständischer Unternehmen. Besuchen Sie unseren Stand Nr. D26 zwischen Forum 1 und 2. Mehr Informationen zur Messe finden Sie unter www.personal-world.de und www.pta-muenchen.de. **aha**

Immer wieder flammt die Diskussion auf, welche Form der Mitarbeiterführung auf der Ausführungsebene die Sinnvollste ist. Zweifellos wird heute von jedem Produktionsunternehmen gefordert, dass kontinuierlich an einer Verbesserung der Produktivität, Qualität und Prozessgüte gearbeitet wird. Ob in Gruppen, Teams oder ohne Teamarbeit: Die Voraussetzung hierfür sind Mitarbeiter, die selbstständig Handeln und Denken und Verantwortung übernehmen. Aber welche Form der Vor-Ort-Führung ist in diesem Sinne zeitgemäß?

Früher: Traditionelle Kolonne mit Vorarbeiter

Die traditionelle Form der Vor-Ort-Führung in deutschen Produktionsunternehmen war die Kolonne mit Vorarbeiter. Der Meister war gesamtverantwortlich und der unbestrittene Chef. Die Vorarbeiter zeigten, wie die Arbeit auszuführen war, teilten ein, leiteten an und halfen bei Problemen. Eigenverantwortung der Mitarbeiter spielte im patriarchalischen Führungsstil des klassischen Meisters keine Rolle. Die Mitarbeiter hatten kaum Einfluss auf die Arbeitsteilung und die Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Systematisches Verbessern fand nicht statt und war auch nicht Teil der Führungsaufgabe.

Teilautonome Gruppenarbeit

Zu Beginn der 1990er Jahre schafften viele Produktionsunternehmen die klassische Meisterorganisation mit Vorarbeiter ab und führten teilautonome Gruppenarbeit (TAG) und Lean Management ein. Die Entwicklung ging zu großen Gestaltungsspielräumen und einem hohen Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Geführt wird in der TAG von einem Gruppenbetreuer, der nicht selbst Mitglied des Teams ist. Die Führungsarbeit beinhaltet vor allem das Schaffen der Rahmenbedingungen für eine optimale Arbeit, das Vereinbaren von Zielen und die Überprüfung der Zielerreichung. Gezielte Verbesserungsaktivitäten sind nicht Teil der Führungsaufgabe oder der Kernkompetenzen der Gruppenbetreuer. Die Mitarbeiter arbeiten selbstständig an der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsabläufe, Prozesse und Zusammenarbeit in der Gruppe und mit anderen Bereichen.

Ohne Führung geht es (doch) nicht

Warum sich der Fokus (wieder) auf die Vor-Ort-Führung richten muss

VON DR. ALBERT HURTZ



In vielen Unternehmen wurde jedoch die Zahl der Gruppenbetreuer gering gehalten, da davon ausgegangen wurde, dass sich die Gruppen weitgehend selbst führten. Eine Führungsspanne von 40 bis 60 Mitarbeitern ist für einen Gruppenbetreuer keine Seltenheit. Reporting und SAP beanspruchen den Gruppenbetreuer zusätzlich, so dass eine intensive Unterstützung der Gruppen oft kaum möglich ist.

In einigen Unternehmen zeigt sich heute, 20 Jahre nach der Einführung, dass die TAG den erhofften Beitrag zur Effizienzsteigerung nicht geleistet hat. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Tritt dann der Verbesserungsgedanke stärker und strukturierter in den Vordergrund, brauchen die Vor-Ort-Führungskräfte in der TAG Kapazitäten und auch das notwendige Know-how, um Verbesserungsaktivitäten kontinuierlich und systematisch anzustoßen.

Geführte Teamarbeit im Produktionssystem



Eine Alternative zur klassischen teilautonomen Gruppenarbeit findet sich in der Teamarbeit, wie sie im Rahmen des Produktionssystems nach Toyota organisiert wird.

Kleine Teams mit fünf bis acht Mitarbeitern werden von einem Teamleiter, genannt Hanchos, geführt. Seine Hauptaufgabe, ist die Verbesserung der Prozesse und Arbeitsergebnisse in seinem Team voranzutreiben. Er beobachtet ständig die Prozesse, gibt Feedback und trainiert seine Mitarbeiter.

Die Hanchos haben fachliche Weisungsbefugnis, während die disziplinarische beim Gruppenleiter liegt, der mehrere Teams betreut. Im Unterschied zum Vorarbeiter, der vor al-

lem im Problemfall unterstützt, ist der Hanchos in erster Linie Prozessbeobachter, auch wenn er wie der Vorarbeiter produktiv im Team mitarbeitet. Der Hanchos erkennt Schwachpunkte im Prozess und in der Arbeitsweise, spiegelt sie dem Team und findet gemeinsam mit den Mitarbeitern Verbesserungsmöglichkeiten. Diese werden getestet und bei Bewährung als Standard beschrieben und für alle Mitarbeiter verbindlich gemacht.

Verbesserungsexperte Hanchos

Im Vergleich zur TAG sind die Spielräume für die Mitarbeiter geringer und es erfolgt eine viel direktere Führung. Bei der teilautonomen Gruppenarbeit werden Verbesserungen stark durch die Mitarbeiter selbst angestoßen, in der Teamarbeit im Produktionssystem nach Toyota gibt es über die Verbesserungsarbeit der Mitarbeiter hinaus ständig Impulse durch den Hanchos. Der Hanchos ist einerseits Verbesserungsprofi und auf der anderen Seite ein mitarbeitendes Teammitglied. Die notwendige Verbesserungsarbeit verschmilzt so wesentlich deutlicher mit dem Tagesgeschäft.

Ohne geht es nicht

Unabhängig von der Organisationsform steht fest, dass es ohne eine moderne und zeitgemäße Vor-Ort-Führung nicht geht. Produktivitätssteigerungen und Verbesserung der Qualität werden nur erreicht, wenn die Vor-Ort-Führung für leistungsfähige Mitarbeiter, ein motivierendes Arbeitsumfeld und kontinuierliche Verbesserungsprozesse sorgt. Um das zu erreichen, muss sie

- Zeit für die Betreuung ihrer Mitar-

- beiter haben,
 - von den Mitarbeitern akzeptiert werden,
 - die Arbeit an Verbesserungen genauso hoch bewerten wie das Alltagsgeschäft,
 - die Methoden des Verbesserns beherrschen, sie nutzen und ihre Mitarbeiter dazu befähigen, sie ihrerseits zu nutzen,
 - den Mitarbeitern regelmäßig konstruktiv Feedback geben,
 - die Potenziale der Mitarbeiter erkennen und weiterentwickeln,
 - Verantwortung übernehmen und die Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung befähigen.
- Diese Anforderungen werden bereits vielerorts gestellt, können jedoch oft nicht erfüllt werden. Fehlende Qualifizierung und die falschen Rahmenbedingungen verhindern die Stärkung der Vor-Ort-Führungskräfte. Diese Entwicklung voranzutreiben wird zukünftig die vornehmliche Aufgabe vieler Unternehmen sein. a.hurtz@pta-koeln.de

Möchten Sie Ihre Vor-Ort-Führungskräfte für die Anforderungen der Zukunft stärken, nutzen Sie unsere langjährigen Erfahrungen mit der operativen Führungsebene.

Basierend auf einer Analyse der bestehenden Arbeitsorganisation und Führungsstruktur konzipieren wir eine Trainingsreihe, deren eintägige Einzeltrainings die wesentlichen Wissens- und Werkzeuge vermitteln. Die erworbenen Kenntnisse werden zwischen den Trainings praktisch im Arbeitsbereich angewandt und die Ergebnisse und Erfahrungen beim nächsten Training präsentiert, diskutiert und ausgewertet. So treten Erfolge und Misserfolge auf der Mitarbeiterebene sofort deutlich zu Tage und können in der weiteren Maßnahme weiterbearbeitet werden.

GESTATTEN: Martina Brandt und Cornelia Go

Das Beraterteam der PTA erhält Verstärkung

Im ersten Quartal dieses Jahres hat sich unser Team um zwei neue Kolleginnen vergrößert, die wir Ihnen nachfolgend vorstellen möchten. Wir freuen uns sehr auf die Zusammenarbeit.

