

P 2000 – Bericht

Von

Hanno Dieckmann
Unternehmensberatung
50735 Köln

I.	Einleitung	3
II.	Die Ziele von P2000	3
III.	Auftraggeber und Teilnehmer am Projekt	4
IV.	Rahmenbedingungen für den Auftrag	4
V.	Der Prozessablauf	5
VI.	Das Filmprojekt 3K	. 6
VII.	Die Übergangsphase	18
VIII.	Die Entwicklung der Persönlichkeit	26
IX.	Abschließende Bewertung des Qualifizierungserfolgs und Transfer	28
X.	Anhang	31

I. Einleitung

Die Firma X, aktiv im Maschinenbau beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter. Sie gehört zum einem Konzern und stand einige Jahre zuvor kurz vor der Schließung. Heute ist sie führend in ihrer Branche.

Als entscheidender Schritt zu dieser Entwicklung wird immer wieder die herausragende Persönlichkeit des Geschäftsführer genannt. Seitdem dieser die Geschäftsführung der Firma übernahm, ging es mit der wirtschaftlichen Entwicklung bergauf. Seine besonderen Fähigkeiten sind u.a., Mitarbeiter zu begeistern und ihnen das Gefühl zu vermitteln, dass sie für das Gelingen und den Erfolg des Unternehmens wichtig sind. Jeder einzelne Mitarbeiter fühlt sich von ihm persönlich wahrgenommen, angesprochen und gefordert. Mit seiner sehr persönlichen Art entwickelte dieser ein Feld von Kreativität und Individualität. Sein Ansatz kann als: „Auf die Entfaltung der Persönlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters hin ausgerichtet“ bezeichnet werden.

Die Firma befand sich in der Zeit, als das Projekt vorbereitet und seine Durchführung geplant wurde, in einem Prozess hin zur Selbstständigkeit. Die vom Geschäftsführer geförderte Selbstständigkeit und Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter, wurde in dieser Zeit auf organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene zwischen dem Konzern einerseits und Firma andererseits vollzogen. In der Zwischenzeit ist die Firma ein selbständig agierendes Unternehmen geworden.

II Die Ziele von P-2000

Das Projekt P-2000 verfolgte das Ziel, im Unternehmen Qualifizierungsmaßnahmen anhand konkreter betrieblicher Aufgaben durchzuführen. Dabei sollten die Mitarbeiter die Kommunikationsprozesse eigenverantwortlich und teamorientiert steuern und die Inhalte selbst erarbeiten. Dieses Lernen unterscheidet sich somit wesentlich vom typischen Seminarlernen, in dem ein Trainer den Teilnehmern Lerninhalte vermittelt.

III Auftraggeber und Teilnehmer am Projekt P-2000

An den vorbereitenden Gesprächen nahmen Vertreter der Universität, der Berufsbildungsstätte sowie der Geschäftsführer der Firma mit einem Projektverantwortlichen teil. Später kam die Unternehmensberatung Hanno Dieckmann aus Köln hinzu, die die Qualifizierungsmaßnahmen durchführen sollte.

Der Geschäftsführer schlug im Einvernehmen mit den Vertretern der Universität einen Mitarbeiterkreis vor, der überwiegend dispositive Tätigkeiten ausführte. Dieser Teilnehmerkreis umfasste ca. 30 Personen, die aus verschiedenen Bereichen des Betriebs, vom Auftragseingang bis hin zum Versand, stammten. Da sie mit allen am betrieblichen Prozess beteiligten Personen zusammenkamen, konnten sie als Katalysatoren im betrieblichen Geschehen betrachtet werden. Ihre eigentliche Qualifikation lag weniger in ihren fachlichen Kompetenzen (wie kaufmännische oder technische Fähigkeiten). Aufgrund ihrer Tätigkeit hatten sie Kontakt mit sehr vielen Menschen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch außerhalb der Firma, (Kunden und Lieferanten). Die Qualität ihrer Kommunikation bestimmte somit in hohem Maße die Qualität der betrieblichen Zusammenarbeit und den Erfolg des Betriebs.

IV. Rahmenbedingungen für den Auftrag an die Teilnehmer

Das ganze Projekt stand betriebsintern unter dem Motto: „Die Entwicklung der 3 K's: Kommunikation, Kooperation und Konflikt – für den Markterfolg der Firma.“ Auf Anregung der Universität und BBS sollte das Motto der 3 K's mit Hilfe eines Filmprojekts umgesetzt werden. Diese Idee wurde von allen Beteiligten (den Vertretern der BBS, der Unternehmensberatung Hanno Dieckmann, der Universität und den Projektverantwortlichen der Firma sowie des Geschäftsführers) für gut befunden und als ideale Möglichkeit gesehen, das Projekt P-2000 zum Erfolg zu führen. Allen Beteiligten war klar, dass die Herausforderung für die Teilnehmer sehr groß war, und sicher der eine oder andere Teilnehmer daran zu knacken haben werde.

