



Wie kann ich Entwicklungsprozesse in großen Abteilungen oder Funktionsbereichen anstoßen und nachhaltig in der Umsetzung absichern?

Diese Frage stellt sich Verantwortlichen immer dann, wenn es gilt, neue Herausforderungen oder Krisen zu bewältigen.

Wie so etwas funktionieren kann stellen wir im folgenden anhand eines Praxisbeispiels vor.

#### Impressum

© 2008 Alle Rechte vorbehalten.

KLAR Training Beratung Coaching  
GbR  
Städtel 22  
64711 Erbach  
Fon: 0 6062/9562-444  
Fax: 0 6062/9562-445  
www.klar-online.net  
e-mail: info@klar-online.net

## „Bergrettung für eine Abteilung in Not“

### Ergebnisorientierung bei Teamtrainings für Großgruppen

Im Lebensmittel-Unternehmen „xy“ geht es so richtig rund. Nach Jahren eines erfolgreichen Marktanteilausbaus für das Kernsortiment Fertiggerichte verzeichnet das Unternehmen seit knapp einem halben Jahr rückläufige Anteile. Der vorgegebene Quartalsgewinn wird nicht erreicht werden. Schlimmer noch: Die Business-Unit „Fertiggerichte“ wird in die Miesen rücken. Die Gründe für den Rückgang sind sehr vielschichtig. Neben marktbedingten Herausforderungen spielten die folgenden Ereignisse eine Rolle:

Vor 12 Monaten:

- In der 150 Mann starken Vertriebsmannschaft wurde eine Gebietsreform vorgenommen, die zumindest am Anfang zu vielen Reibungsverlusten führte. Im Rahmen dieser Umstellung im Account- und Feldmanagement kam es auch zu einigen Entlassungen.

Vor 8 Monaten:

- Der Marketingleiter „Fertiggerichte“ verlässt das Unternehmen – die Abteilung ist sechs Monate ohne Leitung. Dies wirkte sich auch negativ auf deren Performance aus. Eine geplante, strategisch hoch angesiedelte Produktneueinführung musste vor kurzem wegen der nicht marktadäquaten konzeptionellen Vorarbeit verschoben werden.

Vor 6 Monaten:

- Nach Ansicht von Marketing gab es Qualitätsprobleme mit den eigenen Produkten, die aber aus Sicht der Produktion als nicht so tragisch eingestuft worden sind. Der Konflikt brodelte noch immer.

Vor 2 Monaten:

- Der neue Marketingleiter übernimmt den Job. Er kam aus einer anderen Business-Unit des (seit kurzem) gleichen Unternehmens. Dieses – auch im Bereich Fertiggerichte angesiedelte - Unternehmen ist vor einem Jahr durch Übernahme erworben worden. Der neue Marketingleiter ist in Verantwortung für insgesamt 23 Mitarbeiter im Marketing und für die Verkaufsförderungsabteilung (zuständig). Als er kam, brachte er sechs seiner ehemaligen Mitarbeiter mit, von denen zwei in hoher Position angesiedelt sind; das Produktportfolio ist somit erweitert worden.
- Der seit über zehn Jahren im Konzern beschäftigte Business-Unit-Leiter für Fertiggerichte änderte in Abstimmung mit dem neuen Marketingleiter den Verantwortungsbereich für die Verkaufsförderungsabteilung. So ist diese interne elfköpfige Abteilung nun neben der bis dato ausschließlichen Durchführung

von Handelspromotions auch in der Verantwortung für Verbraucherpromotion. Diese war zuvor im Marketing angesiedelt. Viele Kollegen im Marketing haben mit dieser Entscheidung ein Problem, insbesondere, weil sie sich in ihrem Kompetenzbereich beschnitten fühlen. Darüber hinaus wird in der Verkaufsförderungsabteilung über eine Permanent-Überlastung geklagt. Und: Im Verkauf ist diese funktionale Änderung noch nicht bis zur Basis durchgedrungen, was durchaus zu Irritationen führt.

- In der Außendienstmannschaft entsteht mittlerweile ein etwas verworrenes Bild darüber, was „die“ im Innendienst so tun und wer letztlich für was verantwortlich ist.

Die Geschichte könnte beliebig fortgesetzt werden. Wir wollen aber hier erst einmal Luft holen. Warum genau nun die Marktanteile nach unten rauschen, soll an dieser Stelle nicht interessieren – hier wird es auch keine eindeutigen kausalen Zusammenhänge geben. Viele verschiedene Abteilungen sind involviert, unterschiedliche interdependierende recht komplexe Prozesse sind im Gange, viele Mitarbeiter sind integriert.