Von erlebnisorientiertem Lernen überzeugt

Martina Brandt war bereits während ihres Studiums und als freiberufliche Trainerin für die PTA tätig. Das elterliche Produktionsunternehmen für Baustoffe weckte früh ihr Interesse an verschiedenen Menschen und Kulturen im Unternehmenskontext. Von Klein auf kam sie immer wieder mit unternehmerischen Zusammenhängen in Berührung. Die Freude an der Arbeit mit Menschen und Unternehmen hat maßgeblich zum bisherigen beruflichen Werdegang von Martina Brandt beigetragen. Wichtig waren ihr dabei nicht nur betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sondern auch fundiertes Fachwissen über die Weiterentwicklung von Menschen zu erlangen. Deswegen schloss sie an ihr Studium in International Business Management in Cardiff (UK) ein Studium



der Diplom-Pädagogik mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung an. Die gebürtige Eiflerin ergänzt das Angebot der PTA um einen interessanten Aspekt: Als geprüfte Outdoor- und Hochseilgartentrainerin kann sie nicht nur ihre Leidenschaft für natur-sportliche Aktivitäten wie Klettern, Wandern und Mountainbiken in ihre Arbeit einbringen, sondern auch Outdoorelemente zu Teamarbeit, Kooperation, Vertrauen und Kreativität in die Veränderungsprojekte unserer Kunden integrieren. „Ich bin von der Wirksamkeit erfahrungs- und erlebnisorientierten Lernens überzeugt und möchte meinen Teilnehmern ungeahnte Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten zugänglich machen“ erklärt Martina

Brandt. Als Beraterin sind ihr vor allem zwei Dinge ein Anliegen: Die Menschen, die sich ihr anvertrauen, kompetent zu beraten, informieren und begleiten und sie dabei zu eigenem Handeln und Ausprobieren zu motivieren. Arbeitsschwerpunkte von Martina Brandt sind die Entwicklung von Fach- und Führungsteams, Kombi-Modelle aus Seminararbeit und handlungsorientierten Elementen, Outdoor-Trainings sowie u. a. die Trainingsthemen Kreativität, Innovation und interkulturelle Kommunikation.

Fasziniert von Unternehmenskulturen

Cornelia Go hat in Freiburg und Singapur Psychologie mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie und Erwachsenenbildung studiert. Bereits während des Studiums machte die gebürtige Sauerländerin viele praktische Erfahrungen. So war sie unter anderem für ein Jahr bei der SICK AG im Bereich Gefährdungsbeurteilung tätig und absolvierte ein Jahr in Singapur, wo sie Einblicke in asiatische Unternehmen und Orga-

nisationen erhalten konnte. „Bereits während meiner Studienzeit merkte ich, dass ich mit Menschen arbeiten und sie beraten und unterstützen möchte“ sagt sie. Cornelia Go ist ein neugieriger Mensch und fasziniert von der Vielfalt an Unternehmenskulturen, Aufgaben und Menschen. „Durch beobachten, zuhören und fragen versu-



che ich zu verstehen, wie ein Unternehmen funktioniert.“ Diese Eigenschaften begleiten sie nicht nur im Arbeitsalltag, sondern auch in der Freizeit. Sie reist gerne und entdeckt fremde Kulturen, Lebensweisen und Landschaften. Schwerpunkte in der Beratungsarbeit wird sie auf die Themen kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Einführung von Teamarbeit legen. Die Nachhaltigkeit von Verbesserungsprozessen ist ihr dabei ein besonderes Anliegen. Als Ausgleich zur Arbeit geht sie joggen und versucht sich an eigenen Kreationen aus dem Backofen. Weitere Informationen zu unseren Beratern finden Sie unter www.pta-koeln.de/wirueberuns. aha



C. LINDINGER

Dynamik ohne Chaos

„Wachstumschancen realisieren“ scheint der Slogan der Saison zu lauten. Nach einer Zeit der Agonie und des rückwärts gewandten Handelns möchte man fast vor Begeisterung in die Hände klatschen. Immerhin deutet jetzt alles auf Zukunft. Die Möglichkeiten stehen wieder im Vordergrund. Der Blick ist wieder in die richtige Richtung gerichtet. Dennoch beschleicht den Betracht-

ter leichtes Unbehagen. Es stellen sich einige unbequeme Fragen. Haben die Unternehmen die Lektionen aus der Zeit des Einbruchs gelernt? Handelt es sich nicht bei den aktuellen Wachstumsprognosen um jene Wunschträume, die zu den katastrophalen Ereignissen der jüngeren Vergangenheit geführt haben? Werden jetzt schnell neue Firmen gekauft, bevor die Verantwortlichen die Probleme der letzten Übernahme eingeholt haben?

Es verwundert nach einem Jahrzehnt des viel gepriesenen *Change Management*, wie selten Veränderungen mit echter Begeisterung begegnet wird. Nach wie vor überwiegen die harten Einschnitte, die als brutal empfundenen Restrukturierungen und die als Zumutung angesehenen Maßnahmen zur Flexibilisierung. Freude kommt nur in den seltensten Fällen

auf. Dabei ist das aktive Gestalten einer Veränderung mit Sicherheit eine der häufigsten Aufgaben der Zukunft. Vielleicht haben das einige Menschen noch nicht erfasst. Veränderung ist allgegenwärtig. Wer wachsen will, öffnet alle verbleibenden Tore und Schleusen. Nicht nur der menschliche Körper verändert sich in der Wachstumsphase massiv. Will ein Unternehmen wachsen, sollte es unbedingt Vorbereitungen treffen, um die unkalkulierbaren Nebeneffekte auffangen zu können. Eine wesentliche Voraussetzung für Wachstum ist eine lebendige Dynamik im Inneren eines Unternehmens. Wer die Firmenübernahmen der Vergangenheit beobachtet hat, konnte es im Gebälk ächzen hören, sobald zwei stocksteife Unternehmen plötzlich eine neue Gesamtheit formen sollten. Es funktioniert hinten und

vorne nicht. Wird Dynamik wiederum zum einzigen Prinzip, entstehen schnell chaotische Zustände. Man eilt von Übernahme zu Übernahme, ohne jemals einen Bissen vernünftig verdaut zu haben. Wachstumschancen lassen sich gesund und langfristig realisieren, indem überall im Unternehmen sanfte Dynamisierung betrieben wird. Es soll ja Menschen geben, die statt „Wir müssen wachsen!“ ernsthaft über „Wir wollen wachsen, wir können wachsen!“ nachdenken. Unternehmen mit solchen Menschen werden am Ende erwachsen und haben das Chaos unter Kontrolle.

c.lindinger@pta-zuerich.com

Sinn stiften, Menschen begeistern

VON THILO LEIPOLDT

Ein Plädoyer für Mut und Gelassenheit in der Führung

Mit richtig eingesetzten Verbesserungsmethoden werden schnell Potenziale erschlossen. Die Mitarbeiter arbeiten zielorientiert und motiviert an der Verbesserung und Neugestaltung ihres Arbeitsprozesses und ihrer Arbeitsbedingungen. Die Kunden sind begeistert von verbesserter Qualität und steigender Zuverlässigkeit. Die Mitarbeiter erleben zum ersten Mal seit Jahren einen Monat ohne Überstunden.

Zu schön, um wahr zu sein? Nein. Wollen Sie in Ihren Verbesserungsprojekten solche Ergebnisse erreichen, brauchen Sie Mitarbeiter, die Ideen generieren und Neues denken. Die Zeit haben, ihren Gedanken freien Lauf zu lassen, sprich, die ihr Gehirn benutzen. Um das zu erreichen, möchte ich Ihnen vier entscheidende Erfolgsfaktoren an die Hand geben:

Raus aus dem Hamsterrad

In der Hirnforschung gibt es eine überraschende Erkenntnis: Bei den-

jenigen, die mit festen Vorstellungen versuchen, gesetzte Ziele zu erreichen, bleibt das Gehirn weitgehend ausgeschaltet. Ein Mann, der mit einer Spielkonsole Autorennen fährt, zeigt im Computertomograph minimale Gehirnaktivität. Das Gehirn des gleichen Mannes, der vom Beifahrersitz aus miterlebt, wie Michael Schumacher die gleichen Runden dreht, ist hingegen hoch aktiv. Gemeinhin würde man das Gegenteil vermuten, und dem *nicht* direkt am Geschehen Beteiligten weniger Denkleistung unterstellen.

Die Forschungsergebnisse zeigen je-



doch das Gegenteil: Wer Sachverhalte aus einer neuen Perspektive betrachtet, einen Schritt zurück geht, sich zurücklehnt und beobachtet, hat eine wesentlich größere Chance auf neue Gedanken und Ideen. Mit eingefahrenen Denkmustern lassen sich Probleme nicht dauerhaft lösen. Mit den ewig gleichen Gedanken läuft man sich im sprichwörtlichen Hamsterrad müde und kommt doch nicht von der Stelle. *Erfolgsfaktor eins: Aktivismus durchbrechen, Gelassenheit kultivieren.*

Angst hemmt, Vertrauen öffnet

Angst verhindert Gelassenheit und selbstständiges Denken. Gerade zu Beginn von Verbesserungsprojekten zeigen viele Mitarbeiter kaum Initiative und wenig Veränderungsbereitschaft. Die Angst, in Zukunft nicht mehr dazuzugehören und den künftigen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, lähmt das Engagement. Bewältigt werden Ängste nur in einer Atmosphäre des Vertrauens. *Erfolgsfaktor zwei: Vertrauen schaffen, auf Ängste angemessen eingehen.*

Stärken benennen, Mut beflügelt

In Veränderungsprojekten stehen Mitarbeiter neuen Situationen gegen-

über. Die Aufmerksamkeit richtet sich schnell auf das, was die Beteiligten (noch) nicht können, auf Schwächen und Entwicklungsbedarfe. Auf all das, was noch zu lernen ist. Das lenkt jedoch von den anstehenden Aktivitäten ab. Besser ist, sich darauf zu konzentrieren, mit welchen Stärken und besonderen Fähigkeiten die neuen Situationen gemeistert werden können. Überlegen Sie gemeinsam, wer wen unterstützen kann und auf welche Weise. *Erfolgsfaktor drei: Mut machen, Fähigkeiten und Stärken benennen.*

Ziele und Visionen verankern

Ein gemeinsames attraktives Zukunftsbild hat Sogwirkung. Achten Sie darauf, dass es positiv formuliert ist. Machen Sie den Beteiligten ihren Gestaltungsspielraum deutlich. Eigene Ideen umzusetzen macht immer mehr Spaß als sich mit den Vorstellungen anderer auseinander zu setzen. *Erfolgsfaktor vier: Ziele und Visionen in den Köpfen verankern.*

Der Sinn ist die Quelle

Konzepte, die den Menschen lediglich als ein nach Bedürfnisbefriedigung strebendes Wesen darstellen, sind nicht mehr zeitgemäß. Um die Motivation für Verbesserungsprojekte zu fördern, reichen sie nicht aus.