Ein wichtiger Bestandteil der Führungsphilosophie der Firma bestand darin, den Mitarbeitern einen großen Entscheidungsspielraum zu belassen und nur in seltenen Fällen Dinge anzuordnen. Diese Maxime galt auch für das Projekt P-2000. Die Teilnahme der „dispositiven Mitarbeiter“ an den P-2000-Veranstaltungen war freiwillig. Von Seiten der Unternehmensleitung wurden keinerlei Erwartungen bzgl. der Anwesenheit bzw. Nichtanwesenheit formuliert. Außerdem sollte der Zeitrahmen, die Häufigkeit der Treffen des P-2000-Teams, die Dauer der einzelnen Veranstaltungen sowie die Inhalte von den Teilnehmern selbst in Abstimmung mit der BBS und der Unternehmensberatung Hanno Dieckmann bestimmt werden.

Neben der Freiwilligkeit wurde festgelegt, dass der Ausfall in Form von Arbeit und Zeit für die Dauer der Teilnahme an den P-2000-Team-Sitzungen nicht ersetzt wurde. Die liegengebliebene Arbeit wurde nicht auf andere Mitarbeiter verteilt bzw. von anderen übernommen, sondern musste von den Teilnehmern in ihrer normalen Arbeitszeit erledigt werden.

Zu den einzelnen Veranstaltungen kamen in der Regel unterschiedliche Mitarbeiter. Lediglich ein kleiner Kern von Teilnehmern war bei den meisten

Veranstaltungen konstant anwesend, aber selbst dies war bis vor den jeweiligen Veranstaltungen nicht sicher. Von den ca. 30 Mitarbeitern waren letztlich im Schnitt 10-12 Teilnehmer anwesend. Jedoch waren es selten dieselben, wodurch Schwierigkeiten entstanden. So konnten Absprachen, die kurzfristig getroffen waren, von den Teilnehmern nicht eingehalten werden oder Ereignisse, die erst vor kurzem passiert waren, konnten nicht an alle Mitglieder des P-2000-Teams weitergegeben werden. Dem musste bei der Planung der einzelnen Veranstaltungen Rechnung getragen werden.

V. Der Prozessablauf

Grobe Übersicht über den Prozess in der Firma

Die Arbeit im Projekt P-2000 lässt sich grob in drei Phasen unterteilen (vgl. die Übersicht über die Sitzungen im Anhang):

Die erste Phase dauerte von August bis Dezember 1998. In dieser Phase wurde versucht, das geplante Filmprojekt in Verbindung mit den 3 K's umzusetzen.

Die zweite Phase dauerte von Januar bis Februar 1999. In dieser Phase versuchte das P-2000-Team, eine konkrete betriebliche Aufgabenstellung im Unternehmen zu finden, um diese bearbeiten zu können. Nach zwei gescheiterten Versuchen, wurde dieses aufgegeben. Es entwickelte sich Phase 3.

Die dritte Phase dauerte von März bis November 1999. Aufgrund der Tatsache, dass es nicht gelang, eine konkrete betriebliche Aufgabenstellung zu bearbeiten, war man gezwungen, das Ziel den Qualifizierungsmaßnahmen anzupassen. Man einigte sich darauf, sich auf das Ziel zu konzentrieren, die Kommunikationsfähigkeit der „dispositiven Mitarbeiter“ zu fördern und weiterzuentwickeln. Das bedeutete u.a., die Teilnehmer darin zu schulen, das berufliche Umfeld als Feld für die eigene Entwicklung zu nutzen und so mehr und mehr eigenverantwortlich und selbständig die Entwicklung der Firma X mitzugestalten.

VI. Das Filmprojekt und die 3 K's

Der Initiierungsworkshop

Am 21.08.98 fand die erste Zusammenkunft zwischen den Teilnehmern des P-2000-Teams, der Uni, der BBS und dem Geschäftsführer statt. Die Vertreter der Universität stellten den fast vollständig erschienenen 30 Mitarbeitern des neuen Teams das Projekt P-2000 vor. Danach erfragten die Vertreter der BBS die Qualifizierungserfahrungen der Teilnehmer. Es stellte sich heraus, dass diese noch wenig bis gar keine Erfahrungen mit Weiterbildung im kommunikativen Bereich gemacht hatten. Sie erklärten sich aber bereit, am Projekt der Entwicklung der 3 K's – Kommunikation, Kooperation und Konflikt teilzunehmen. Vom Filmprojekt wurde noch nicht gesprochen, da die endgültige Entscheidung erst einige Tage nach dem Initiierungsworkshop stattfand. Zum Schluss wurde ein Termin für die erste Arbeitssitzung festgelegt. Vor dem Beginn der ersten Arbeitssitzung wurden die Projektteilnehmer an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen besucht, um sich ein Bild von der Arbeitssituation der einzelnen Teilnehmer zu erhalten.