Hätte externe Hilfe hier prozessoptimierend wirken können? Wenn ja, wie hätte eine solche Unterstützung aussehen können? Und vor allem: Was hat das Ganze mit dem Thema „Teamtraining für Großgruppen“ zu tun? Die Fragen werden später beantwortet.

Zusammengefasst und aus einem anderen Blickwinkel betrachtet:

Was ist alles passiert?

1. Neue personelle Zusammensetzung: Im Vertrieb und in der Marketingabteilung.
2. Konflikte zwischen Einheiten: Produktion und Marketing; Marketing und Verkaufsförderung; Verkaufsförderung und Vertrieb.
3. Neuausrichtung eines Bereiches / einer Abteilung: Verkaufsförderungsabteilung und vor einem Jahr Vertrieb.
4. Unterdurchschnittliche Performance : Business-Unit „Fertiggerichte“, was sich insbesondere in der Marketingabteilung und Verkaufsförderungsabteilung zeigte.
5. Unklare Außenwirkung: Insbesondere im Vertrieb, was den Aufgabenbereich der Verkaufsförderungsabteilung betrifft.
6. Unterschiedliche Kulturen treffen aufeinander: Der neue Marketingleiter mit sechs Mitarbeitern eines ehemals „fremden“ Unternehmens

Kommen wir noch einmal zu unserem Business-Unit-Leiter und nennen ihn einfachheits halber Herr Müller. Herr Müller ist sich bewusst, dass Märkte immer instabiler und wechselhafter werden, dass sich die zunehmende Komplexität zwangsläufig und - wie am eigenen Leibe verspürt - auch im Unternehmen auswirkt. Er weiß ebenso, dass diese damit verbundenen Veränderungen ein „Weniger“ an „direktivem Eingreifen“ durch die Führungskräfte und ein „Mehr“ an Eigenverantwortung und Initiative aller Mitarbeiter erfordern.

Herr Müller hat aber auch eine ganz klare Ergebnisorientierung. Externe Unterstützung wie beispielsweise durch Workshops und / oder Teamentwicklungsmaßnahmen ohne greifbare unternehmerische Ergebnisse sind

für ihn ein Gräuel. Teamtrainings als Selbstzweck hält er für rausgeschmissenes Geld.

In verantwortungsvoller Position eines marketingorientierten Unternehmens ist ihm aber auch bewusst, dass nur durch eine entsprechende Identifikation mit dem Unternehmen und eine damit auch verbundene emotionale Betroffenheit der Mitarbeiter das notwendige Maß an Veränderungsbereitschaft erzielt werden kann. Eine entsprechende Motivation der Mitarbeiter wirkt sich immer positiv auf das Klima und den unternehmerischen Erfolg aus. Er ist der festen Überzeugung, dass Veränderungen in erster Linie engagierter Menschen bedürfen. Und hierfür sind oftmals neue Sichtweisen notwendig.

Herr Müller hat in seiner langjährigen Karriere selbst viele externen begleitete prozessorientierte Entwicklungsmaßnahmen durchlebt und sich dabei oft gefragt, ob es denn tatsächlich notwendig ist, über Wochen und Monate auf „fremde Hilfe“ angewiesen zu sein. Wenn irgend möglich, setzt er auf interne Ressourcen.

Greifen wir aus der Fülle der oben aufgeführten Problemstellungen exemplarisch nur die Marketing- und Verkaufsförderungsabteilung heraus, blenden zur Komplexitätsreduktion die anderen Bereiche und damit verbundenen Herausforderungen einmal aus und drehen das Rad ca. zwei Monate zurück. Herr Müller hat sich entschieden, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen und nach Vorauswahl ein entsprechendes Trainingsinstitut zum Briefinggespräch / zur Auftragsklärung eingeladen.