Die Bedeutung der Sinnerfüllung in der Arbeit wird in der Praxis massiv unterschätzt. Dabei ist Sinn die Quelle für Motivation, Innovation und Lebensfreude – und damit die Grundlage für menschlichen und unternehmerischen Erfolg.

Die Leitfragen links bieten Ihnen eine bewährte Vorgehensweise, um positive Kräfte frei zu setzen. Verzichteten Sie auf eine detaillierte Ursachenforschung für Misserfolge in der Vergangenheit. Langatmige Problemanalysen führen schnell zu Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen. Zusammenarbeit wird dadurch erschwert, Motivation und Kreativität behindert.

Vergessen Sie nicht, als Führungskraft sind Sie Vorbild und sollten selbst mit Freude an die Arbeit gehen. Lassen Sie ihre Quelle für Motivation, Innovation und Lebensfreude sprudeln! Konzentrieren Sie sich auf *Sinn-volle* Projekte. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

t.leipoldt@pta-muenchen.de



- Welche besonderen Fähigkeiten und Stärken haben wir?
- Welchen Nutzen haben wir von unseren Anstrengungen?
- Welchen Nutzen erwarten wir für andere?
- Welche Unterstützung brauchen wir?
- Was ist der nächste kleine Schritt für die Umsetzung?
- Was wird ein deutlicher Fortschritt sein?
- Woran werden wir erkennen, dass wir unser Ziel erreicht haben?
- Wie verfolgen wir unsere Fortschritte und deren positive Auswirkung?
- Wie können wir vorab schon einen positiven Umgang mit Rückschritten finden?
- Wie feiern wir unsere Erfolge?

VON JUDITH CLAUSHUES UND SVEN VAHLSING

Das Beste geben!

Ein Leitbild für Klasmann-Deilmann



Die Klasmann-Deilmann GmbH stellt Kultursubstrate für den Erwerbsgartenbau her und ist dabei Weltmarktführer. Das im Emsland ansässige Unternehmen beliefert Kunden in 50 Ländern auf allen fünf Kontinenten. 2007 begann eine strategische Neuausrichtung: Vor dem Hintergrund eines umfassenden Wandels in der Branche war das erklärte Ziel, die führende Marktposition weiter zu stärken und auszubauen. Dazu gehörten die Einführung neuer Produktlinien mit einer erheblich verbesserten Wirtschaftlichkeit und eine damit verbundene Stärkung im internationalen Wettbewerb, eine neue Vertriebsstruktur mit schnelleren Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen in den Märkten und die Erarbeitung einer neuen Vision.

Neben der Ausrichtung auf zufriedene Kunden und erstklassige Produkte rückten die Mitarbeiter deutlich in den Vordergrund. In der Vision „Wir produzieren mit begeisterten Mitarbeitern die besten Substrate der Welt und sind immer der verlässliche Partner unserer Kunden“ wird anerkannt: Die Mitarbeiter tragen maßgeblich zum Erfolg bei.

Grundgedanke: Das Beste geben

Daraus wird seit 2009 ein Leitbild entwickelt und eingeführt. Es beschreibt die Unternehmenskultur, die Klasmann-Deilmann entwickeln will. Dabei geht es darum, wie alle Mitarbeiter miteinander arbeiten und umgehen wollen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Die Vision und das Leitbild wurden in Arbeitsgruppen erarbeitet und sind Ergebnis einer abteilungs- und standortübergreifenden Zusammenarbeit. Der leitende Grundgedanke ist: „Der Erfolg unseres Unternehmens hängt wesentlich davon ab, dass alle Mit-

arbeiter und Führungskräfte Hand in Hand arbeiten; nur wenn jeder an seinem Platz das Beste gibt, wenn Regeln eingehalten werden und ein gemeinsames Ziel verfolgt wird, können Mitarbeiter und Führungskräfte erfolgreich und mit Begeisterung arbeiten.“

Die sechs Werte für die Mitarbeiter und Führungskräfte sind: zuverlässig, offen für Neues, motiviert, qualitätsorientiert, teamorientiert sowie offen und ehrlich kommunizieren und informieren.

Das Leitbild will einen Beitrag dazu leisten, aus der Vision Realität werden zu lassen. Dabei kommt es vor allem auf eines an: Jeder macht mit, jeder handelt tatsächlich nach den neuen Werten.

Ein Leitbildteam aus allen Bereichen

Ein Leitbildteam mit dem Projektleiter Sven Vahlsing erarbeitete die Umsetzung der Werte in den Unternehmensalltag mit Vertretern aller Standorte. Dabei wurde das Team von

PTA-Beraterin Judith Claushues tatkräftig unterstützt. Die gemischte Zusammensetzung von Mitarbeitern aus dem Lagerbereich, dem Personalbereich, dem Moorbereich, der Produktion, dem Vertriebsinnendienst und der Buchhaltung war zunächst gewöhnungsbedürftig für die Beteiligten, führte aber schnell zu lebhaften Diskussionen, einer kreativen Arbeitsweise und vielen guten Umsetzungsideen.



Werten auf der Bühne Leben eingehaucht

Um die Bedeutung der neuen Werte zu verdeutlichen, gab es mit Unterstützung der Geschäftsführung eine Veranstaltung für alle Mitarbeiter der drei Standorte in der Alten Werft Papenburg.

Die AG Werte verarbeitete die neuen Werte voller Begeisterung und mit viel ‚Klasmann-Deilmann-Färbung‘ in einem Theaterstück. Die Werte wurden in sechs Episoden verpackt,

die auf satirische Art charakteristische Alltagssituationen aufgriffen. Eine wichtige Rolle bei der Darstellung spielten die fiktiven Figuren Kiki und Didi, zwei typische Mitarbeiter von Klasmann-Deilmann. Sie machen mit den anderen Teammitgliedern die Werte und deren Grundlagen auf der Bühne schwing- und humorvoll erlebbar. Für Belegschaft und Geschäftsführung ein Highlight der Unternehmensgeschichte.

Die Werte sind über die Bühne hinaus in einer Broschüre mit verständlichen Verhaltensaussagen beschrieben. Kiki und Didi illustrieren und begleiten sie auch hier.

Von der Bühne in den Arbeitsalltag

Aktuell wird an der Etablierung der Werte in den Arbeitsalltag gearbeitet, ein Wert rückt für jeweils vier Monate in den Mittelpunkt. Zurzeit ist dies der Wert Teamorientierung, der z. B. durch abteilungsübergreifende Gemeinschaftsaktionen wie Fahrradtouren, Drachenbootrennen und ein WM-Tippspiel unterstützt wird.

Turnusmäßig erhält die Belegschaft Post von Kiki und Didi, die werbebezogen aus dem Berufsalltag berichten. Die AG Werte trifft sich weiterhin regelmäßig und lädt Gäste aus verschiedenen Abteilungen hinzu, um neue Impulse zu erhalten und den Kreis der Multiplikatoren zu vergrößern. Sämtliche Führungskräfte treffen sich monatlich in Arbeitskreisen, um die Ausübung ihrer Funktion zu optimieren.

Gelebte Selbstverständlichkeit

Der erste Schritt in Richtung Kulturwandel ist getan, der Auftakt ist gelungen. Die intensive Auseinandersetzung mit Vision und Werten und die interdisziplinäre Bearbeitung scheinen sich in der Umsetzungsphase bemerkbar zu machen. Jetzt gilt es dran zu bleiben, damit die Werte für jeden Mitarbeiter gelebte Selbstverständlichkeit werden.

j.claushues@pta-koeln.de

ZUVERLÄSSIG



„Auf mich können sich Kollegen und Kunden verlassen.“

TEAMORIENTIERT



„Ich erkenne die Fähigkeiten meiner Kollegen an und nutze sie; gemeinsam sind wir stark“

MOTIVIERT



„Ich übernehme gerne Verantwortung. Ich beteilige mich aktiv, die Probleme von morgen zu lösen.“

Es klingt wie ein Traum: Ein Trainingskonzept umzusetzen, das mit der täglichen Arbeitswirklichkeit verbunden ist und nicht nur die persönliche Weiterentwicklung, sondern auch das Miteinander im Unternehmen maßgeblich fördert und das Training so eng mit den strategischen Jahreszielen verknüpft, dass

die Zielvereinbarung nahezu als individueller Entwicklungsplan betrachtet werden kann.