Die 1. Sitzung

Am 25.8.98 war der Start des Filmprojekts 3K's. Für die Teilnehmer war diese Situation sehr ungewöhnlich. Sie kannten sich zwar vom Sehen her, aber nur Einzelne hatten schon vorher näheren Kontakt miteinander, so dass sich in der Gesamtgruppe dementsprechende Kleingruppen bildeten. Da die Arbeitsgruppen nach Bereichen aufgegliedert waren, wurde diese Gruppenbildung in der Gesamtgruppe noch gefördert; entsprechende Teilnehmer setzten sich zueinander. Außerdem waren die Teilnehmer es nicht gewohnt, miteinander in einem großen Kreis bzw. in einer kleinen Arbeitsgruppe an einem konkreten Thema zu arbeiten.

Das Ziel der 1. Sitzung bestand darin, einen Einstieg in das Filmprojekt zu finden. Die Teilnehmer sollten sich in Gruppen aufteilen, von denen jede für sich ein Filmprojekt planen und durchführen sollte. Der grobe Ablaufplan der ersten Sitzung sah wie folgt aus:

1. Vorstellung der Trainer
2. Kurze Rückbesinnung auf das letzte Treffen und die dort verabredeten Themen
3. Vorstellung und Erläuterung des Auftrags
4. Verteilung des Arbeitsauftrags
5. Arbeit in den Kleingruppen
6. Abschließende Feedbackrunde im Plenum

Gesamtdauer: ca. 2 ½ Stunden

Bei der Verteilung des Arbeitsauftrags ging es darum, die Gruppe mit ihrer Aufgabe vertraut zu machen. Unterziele waren:

- Die Gesamtgruppe wird in zwei/drei Teilgruppen aufgeteilt.
- Die Gruppe 'findet' sich, wird arbeitsfähig.

Die Aufgabenstellung für die drei Arbeitsgruppen bestand darin, unter Aufsicht ein Umsetzungskonzept zu erarbeiten, in dem geklärt werden: Rollenzuteilung, Arbeitsteilung, Arbeitsplan, Ideen, Technik etc.

Eine detailliertere Aufgabenbeschreibung findet sich in den Übersichten („Qualifizierungskonzept“ und „Der Auftrag“) auf den nächsten Seiten.

Qualifizierungskonzept

1. Sitzung am 25.8.98

Filmprojekt 3K's

Grundidee: Die Gruppen drehen einen (oder mehrere) Filme zum Thema:
"3K - Kommunikation, Kooperation und Konflikt in der Firma

Ziele:

- Analytische Reflexion der Themen "Kommunikation, Kooperation und Konflikt"
- Förderung von Teamgeist, Teamarbeit und Selbstorganisationsfähigkeiten über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg
- Offenlegung unterschiedlicher Wahrnehmungs- und Interpretationsschemata

Förderung von Kreativität und Teamgeist, Selbstorganisation, Wer ist wozu geeignet?,
Menschenbild/Rollenkonzept, Projektarbeit, an Grenzen gehen/Förderung durch Forderung, ökonomisches Prinzip, Spaß an Leistung

Vorgehen:

Es werden (zwei/drei) Gruppen gebildet (nach noch festzulegenden Kriterien), die jeweils eine gleiche Aufgabe bearbeiten

Die Gruppen erhalten den Auftrag einen Film zu drehen (möglicherweise wird nur ein Themenrahmen vorgegeben, so dass die Gruppe sich das konkrete Thema bzw. den Titel des Films selbst ausdenken muss). Die Filme müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig sein. Die Endprodukte werden auf abschließenden Filmfestspielen (zusammen mit der Führungsriege?) gezeigt. Dort sollen sie diskutiert werden und nach bestimmten Kriterien bewertet werden (Oskars). Diese (Abschluss)-Veranstaltung soll den Charakter einer kleinen (Premieren)-Feier haben und an einem noch festzulegenden Ort außerhalb der Firma stattfinden.

Der Produktions- und Teamfindungsprozess soll laufend dokumentiert werden. Die Aufgabe ist innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu bewältigen. Dabei sind bestimmte qualitative und quantitative Mindeststandards einzuhalten.

Die Gruppen haben ein fixes, wenngleich fiktives Budget zur Verfügung (gemessen z.B. in Drehstunden). Die Gruppen sollen sich selbst organisieren und eine Arbeitsteilung bzw. Rollenverteilung vornehmen (Regisseur, Produzent, Schauspieler, Kamera, Schnitt, Skript usw.). Für diese Rollen- bzw. Funktionszuweisung gilt es ein Verfahren zu entwickeln.