In dem Gespräch, an dem selbstredend auch der neue Marketingleiter anwesend ist, wird ihm nach eingehender Klärung des Sachverhalts von dem Institut folgende Rückmeldung gegeben:

*„Ich (externer Begleiter) habe einmal durchgezählt, wie viele Menschen in den Prozess involviert sind: In der Summe sind dies mit Ihnen, Herr Marketingleiter, 34 Mitarbeiter. 34 Menschen, die mit folgender für sie spezifischen Situation konfrontiert sind:*

- *Das Marketing steht vor der Konzeption einer Produktneueinführung.*
- *Die Verkaufsförderung wird neue Aufgaben übernehmen.*
- *Eine neue personelle Zusammensetzung mit unterschiedlichen Kulturen im Marketing steht an.*
- *Sie müssen sich mit einem neuen Leiter und dessen Führungsstil auseinandersetzen.*

*Auf Grund der eben nochmals beschriebenen Situation und da Verkaufsförderung und Marketing sehr stark verzahnt sind, sollten zur Etablierung einer Eigenverantwortung alle am Prozess Beteiligten im Training integriert werden.*

*Wir haben hier zwei Dimensionen zu berücksichtigen. Da ist die psychologische Dimension und die unternehmensbedingte / ergebnisorientierte Dimension. Stellen wir es uns einmal so vor, dass die psychologische Dimension den Rahmen und die unternehmensbedingte / ergebnisorientierte Dimension das gemalte Bild einer Entwicklungsmaßnahme darstellt. Und stellen wir uns weiter vor, dass wir in dieser Betrachtung von außen nach innen gehen.*

*In dieser Analogie bleibend, muss tatsächlich erst einmal für alle ein gemeinsames Verständnis des miteinander Umgehens etabliert werden, also am Rahmen gearbeitet werden. Dazu gehört auch, dass die „alte Truppe“ aus dem Marketing einen neuen positiven Sog für die Zukunft verspürt. Hierzu würden sich erlebnisreiche Lernszenarien eignen, die durch äußere Impulse und Reflexionen die Veränderungsbereitschaft eines jeden Einzelnen erhöhen würden.*

*Es geht hier vorrangig um das Erzeugen einer emotionalen Betrof-*

*fenheit mit dem Ziel, dass die von der Unternehmensleitung getroffenen strukturellen Entscheidungen (Neuzusammensetzung Marketing / erweiterter Aufgabenbereich Verkaufsförderung) von den Mitarbeitern getragen werden, nein viel mehr, von ihnen in Zukunft gelebt werden. Wer weiß schon heute, wie viele verborgene Ressourcen – gerade, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen – im Verborgenen bleiben, wenn sie nicht rechtzeitig aktiviert werden.*

*Sie, Herr Müller, wollen darüber hinaus konkrete unternehmerische Ergebnisse erzielen. Sie sagten, dass Sie Teamtrainings als reinen Selbstzweck nicht für effizient halten. Lassen Sie uns nochmals zurück zu unserer Analogie kommen. Wir haben eben vom „Rahmen“ gesprochen, kommen wir nun zum „gemalten Bild“, der unternehmensbedingten / ergebnisorientierten Dimension. Wie könnte die aussehen?*

*Ganz konkret geht es um zwei Dinge: die Erstellung einer Konzeption für eine Produktneueinführung und die Übergabe des Verantwortungsbereichs „Verbraucherpromotions“ von Marketing an Verkaufsförderung. Wir können hier auch von einer Anlass- und Ergebnisbezogenheit von Entwicklungsmaßnahmen sprechen.“*

Steigen wir an dieser Stelle aus dem Gespräch mit Herrn Müller aus und schauen uns an, welches Lernszenario für die Abteilung von Herrn Müller entwickelt wurde. Wir unterteilten in zwei Trainingsphasen: den ersten und den zweiten Tag.

## Der erste Tag

Im Focus stand der „Rahmen“. Wie gehen wir miteinander um – wie arbeiten wir zusammen? Folgende Anforderungen waren gestellt:

- Innerhalb eines Tages realisierbar.
- Die gesamte Abteilung ist in eine Übung mit übergreifender Aufgabenstellung involviert.
- Die Übung erfordert die Arbeit in kleinen Subteams mit spezifischen Aufgabenstellungen. Die Subteams arbeiten räumlich getrennt, müssen sich aber eng koordinieren, dabei flexibel reagieren und Ressourcen immer wieder neu verteilen.
- Die Aufgabenstellung erfordert die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben und eröffnet so die Chance, das Führungsverständnis der Mitarbeiter und der Teamleitung zu thematisieren und abzugleichen.

Auf Basis dieser Vorgaben verwendeten wir als geeignetes komplexes Lernszenario eine Bergrettungsübung mit folgendem Ablauf: Das Team war darüber informiert, dass ein Teamtraining stattfinden sollte. Nach dem Erscheinen auf dem Trainingsgelände - einem Hotel in einem kleinen Dorf in ländlicher Umgebung - und einer kurzen Vorstellung erhielt es die Aufgabenstellung des Szenarios ausgehändigt.