Kein Traum. Die Amcor Flexibles Singen GmbH (AFS) brachte 2009 mit der Teamwerkstatt ein halbes Jahrzehnt an Bemühungen zur Modernisierung der Führungskultur in der Produktion zu einem vorläufig krönenden Abschluss.

Teamarbeitsaudit und Modernisierungsimpulse

2003 begann die AFS mit der Revitalisierung der am Boden liegenden Teamarbeit in der Produktion. Nach einem Teamarbeitsaudit wurde die Gruppensprecherfunktion zugunsten eines vom Meister ernannten Teamleiters aufgegeben. Die Personalabteilung verstärkte danach die Modernisierungsimpulse: zum einen wurden systematische Trainingsprogramme für die operativen Führungskräfte durchgeführt. Zum anderen wurde eine interne Stelle zur Förderung der Teamarbeit geschaffen. Die Aufgabe bestand u. a. darin, interne Führungskräfte zu coachen und das Teamarbeitskonzept kontinuierlich weiter zu entwickeln.

Der Schritt auf die Meisterebene

Immer deutlicher wurde, dass für einen echten Sprung nach vorne ein Schub auf der Meisterebene notwendig war. Dieser begann mit der Initiierung von halbjährlich stattfindenden Workshops mit allen Meistern. Eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre wurde geschaffen, bei der kritische Themen diskutiert und wichtige Initiativen zur Weiterentwicklung der Produktion lanciert wurden.

Potenzialermittlung als Basis

Mit Nachdruck hatte der oberste HR-Verantwortliche des Unternehmens eine intensivere Auseinandersetzung mit den Führungsebenen in der Produktion gefordert. Seine Initiative, die von den damaligen Leitern der Produktionsbereiche unterstützt wurde, führte zum gesamten Vorhaben. Das neu gebildete Führungsteam ging diesen Weg mit Nachdruck weiter. Man startete mit einem Auftaktworkshop für alle Meister und Betriebsabteilungsleiter, dessen Ergebnisse eine Potenzialermittlung für die gesamte Meisterebene ermöglichen sollten. Dies wäre fünf Jahre zuvor noch undenkbar gewesen. Jetzt fand das Vorgehen auch die deutliche Zustimmung des Betriebsrats, der den Prozess aktiv begleite-



DIE TEAMWERKSTATT

Konsequente und nachhaltige Personalentwicklung für operative Führungskräfte der Produktion bei der Amcor Flexibles Singen GmbH

VON CHRISTOPH LINDINGER UND ELKE ZIEGLER

te. Anforderungsprofile für die Meisterfunktion wurden gemeinsam mit den Meistern erstellt und von allen Führungskräften verabschiedet. Der Bewertungsprozess enthielt zwei Elemente:

1. Auf Grundlage des Anforderungsprofils erfolgte eine Selbsteinschätzung der Meister und Fremdeinschätzungen durch den Vorgesetzten und Vertreter der Personalabteilung.
2. Ergänzend erfolgte eine externe Be-

wertung durch einen PTA-Berater, die sich aus dem Beobachtungsurteil einer Verhaltensprobe (Kollegiale Beratung, vgl. PN 10/2009) und einem anschließenden Kompetenzinterview zusammensetzte.

die AFS dar. Unterschiedliche Auffassungen sorgten für angeregte Diskussionen. Ziel war es, zu allen Punkten des Anforderungsprofils jeweils eine gemeinsame Bewertung zu erreichen. Dies gelang für alle Teilnehmer. Abschließend wurden die Meister in eine von fünf Potenzialkategorien eingeteilt und daraus zunächst individuelle Fördermaßnahmen abgeleitet. Tatsächlich führte das Assessment unmittelbar oder mit etwas zeitlichem Abstand bei mehreren Teilnehmern zu Veränderungen in der Aufgabe. Keiner dieser Mitarbeiter hat bis heute das Unternehmen verlassen. Vier Mitarbeiter sind jedoch heute nicht mehr in Führungspositionen beschäftigt. Vier erhielten einen erweiterten Verantwortungsbereich, teilweise verbunden mit einem Aufstieg in eine höhere Führungsebene.



Elke Ziegler ist seit November 2001 die Leiterin der Personalentwicklung der Amcor Flexibles Singen GmbH. Sie hat die Teamwerkstatt gemeinsam mit der PTA von der Idee bis zur Konzeption, über die inhaltliche Unterstützung der Teilnehmer und Coaches bis hin zum Nachverfolgen der Aktivitäten mitgestaltet und begleitet.



wertung durch einen PTA-Berater, die sich aus dem Beobachtungsurteil einer Verhaltensprobe (Kollegiale Beratung, vgl. PN 10/2009) und einem anschließenden Kompetenzinterview zusammensetzte.

Das Design – Verknüpfung von Trainings und Jahreszielen

Als konsequente Weiterführung des Assessments sollte jeder Meister eine individuelle Förderung zu konkreten Ansatzpunkten seines Profils erhalten. Weiter sollte in Trainingseinheiten und Coachings gemeinsames Lernen und die Weiterentwicklung der Organisation gefördert werden. Gleichzeitig wurde eine Verknüpfung dieser Aktivitäten mit strategischen Unternehmensthemen beabsichtigt.

Das Ergebnis und seine Folgen

Die Ergebnisdiskussionen, die sogenannten Potenzialkonferenzen, mit den Führungskräften der Meister, dem Personalleiter und der Leiterin der Personalentwicklung stellten einen weiteren Erfahrungsgewinn für

Die Trainings für alle Meister wurden folgerichtig an die Werksziele angelehnt. Zu diesen Zielen sollte Wissensvermittlung und interaktives Lernen erfolgen. Um mehrere Effekte gleichzeitig zu erzielen, entschloss sich die Unternehmensführung der AFS zudem, den Zielvereinbarungsprozess mit den Trainingsinhalten zu koppeln. Dazu wurden strategisch wichtige Ziele ausgewählt. Die Trainingsthemen hießen: Verantwortung delegieren und übernehmen, Teamarbeit fördern, Teamleiter fordern und fördern, Fehlzeiten reduzieren und Führen mit Zielen. Jeder Teilnehmer hatte im Vorfeld der Trainings die Aufgabe, zwei dieser Themen als Jahresziele passend zu seinem Bereich auszusuchen und gemeinsam mit seinem Vorgesetzten

vorzubereiten. Zum Abschluss der Trainings wurden diese Ziele konkretisiert und erste grobe Aktivitäten abgeleitet.

Die so entstehende Mischung aus Workshop und Training hatten somit eine interessante Doppelfunktion. Sie bot die Möglichkeit, erforderliches Hintergrundwissen zu erwerben und half, eine konkrete Vorgehensweise zur Zielerreichung zu entwickeln.

Abwechslungsreiche Lernatmosphäre und Methodenmix

Bei der Konzeption der Trainings ist AFS gemeinsam mit der PTA neue Wege gegangen. Gemeinsam fiel die



Wahl auf eine kurze, betriebsnahe Trainingsform, die den praktisch orientierten Meister optimal gerecht wurde. Mit einem Methodenmix aus Quiz, Spielen, Interviewszenen, Modellrechnungen, Fragestellungen mit wechselnden Kleingruppen und Kurzvorträgen wurde ein spannungsreicher Ablauf gestaltet.

Umsetzung in Coaching-Gruppen

Im nächsten Schritt begann die Umsetzungsarbeit. Dazu bildeten sich Coaching-Gruppen aus jeweils drei bis vier Meistern, die das gleiche Zielthema gewählt hatten. Diese Gruppen wurden von einem Betriebsabteilungsleiter (kurz BAL) gecoacht. In einem Intensivtraining wurden die BAL auf ihre Unterstützungsaufgabe vorbereitet.

Die Auftaktsitzung jeder Coaching-Gruppe wurde durch die PTA mitmoderiert. Mit Hilfe der SMART-Formel konnten die jeweiligen Zielprojekte auf vergleichbare Weise für jeden Teilnehmer konkretisiert werden. Diese half auch den BAL, strukturiert an ihre neue Aufgabe heranzugehen. Jede der Gruppen tagte im Durchschnitt dreimal.

Ergebnisse und Erfolge

Bei der Präsentationsveranstaltung vor der Geschäftsführung zu Ende des letzten Quartals 2009 waren nahezu alle Teilnehmer mit einer Präsentation ihrer Projekte vertreten. Teilweise konnten deutliche Erfolge verbucht werden, teilweise waren die Aktivitäten noch in vollem Gange und mögliche Effekte waren erst im nächsten Geschäftsjahr zu erwarten. Die Personalentwickler der AFS ziehen ein rundum positives Fazit. Die Teamwerkstatt brachte in einzelnen Bereichen den lang geplanten und stets verschobenen Durchbruch zu standardisierter Teamarbeit, förderte den Austausch zwischen Meisterbereichen und verhinderte in vielen Fällen, dass das Rad zweimal erfunden



den werden musste. Sie wurde auch von den BAL als positive Erfahrung empfunden.

Führung wird wieder als Aufgabe wahrgenommen

Manche Themen wären ohne die Teamwerkstatt nicht angepackt und manche Selbstverständlichkeiten dem Produktionsdruck geopfert worden. Führung wird als Aufgabe wieder wahrgenommen.

Ein weiteres, wesentliches Ziel konnte nahezu unbemerkt erreicht werden. Man redet unkomplizierter über die Bereichsgrenzen miteinander. Man tauscht sich über gemeinsame Probleme aus.

Alle Bälle in der Luft zu halten erforderte seitens der Verantwortlichen Hartnäckigkeit und manch langen Atem – herausragende Eigenschaften der Personalentwicklung der AFS. Freundlich aber bestimmt und mit scheinbar nie nachlassendem Elan

wurden auch solche Teilnehmer wieder zurückgeholt, die sich der eigenen Weiterentwicklung verweigern wollten.

Die AFS wird die Teamwerkstatt in diesem Jahr neu auflegen. Diesmal werden auch die Teamleiter der Arbeitsgruppen mit an Bord geholt.

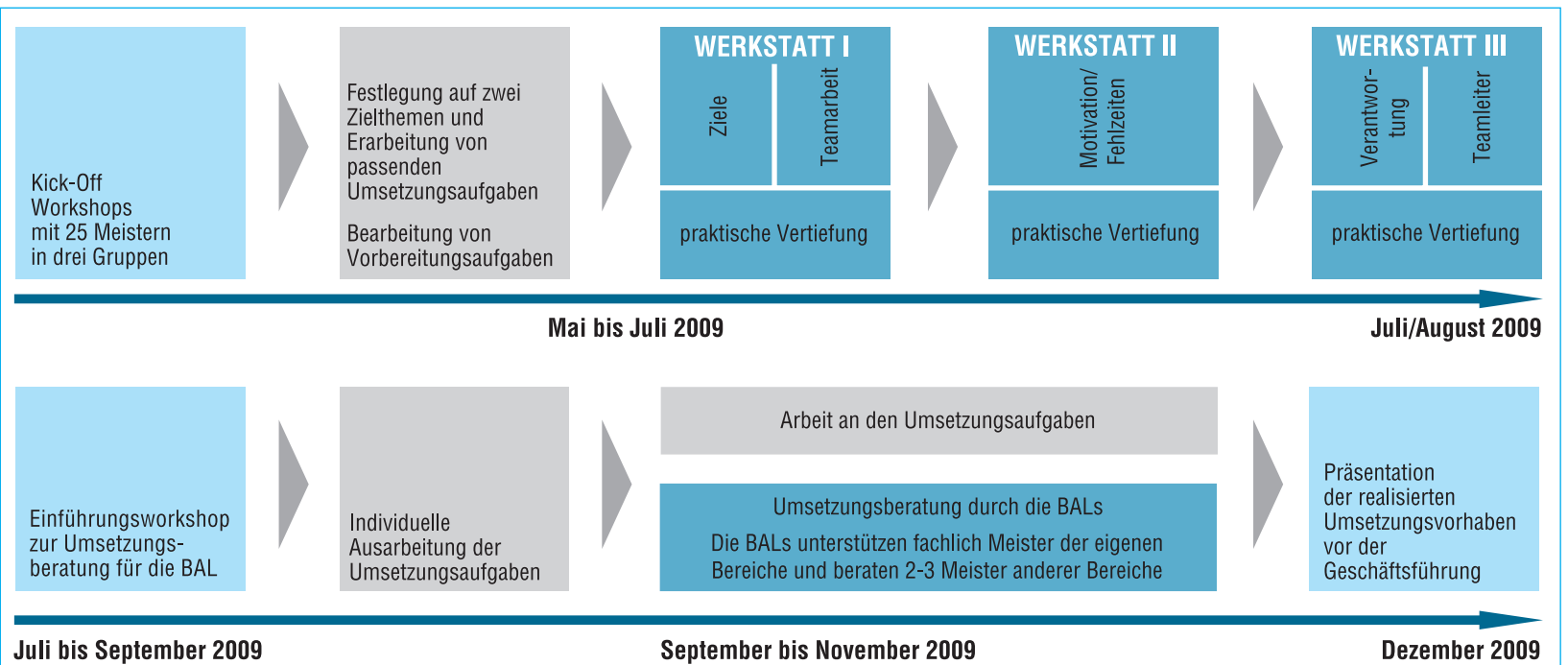
Synergien zwischen Zielen und Weiterentwicklung

Wer als Personalentwickler viele Einzelelemente zu einem stabilen Netz verknüpfen will, darf sich nicht verzetteln. Je aufwändiger eine solche Trainingsmaßnahme ausfällt, desto eher kann man seine Teilnehmer verlieren.

Umso wichtiger ist gerade am Anfang eine ausführliche Aufklärung über Hintergründe und Vorgehen. Die konsequente Information aller Beteiligten über die Verknüpfung der Teamwerkstatt mit den Zielen des Werks und der damit verbundene Nutzen ist ein klarer Erfolgsfaktor.

Es war keine Aufgabe „oben drauf“, sondern eine Unterstützung, eine Hilfe für die täglichen Herausforderungen. Das Ergebnis lässt sich sehen: Werksziele werden erkennbar besser erreicht. Individuelle Fortschritte sind spürbar und die gesamte Führungskultur des Werks erlebt eine Öffnung, die nur gemeinsames Lernen (Meister mit Meister, BAL mit Meister und Bereich mit Bereich) ermöglicht.

c.lindinger@pta-zuerich.com



Anfang 2007 entstand durch die Fusion zweier Unternehmen einer der größten Edelstahlkonzerne Deutschlands mit über 4000 Mitarbeitern an fünf Standorten: Die Deutsche Edelstahlwerke GmbH, kurz DEW. Im Fusionsprozess führte die DEW unter dem Motto *Building a Company* neue Unternehmensgrundsätze ein (vgl. PN 9/2007). Daraus entstand bald der Bedarf nach einem Führungsprogramm für Meister.

Lange hatte es bei den Rechtswgängern der DEW gerade in der Weiterbildung massive Sparmaßnahmen gegeben. Doch mit der Fusion und dem Aufbau einer neuen Personalentwicklung rückte Qualifizierung wieder in den Vordergrund. Im Zuge dessen legte ein hierarchie- und standortübergreifendes Team die Anforderungen an die Meister fest und diskutierte deren Bildungsbedarf.

Das Ergebnis war eine siebenteilige Seminarreihe über einen Zeitraum von einem Jahr. Von den Anforderungen, über die Verbesserung der Arbeitsorganisation, Prozessoptimierung, konstruktiver Konfliktlösung bis zu Mitarbeiterförderung und -qualifizierung, standen wesentliche Führungstechniken auf der Agenda.

Fokus auf die persönlichen Stärken und Lernfelder

Bereits im ersten Seminar wurden die Meister auf ihre Stärken und Lernfelder fokussiert, so dass sie mit einer Idee ihrer persönlichen Entwicklungsziele nach Hause gingen. Das Feedback der Teilnehmer war von Beginn an positiv. **Udo Bretschneider**, Meister der Schmiede in Witten:



„Mir wurde deutlich, dass ich mich mit dem systematischen Aufbau von Mitarbeiterqualifizierung, dem Umsetzen von Arbeitssicherheit und der nachhaltigen Sicherstellung von 5S beschäftigen muss. Durch die Vorstellung des Führungsprogramms im ersten Seminar habe ich viele Anregungen erhalten, wie ich meine Themen angehen kann. Es war klar, dass die Teilnehmer individuelle Unterstützung bei ihren Vorhaben erhalten würden. Das fand ich super.“



Umsetzungsberatung und Entwicklungsziele

Zur Unterstützung hatte jeder Teilnehmer zwischen den Seminaren die Gelegenheit zu einem persönlichen Gespräch mit einem PTA-Berater. In der ersten Umsetzungsberatung im Anschluss an das erste Seminar legte jeder Meister drei Entwicklungsziele fest: Verbesserung des Infolusses zwischen den Schichten, Optimierung der eigenen Kritikfähigkeit oder Steigerung des Qualifizierungsgrades – die Ziele waren vielfältig. Dabei wurden sowohl fachliche und soziale, als auch persönliche und methodische Kompetenzen angesprochen. In einem Feedbackgespräch zwischen den Teilnehmern und ihren Führungskräften wurden die Entwicklungsziele überprüft. Sich Zeit zu nehmen, gemeinsam auf die persönliche Standortbestimmung zu schauen, statt über Tagesgeschäft, Auftragsabwicklungen oder Kostensenkungen zu sprechen, war eine neue und wichtige Erfahrung.