*„Zwei ihrer Kollegen sind in unwirtlichem Gelände auf einem Betriebsausflug verschollen. Nach vorliegenden Informationen (Karten, Fotos ...) müssen sie sich innerhalb eines begrenzten Suchareals in der Nähe des Hotels befinden. Aufgrund ihrer Verletzungen müssen die beiden schonend auf einer Liege transportiert werden und innerhalb eines limitierten Zeitrahmens zu einem definierten Ort gebracht werden. Dabei müssen sie mit Hilfe einer von ihnen zu errichtenden Seilbrücke über eine tiefe Schlucht transportiert werden. Als Material stehen Funkgeräte, Kompanten, Verschüttetensuchgeräte, Planen, Seile, Karabiner etc. zur Verfügung.“*

Aus der Gruppe der Teilnehmer wurde zuvor eine Beobachtergruppe benannt, die die Vorgehensweise ihrer Kollegen beobachten, den Evaluationsprozess moderieren und im Anschluss des Trainings als „Change Agents“ die Umsetzung der angestoßenen Veränderungsvorhaben weiter begleiten sollte. Nachdem das Team die Übung bewältigt hatte und dabei einige deutliche Schwächen sichtbar wurden, fand im Anschluss eine mehrschrittige Auswertungssequenz statt:

1. Was haben wir in der Übung erfahren? Dieser Schritt fand innerhalb der Subteams, wie sie sich innerhalb der Aufgabenstellung gebildet hatten, statt.

*Hierbei stellte sich heraus, dass sich spontan die alten Teams in den Kleingruppen gefunden hatten und dort ihre jeweiligen täglichen Teamkulturen widerspiegeln. Während die eine Abteilung selbstvergessen an ihrer spezifischen Teilaufgabe arbeitete und scheinbar keinen Zeitdruck verspürte, verfielen die anderen in hektische Aktivitäten. Ein gemeinsames Verständnis, wie und auf welche Weise die Aufgabe zu bewältigen sei, war ebenso wenig vorhanden wie eine notwendige Kommunikation zwischen den Subteams. Eine Leitung, die solche Klärungsprozesse gefördert hätte, war nicht erkennbar.*

2. Was erkennen wir an Verhaltensweisen wieder, die uns auch aus unserem Unternehmensalltag bekannt sind? Welche Konsequenzen hat es für die geplante Produkteinführung / für die Verantwortungsübergabe der Verbraucherpromotions, wenn wir dort ähnlich vorgehen?

*Die Betroffenheit des Teams war spürbar. Ein unvermitteltes Nebeneinander verschiedener Kulturen, eine noch nicht etablierte Leitung bzw. ein nicht definiertes Verständnis wie Leitung zu funktionieren hat plus mangelnde Klarheit über die Aufgabe – das Team hatte einen drastischen Spiegel vorgehalten bekommen, dessen Bild an Deutlichkeit nichts zu wünschen ließ. Vielleicht sogar mehr als einen Spiegel: Wie in einem Röntgenbild waren die Grundstrukturen der täglichen Probleme der Abteilung deutlich geworden.*

3. Welche Hebel wollen wir benutzen, um Verbesserungen innerhalb unserer täglichen Zusammenarbeit zu erreichen?

*Die drei letzten Schritte wurden in jeweils neu zusammengesetzten Gruppen erarbeitet, im Plenum verdichtet und in einen Handlungsplan gegossen, der abschließend verabschiedet wurde. Die Beobachtergruppe erhielt vom Plenum und der Teamleitung den Auftrag und die Ressourcen, den Transferprozess in der Folgezeit zu unterstützen und weiter voranzubringen.*



## Der zweite Tag

Im Mittelpunkt stand hier die Arbeit am „Bild“ unter Bezug auf den Rahmen. Oder anders: Wie können die Erfahrungen aus der gestrigen Übung für die geplante Produkteinführung / Verantwortungsübergabe der Verbraucherpromotions praktisch umgesetzt werden?