Elementarer Bestandteil der Bildungsphilosophie

Organisiert wurde das Programm von der Karrierewerkstatt der DEW. Geschäftsführerin **Ute Dreher**:



„Mehr als 80 Meister und Koordinatoren unserer fünf Standorte haben täglich den Spagat zwischen strategischer Zielsetzung und operativem Tun zu leisten. Neben der Weiterentwicklung unserer Führungskräfte war die Konzeption des Meisterprogramms elementarer Bestandteil ei-

Gestählte Meister

Aufbauqualifizierung für operative Führungskräfte der Deutsche Edelstahlwerke GmbH

VON DR. MARTINA PRZYGODDA UND UTE DREHER

ner umfassenden Bildungsphilosophie. Wir freuen uns deshalb besonders, dass sich auch weitere Zielgruppenqualifizierungen, wie z. B. das Vorarbeiterprogramm, etablieren konnten.“



Manfred Krems, Meister im Werk Siegen: „Mir war der Austausch mit den Kollegen der anderen Werke besonders wichtig, das wäre vorher nicht möglich gewesen. Zu hören, dass wir mit den gleichen Problemen kämpfen und von den Erfahrungen der Kollegen profitieren können, hat uns mehr zusammenwachsen lassen und das Betriebsklima deutlich verbessert.“

Handfeste Verbesserungen überzeugen vom Erfolg

Aberundet wurden die Staffeln mit einem Besuch der Vorgesetzten. So konnten die Teilnehmer selbst über ihre Umsetzungserfolge informieren und die Führungskräfte diese Leistungen unmittelbar würdigen. In einem Infomarkt stellten die Teilnehmer Umsetzungsprojekte oder Highlights ihrer persönlichen Entwicklung vor. Vorher-Nachher Bilder zum 5S Projekt (vgl. PN 5/2008), Feedbackkarten zur Arbeitssicherheit, Erfahrungsberichte über neue Vereinbarungen zur Schichtübergabe, Präsentationen über Strukturierung des eigenen Arbeitsplatzes – eine Fülle handfester Verbesserungen überzeugten vom nachhaltigen Erfolg der Weiterbildung. Bemerkenswert waren die Schilderungen derjenigen, die von ihren persönlichen Veränderungen berichte-

ten. PTA-Trainer **Wolfgang Jansen**:



„Mich hat beeindruckt, wie intensiv sich einige mit ihrer Führungsrolle auseinandergesetzt haben. Es wurden erstaunliche Entwicklungen in Verhalten und Einstellung erreicht, auf die die Meister stolz sein können.“

Fazit: Persönlichkeiten gestärkt und Verständigung gefördert

Seit 2009 läuft die siebte Reihe. Das Konzept und die Vernetzung der Trainings haben sich vielfach bewährt. **Jan Giertz**, Leiter der Weiterbildung,



hat an allen Abschluss-Seminaren teilgenommen, um sich vom persönlichen Nutzen und der Wirksamkeit der Veranstaltungen zu überzeugen. Sein Fazit nach sechs Staffeln: „Es wurden Persönlichkeiten gestärkt, standortübergreifende Verständigung gefördert und die betriebliche Position des Meisters nachhaltig verändert. Die Kollegen haben Handlungsoptionen gewonnen und mit dem erfolgreichen Abschluss unterschiedlicher Projekte ihre aktive betriebliche Führungsrolle unterstreichen können. Nicht wenige Meister hat dieses Seminar von Getriebenen zu Treibern gemacht.“ m.przygodda@pta-koeln.de

Wenn man wirklich wissen möchte, WAS LOS IST!

Temperaturmessung als Instrument der Unternehmensdiagnose

Über Befindlichkeiten wird in der Arbeitswelt trotz Zahlenorientierung viel gesprochen, vornehmlich hinter vorgehaltener Hand. Jeder spürt, wenn der Hausseggen schief hängt; selten wagt jemand, es offen auszusprechen. Gestörtes Klima, destruktive Kultur oder mangelnde Motivation sind häufig gebrauchte Platzhalter für einen inakzeptablen Zustand, der jedoch in seiner Gesamtheit schwer zu greifen ist. Oft bestehen lediglich Vermutungen, Gerüchte oder vage Ahnungen, warum die Luft zum Schneiden ist. Gerade in schwierigen Zeiten äußern sich diese Phänomene subtiler als in wirtschaftlichen Boomphasen. Dennoch tragen sie immer zu großen Verlusten bei und können, werden sie nicht rechtzeitig bekämpft, zu einer dauerhaften Verhärtung der toxischen Stimmungslage führen.

Leider wird meist erst eingegriffen, wenn es längst zu spät ist. Eine Häufung von ernstzunehmenden Vorfällen oder ein besonders kritisches Einzelereignis lösen dann hektische Aktivitäten aus. Echte Veränderungen geschehen auf diese Weise jedoch kaum. Symptombekämpfung findet statt, Heilung jedoch nicht. Folglich kehren die Probleme nach kurzer Zeit zurück. Oft beginnt dann der unselige Serienaustausch von Führungspersonen. Im Sport ist jedem klar, dass häufige Trainerwechsel eine Krise nur selten zu lösen vermögen – im Gegenteil.

Substantielle Veränderungen sind mühevoll

Betriebliche Schlechtwetterperioden lassen sich oft auf eine Vielzahl von Ursachen zurückführen. Zumeist äußern sie sich in einem rapiden Vertrauensverlust. Die unauffaltbare Erosion geschieht scheinbar über Nacht, auch wenn sich bei genauem

Hinsehen bereits seit geraumer Zeit Anzeichen für den Verfall gezeigt haben. Irgendwann schaffen es die Symptome auch bei weniger sensiblen Menschen über die Wahrnehmungsschwelle.

Wer hier nicht entschieden dagegen halten kann, hat schnell verloren. Jedoch sind nicht Härte und Autorität die Mittel der Wahl. Solche übertriebene Gangarten sind sogar häufig die Auslöser einer klimatischen Krise. Die Menschheitsgeschichte ist voll von rücksichtslos niedergeschlagenen Aufständen. Die Konsequenz sind meist leblose Landschaften. Wer das konstruktive Miteinander wieder erwecken möchte, hat einen mühevolleren Weg vor sich, darf sich aber im Erfolgsfall über echte und substantielle Veränderungen freuen.

Der Blick hinter die Kulissen

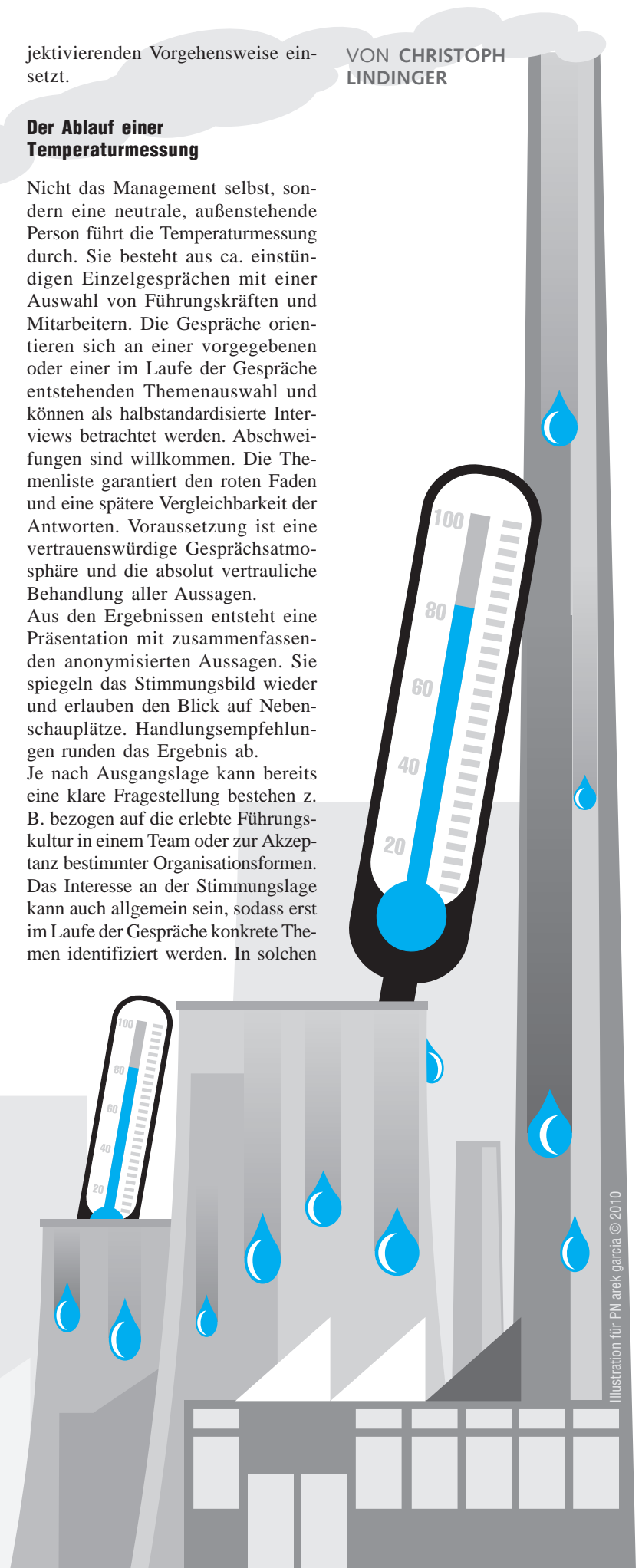
Aber wie sieht dieser Weg aus? Um nicht blind loszulaufen, empfiehlt sich vor dem Ableiten von Maßnahmen die Durchführung einer Bestandsaufnahme. Sie ermöglicht einen echten Blick hinter die Kulissen, der notwendig ist, um wirklich zu erfahren, was im Unternehmen los ist. Wir haben in den vergangenen Jahren eine Methode entwickelt, zu der uns ein Kunde angeregt hat. Für den Namen *Temperaturmessung* können wir leider nicht das Copyright beanspruchen. Unser Kunde Hans Wolfs, damals General Manager einer großen Division des amerikanischen Parker Hannifin Konzerns, hat den Begriff geprägt. Er verwendete ihn für eine Reihe von Maßnahmen, um als Manager die Stimmungslage seiner Belegschaft zu ergründen. Wir haben daraus eine systematische Methode entwickelt, die zwar nicht gänzlich personenunabhängig funktioniert, die jedoch Elemente einer ob-

jektivierenden Vorgehensweise einsetzt.

VON CHRISTOPH LINDINGER

Der Ablauf einer Temperaturmessung

Nicht das Management selbst, sondern eine neutrale, außenstehende Person führt die Temperaturmessung durch. Sie besteht aus ca. einstündigen Einzelgesprächen mit einer Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitern. Die Gespräche orientieren sich an einer vorgegebenen oder einer im Laufe der Gespräche entstehenden Themenauswahl und können als halbstandardisierte Interviews betrachtet werden. Abschweifungen sind willkommen. Die Themenliste garantiert den roten Faden und eine spätere Vergleichbarkeit der Antworten. Voraussetzung ist eine vertrauenswürdige Gesprächsatmosphäre und die absolut vertrauliche Behandlung aller Aussagen. Aus den Ergebnissen entsteht eine Präsentation mit zusammenfassenden anonymisierten Aussagen. Sie spiegeln das Stimmungsbild wieder und erlauben den Blick auf Nebenschauplätze. Handlungsempfehlungen runden das Ergebnis ab. Je nach Ausgangslage kann bereits eine klare Fragestellung bestehen z. B. bezogen auf die erlebte Führungskultur in einem Team oder zur Akzeptanz bestimmter Organisationsformen. Das Interesse an der Stimmungslage kann auch allgemein sein, sodass erst im Laufe der Gespräche konkrete Themen identifiziert werden. In solchen



Fällen sind auch die Ausgangsfragen offen gehalten und verdichten sich erst im Verlauf.

Die erste Gesprächsphase: Kennenlernen und Verstehen

Die ersten Gespräche beschäftigen sich immer mit dem Verstehen der Prozesse oder den individuellen Aufgaben des Befragten. Diese Kennenlernphase ist wichtig, weil einige Antworten nur mit ausreichendem Hintergrundwissen eingeordnet werden können. Alles Unverständliche lässt sich der Interviewer erklären. Dem Außenstehenden werden naiv klingende Fragen eher verziehen als einem echten Insider. Im weiteren Verlauf wechselt der Fokus von Verständnisfragen zu gezieltem Nachfragen und zum Aufspüren offensichtlicher Einzelmeinungen oder von Haltungen, die mehrere Befragte teilen.

Interessant sind Äußerungen, die sich einem ähnlichen Wortlaut bedienen. Oft ist davon auszugehen, dass heimliche oder offene Allianzen vorliegen. Werden ähnliche Positionen vertreten, aber jeweils unterschiedlich formuliert, so kann eher von einer allgemeinen Haltung ausgegangen werden. Interessanterweise lässt sich das Vokabular von Subgruppen oft anhand einiger gemeinsam verwendeter Schlüsselwörter identifizieren.

Hypothesen bilden und verifizieren

Die Hypothesenbildung beginnt meist am zweiten Tag. Eine Nacht über die Erlebnisse des ersten Tages zu schlafen, hilft bei der Ableitung von Schlussfolgerungen. Hypothesen können sich auf konkrete Störungen beziehen, die eine Zusammenarbeit behindern, können Ursachen benennen, die zur aktuellen Lage beitragen und Wirkungsweisen von Einzelpersonen oder Personengruppen umfassen.

In den Gesprächen gibt es nun eine weitere Komponente. Die Befragten werden nicht nur zu den Standardthemen und ihren allgemeinen Eindrücken, sondern auch nach ihrer Meinung zu den noch allgemein formulierten Hypothesen gefragt. Dies führt zur Umformulierung, zur Verfeinerung oder zur expliziten Bestätigung einer Hypothese. Eine weitere Standardfrage umfasst Ideen und Vorschläge zur Veränderung. Je weiter die Gespräche fortschreiten, desto mehr werden die Befragten darum

gebeten, ihre Meinungen zu möglichen Maßnahmen zu äußern.

Am Ende der Gespräche findet eine Nachbesprechung mit dem Auftraggeber statt, in dem über die Hypothesenbildung gesprochen und das weitere Vorgehen geplant wird. Je nach Ausgangslage kann es erforderlich sein, dass vor der Präsentation der Schlussfolgerungen Abstimmungen im kleinen Kreis stattfinden. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn Meinungen zu Führungspersonen eingeholt wurden. Hier ist Sensibilität gefragt. Je nach Ergebnis sollte gemeinsam vereinbart werden, wie mit den Informationen umgegangen wird.

Auf die Botschaft kommt es an

Bei einem unserer Aufträge wurden alle Führungskräfte nach der Rolle des Werkleiters gefragt und wie diese konkret ausgeübt wird. Die Aussagen fielen überwiegend kritisch, oft sogar beleidigend aus. Dies konnte so nicht stehen bleiben. Es kommt bei der Erstellung der Präsentation natürlich auf die Wortwahl an. Sehr harte Kritik muss ohne zu beschöni-



gen in eine annehmbare Form gebracht werden.

Der Werksleiter musste sich dem Feedback stellen. Die später publizierte Version, die allen Interviewten zugänglich war, enthielt allgemeiner gehaltene Aussagen. Die Kritik an der Amtsführung blieb selbstverständlich bestehen.

Dies ist ein heikler Punkt. Gerade am Siedepunkt einer schlechten Stimmungslage nutzen viele Befragte das Gespräch, um sich eine Last von der Seele zu reden. Das ist auch erst mal gut so. Hier ist das Gespür für die Botschaft wichtig. Nicht das exakte Wort zählt, sondern die Richtung. Um Missbrauch und Willkür auszuschließen, darf korrigierendes Vorgehen jedoch niemals die Kernaussagen betreffen.

Temperaturmessungen als wiederholtes Messinstrument

Einen besonderen Mehrwert können Temperaturmessungen gewinnen, wenn sie wiederholt in einem festen Turnus durchgeführt werden. Eines unserer Vorzeigeprojekte begleitete den Aufbau eines modernen Produk-

tionswerks. Innerhalb von nur fünf Jahren wurde eine Belegschaft von 50 auf 840 Mitarbeiter aufgebaut. Viele junge Führungskräfte übernahmen sehr schnell Verantwortung. Insgesamt vier Temperaturmessungen fanden zwischen 2004 und 2009 statt – etwa in einem Abstand von einhalb Jahren. Das Werk arbeitet heute hochprofessionell und hat auch in der aktuellen Krisenlage bislang konsequent und bedacht agiert. Aber der Weg dorthin war steinig.

Die erste Temperaturmessung zeigte massive Spannungen zwischen Servicebereichen und Produktion, die sich in andauernden Grabenkämpfen äußerten. In einem intensiven internen Trainingsprogramm wurden die Führungskräfte gemeinsam gefordert und lernten sich und ihre unterschiedlichen Aufgaben besser kennen. Die zweite Messung zeigte eine deutliche Verbesserung, wies jedoch auf Spannungsherde hin, die sich zwischen zu ambitionierten Führungskräften entwickelt hatten. Durch gezielten Austausch einiger Personen konnte diese Dramatik deutlich entschärft werden. Die dritte Messung zeigte insgesamt eine sehr viel bessere Zusammenarbeit, deckte jedoch einen neuen Schauplatz auf. Die Führung der Produktionsmitarbeiter war in manchen Bereichen inakzeptabel. Ein überdurchschnittlicher Krankenstand und außerordentlich hohe ungewollte Fluktuation bestimmten das Bild.

Problemschauplätze deutlich zu Tage getreten

Die letzte Messung zeigt heute ein völlig verändertes Bild. Die wesentlichen Probleme sind flächendeckend gelöst. Das Management agiert als Team und hat eine gemeinsame Richtung gefunden. Die Qualität der Mitarbeiterführung hat sich stark verbessert. „Man hört nichts Negatives mehr“ sagt ein Konzernverantwortlicher – das höchste Lob, das in manch einer Kultur zu vergeben ist.