### Inhalte

- Moderiert durch die Teamleitung wird ein gemeinsam getragenes Verständnis der geplanten unternehmerischen Projekte erarbeitet.
- Gemischte „multikulturelle“ Gruppen arbeiten an den Projekten.
- Die Teamleitung stellt anders als am Vortage sicher, dass die Teams gegenseitig über den Stand ihrer Teilprojekte informiert sind.
- Je nachdem, wo Engpässe auftreten, werden Ressourcen in Form von Mitarbeitern ausgetauscht.
- In Kleingruppenarbeit wird mit jeweils einem neuen Marketingkollegen an der Konzeption der Produktneueinführung gearbeitet: Brainstorming, Ideenaustausch und Kennenlernen als „ganzheitliche“ Herangehensweise.
- Einzelne „Arbeitspakete“ aus laufenden oder geplanten Verbraucherpromotions werden über Erlebnisübungen spielerisch übergeben.

All das, was am Tag zuvor in der Rettungsübung als hinderlich erkannt wurde, wird hier vermieden, was als förderlich gesehen wurde, weiter ausgebaut.



Die Arbeit am „Rahmen“ und die am „Bild“ dürfen nicht als zwei strikt voneinander getrennte Phasen verstanden werden. Wie am Beispiel ersichtlich, gehen sie ineinander über. In dem Training wird somit bereits eine neue Teamkultur in der Bewälti-

gung aktueller Projekte „gelebt“ und so der Transfer bereits im Training praktiziert. Die Umsetzung beschlossener Maßnahmen beginnt also direkt im Workshop. Verbleibende Maßnahmen werden so geplant,

dass sie mit dem Alltag verzahnt werden können.

Veränderungen wurden angestoßen. Wie lange nun exakt über die zwei Tage hinaus eine externe (Prozess-)Begleitung nötig ist, wie viel unterschiedliche

Impulse von außen gesetzt werden sollten, wann der Prozess vollständig mit eigenen Ressourcen fortgeführt werden sollte, diese Empfehlung ist zugegebenermaßen an dieser Stelle schwer abzugeben. Veränderungskonzepte mit so komplexen Zusammenhängen erfordern eine rollierende Planung.

Nur so viel: Abhängig von der Übernahme der Eigenverantwortung der Betroffenen kann eine externe Begleitung etwa durch ...

- das nachhaltige Etablieren von Transferprojekten
- eine (extern unterstützte) Prozessbegleitung der Beobach-

tergruppe

- eine Übernahme von Patenschaften
- eine Besetzung interner Moderatorenrollen u.ä.

... recht schnell reduziert bzw. beendet werden.

## Das Konzept

### 1. Anlass- und Ergebnisbezogenheit

Zielgerichtete Veränderungen durch Impulse, die auf Ihren unternehmerischen Anlass zugeschnitten sind. Dabei suchen wir gemeinsam mit Ihnen nach Kriterien, die den Fortschritt und Erfolg der Maßnahme überprüfbar machen.

### 2. Lernszenarien mit Praxisanalogie

Die erlebnisreichen Lernszenarien bilden relevante Gegebenheiten aus der Praxis ab, erzeugen Spaß am Lernen, emotionale Betroffenheit und somit eine hohe Veränderungsbereitschaft. Das aktive Lernen fördert die Motivation Ihrer Mitarbeiter und wirkt sich positiv auf das Klima aus.

### 3. Umsetzungsbeginn direkt im Workshop:

Arbeitspakete bleiben realistisch und erste Umsetzungen finden schon während der Workshopzeit statt. Der Veränderungsprozess wird dadurch beschleunigt.

### 4. Eigenverantwortung etablieren:

Den Veränderungsprozess schnellstmöglich mit eigenen Ressourcen fortführen können. Die stärkere Eigenverantwortung wird die Nachhaltigkeit der Maßnahme erhöhen, gleichzeitig wird die Abhängigkeit von externen Veränderungsbegleitern reduziert.



## Die Autoren

### **Christian Bergmann, Diplom Kaufmann, Jahrgang 1957**

... Zertifizierung als NLP-Trainer und für Myers Briggs Typenindikator sowie LIFO, Teamtrainer seit 2001. Früher langjährige Führungsfunktionen in Vertrieb und Marketing in internationalen Industrieunternehmen und in Verkaufsförderungsagenturen.



### **Niko Schad, Diplom Psychologe, Jahrgang 1950**

... hat seit Anfang der neunziger Jahre als Praktiker und Buchautor maßgeblich dazu beigetragen, dass handlungsorientierte Lernmethoden in Deutschland weiterentwickelt wurden und sich als anerkannte Methode in Teamtrainings etabliert haben.