Ohne die wiederkehrenden Gespräche und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen wären die verschiedenen Problemschauplätze sicherlich nicht so deutlich zu Tage getreten. Die Maßnahmen wären nicht zielgenau geplant und durchgeführt worden. Damit zeigt das Beispiel anschaulich, wie die Temperaturmessung als Ausgangspunkt und Zwischenbilanz für erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensentwicklung dienen kann.

c.lindinger@pta-zuerich.com

Beispiele aus einer Ergebnispräsentation

Führung
Das Thema Führung steht deutlich im Mittelpunkt.
Wie es zu handhaben ist, wird sehr unterschiedlich gesehen.

- Eigeninitiative scheint der Schlüsselfaktor zu sein.
- Zahlen stehen im Vordergrund. Das Menschliche kommt oft zu kurz.
- Alle im Gleichschritt? Gleichschaltung?
- Unser Organigramm ändert sich zu oft.
- Das Management versteht sich oft nur als Postbote der Information.
- Es gibt nur einen, der Entscheidungen trifft.



Meetings
Vor allem auf der Teamleiterebene ein Ärgernis

- Man kann viel reden und doch wenig sagen.
- Zu viele Meetings, die einen von der Arbeit vor Ort abhalten.
- Wir meeten uns zu Tode.
- Wir müssen die Probleme vor Ort lösen. Wenn wir drei Stunden weg sind, können wir das nicht mehr aufholen.
- Manchmal sieht man bei einem Meeting sehr alt aus und erhält einen „Einlauf“.



© PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH

© PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH



KVP als Triebfeder für eine positive Unternehmensentwicklung

am 15. Juli 2010 bei der J.N. Eberle Federnfabrik GmbH

Erstmals wird die Tagesveranstaltung *Best Practice KVP* auch von unserer Niederlassung in München ausgerichtet. Die Kombination aus Experten-Input, Raum für Austausch und Einblick in die betriebliche Praxis des gastgebenden Unternehmens hat sich bereits vielfach bewährt.

Der Gastgeber, die J. N. Eberle Federnfabrik GmbH mit Sitz in Schwabmünchen,


lebt eine kontinuierliche Produkt- und Prozessoptimierung gepaart mit einem ehrgeizigen Qualitätsanspruch. Die Sicherung des Null-Fehler-Ziels liegt dabei in der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters. Das stärkt die Motivation, neue Herausforderungen anzunehmen und eigene Ideen und Verbesserungsvor-

schläge einzubringen.

Die Firma J. N. Eberle Federnfabrik GmbH ist ein führender Hersteller von Triebfedern, Stanz-Biegeteilen und Erzeugnissen für die Medizintechnik.

Das mittelständische Unternehmen mit ca. 400 Mitarbeitern zeichnet sich durch sein beeindruckendes Know-how aus, das es sich in der über 150-jährigen Unternehmensgeschichte erarbeitet hat.

Im Rahmen einer Diskussionsrunde und einer Betriebsbesichtigung werden die Erfahrungen der Teilnehmer zum Thema erörtert und Praxistipps ausgetauscht.

Mehr zum Programm, Anmeldung und Veranstaltungsort finden Sie unter www.pta-muenchen.de/kvperfa.  *aha*



Beweg Dich! Aktivierende Trainingstools für ein Lernen mit Kopf, Hand und Herz

HRspezial am 1. September 2010


Die Methode des handlungs- und erlebnisorientierten Lernens bietet vielseitige Chancen für Wissensvermittlung in Veränderungsprozessen. Dabei geht es nicht um Survivaltrainings, die richtigerweise oftmals als reine Spaßveranstaltung gesehen werden, sondern um den prozess- und zielorientierten Einsatz von Übungen, in denen ein Lernen durch direkte Erfahrung ermöglicht werden soll.

Diese müssen auch nicht zwingend in der Natur stattfinden, sondern auch im Seminarraum oder in der Produktionshalle. Wichtig ist, den gewohnten Rahmen zu verlassen, um neue Erfahrungen zu ermöglichen. *HRspezial* bietet Raum für Diskussionen und zum Ausprobieren, Erfahren und Erleben.

Wir erarbeiten, wie handlungsorientierte Methoden zielorientiert eingesetzt werden und so einen höheren Lernerfolg ermöglichen.

HRspezial richtet sich an Human Resources Manager, Personalverantwortliche und Führungskräfte, die sich vertieft mit Personalentwicklung beschäftigen. Unter dem Motto *Aus der Praxis – für die Praxis*, berichten Experten, Führungskräfte



und PTA-Berater über Projekte und aktuelle Themen und antworten auf brisante Fragestellungen. Vorträge und Trainingsbeispiele bieten einen Rahmen für intensiven Erfahrungsaustausch. Programm, Anmeldung und Veranstaltungsort finden Sie unter www.pta-koeln.de/hrspezial.  *aha*

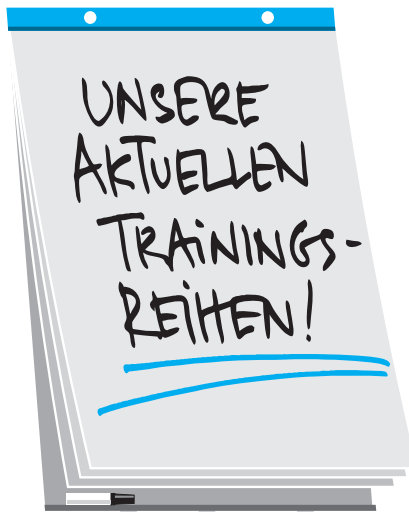
PERSONALMESSE
Das Forum für Personalmanagement und Weiterbildung
21. September 2010, ICM Messe München

Die PTA auf der Münchner Personalmesse.

Besuchen Sie uns am Stand D26. Mehr Infos auf Seite 2 und unter www.personal-world.de und www.pta-muenchen.de

Prozessbegleiterausbildung

Seit 15 Jahren bilden wir interne Prozessbegleiter aus. Über 500 Teilnehmer haben unsere sechsteilige Ausbildungsreihe bisher erfolgreich durchlaufen. Veränderungen in Unternehmen müssen konsequent in die Praxis umgesetzt werden. Sichern Sie nachhaltigen Erfolg für Ihre Projekte durch den Einsatz interner Prozessbegleiter. Ob als Begleiter von Gruppen und Teamentwicklungsprozessen, als Moderator von Projektteams oder als Helfer und Koordinator bei Reorganisationen: die Einsatzmöglichkeiten interner Prozessbegleiter sind vielfältig. Das Startseminar findet am 14./15.09.2010 in Deutschland und am 09./10.11.2010 in der Schweiz statt.



bern von Veränderungen. Um ihr Wissen zu vertiefen, ihre Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und damit ihre Arbeitsweise zu professionalisieren, bieten wir eine dreiteilige Zusatzausbildung für erfahrene Prozessbegleiter. Die Reihe startet am 23.-26.11.2010.

Prozessbegleitung für Fortgeschrittene

Erfahrene Prozessbegleiter entwickeln sich zu unentbehrlichen Trei-

Ausbildung zum Innovations-Impulsgeber

In Zusammenarbeit mit dem innovation network der Schweiz: Die ideale Weiterbildung für kreative Köpfe und werdende Förderer der Innovationskultur im eigenen Unternehmen. Wir bilden Menschen aus, die helfen, Innovationsprozesse anzustoßen und professionell zu begleiten. Die Termine in der Schweiz sind Innovation verstehen 05./06.10.10, Innovation anstoßen 18./19.01.11 und Innovation umsetzen 29./30.03.11.

Leadership Grundlagen

Diese Trainingsreihe bietet einen umfassenden Einstieg in die Arbeit als Führungskraft. Vier Bausteine behandeln das Thema Führung generell, die besondere Rolle als Führungskraft und wie Mitarbeiter, Teams und die eigene Person weiterentwickelt werden können. Das Startseminar findet am 02./03.11.2010 statt.

Leadership Excellence

Die Arbeitsbereiche Persönliche Standortbestimmung, Mitarbeiter-Coaching und die Umsetzung von Innovation und Veränderung schaffen Kompetenz für Führungskräfte, die Ihre Mitarbeiter als Führungspersönlichkeiten gekonnt unterstützen und nach vorne bringen wollen. Die Vernetzung der Trainingsinhalte – sowohl mit der praktischen Arbeit der Teilnehmer als auch mit den individuellen Lern- und Entwicklungspotenzialen – geht weit über ein Standardtraining hinaus. Die nächste Reihe startet am 26./27.10.2010.

Unsere Trainingsreihen sind überbetrieblich organisiert und bieten neben den Trainingsinhalten durch eine Betriebsbesichtigung Einblick in die beteiligten Unternehmen.

Vertiefende Informationen, aktuelle Termine und Anmeldeformulare unter www.pta-koelnde/seminare. *aha*

KONTAKT



KÖLN
Tel.: +49 (0)221/921 668-0
pta@pta-koeln.de
www.pta-koeln.de

NIEDERLASSUNG MÜNCHEN
Tel.: +49 (0)89/606 693 76
pta@pta-muenchen.de
www.pta-muenchen.de

NIEDERLASSUNG ZÜRICH
Tel.: +41 (0)44/302 13 06
pta@pta-zuerich.com
www.pta-zuerich.com