Dauer einer jeden Arbeitssequenz: ca. 90-100 Minuten

Es soll eine für alle Beteiligten herausfordernde Aufgabe sein, d.h. sie soll neu und schwierig zu meistern sein. Die BBS gibt keine inhaltlichen Vorgaben, hat aber darauf zu achten, dass bestimmte Regeln eingehalten werden: z.B. jedes Gruppenmitglied erhält eine oder mehrere konkrete Funktionen zugewiesen, beide Gruppen haben gleich viel Zeit zur Verfügung

Wer welche Aufgabe erhält, bestimmt die Gruppe. Wünschenswert ist dabei jedoch, dass sich in der Arbeitsteilung innerhalb des Filmprojekts die betrieblichen Rangordnungen *nicht* reproduzieren, d.h. es sollte darauf geachtet werden, dass z.B. die Funktion des Regisseurs durchaus von einem Werker und nicht von einem Vorgesetzten übernommen wird. Für den Fall, dass eine Person die ihr zugewiesene Rolle nicht zufriedenstellend ausfüllt, gilt es ggfs. ein Verfahren zur Neuzuweisung von Funktionen zu finden.



Der Auftrag

Sie haben den Auftrag, einen Film zum Thema
Die 3K's: Kommunikation, Kooperation und Konflikt für den Markterfolg
der Firma zu drehen.

Sie erhalten dazu folgende Vorgaben:

1. Der Film muss bis spätestens [Datum?] fertig sein.
2. Die Länge des fertigen Films darf 20 Minuten nicht überschreiten.
3. Bezüglich der Zielsetzung und der damit zusammenhängenden künstlerischen Umsetzung werden Ihnen keine Vorgaben gemacht, d.h. der Film kann wahlweise den Charakter eines Werbefilms, einer Dokumentation, einer Reportage, eines Fernsehspiels u.a. erhalten. Ihre Entscheidung sollten Sie jedoch begründen.
4. Ein Film kostet Geld und Zeit! Da beides nicht in unbegrenztem Maße zur Verfügung steht, gibt es ein Produktionsbudget, das Sie nicht überschreiten dürfen. Für die Realisation Ihres Filmprojekts sind maximal 20 Stunden Zeit vorgesehen.
5. Die Ergebnisse Ihrer Arbeit werden auf abschließenden 'Filmfestspielen' gezeigt und von ihnen prämiert.

Arbeitsaufgaben:

1. Besprechen Sie den Auftrag in Ihrer Gruppe!
Folgende Punkte sollten Sie bei Ihrer Arbeit berücksichtigen
Bestimmen Sie aus Ihrer Mitte zwei Personen, die das Gespräch moderieren und die wichtigsten Ideen auf einem Flipchart festhalten.
Überlegen Sie, welche Arbeitsschritte Sie in welcher Reihenfolge auf dem Weg zur Realisation des Films zurückzulegen haben!
Überlegen Sie sich vor diesem Hintergrund, welche Aufgaben in diesem Projekt von wem übernommen werden sollten, d.h. legen Sie eine Rollenverteilung in Ihrem Team fest (Regisseur/in, Drehbuchautor/in, Ideengeber/in, Produzent/in, Schauspieler/in, Organisator/in, Kameramann/frau, Berichtersteller/in, Sprecher/in!)
Legen Sie Regeln für die Zusammenarbeit in Ihrem Team schriftlich fest!
2. Entwickeln Sie erste Ideen zur Realisation des Films (MindMap)
Z.B.
Kommunikation, Kooperation, Konflikt (allgemein)
Film als spezielle Kommunikationsform (allgemein)
Welcher Filmtyp
Filmcharakter (lustig, besinnlich, kritisch...)
Spezielles Thema, Schwerpunktsetzungen
Welche Aussage/ welche Kerninhalte wollen wir überbringen?
Welches Ziel verfolgen wir?
Wer übernimmt die Kameraarbeit? Wer macht sich mit der Technik und der Frage, welche gestalterischen Möglichkeiten in der Technik schlummern, vertraut?
3. Erarbeiten Sie einen Rahmenarbeitsplan
Erarbeiten Sie einen Maßnahmenkatalog, was bis zum nächsten Treffen von wem zu erledigen ist.

Schon in der ersten Sitzung zeigte sich, dass die Teilnehmer durch diese Aufgabenstellung überfordert waren: Zwei Gruppen kamen zu überhaupt keinem Ergebnis: sie fanden nicht einmal ein Thema, von dem der Film handeln konnte. Lediglich die dritte Gruppe machte einen vielversprechenden Anfang, was u.U. darauf zurückzuführen war, dass ein Teilnehmer sich mit dem Thema „filmen“ privat sehr beschäftigt hatte.

In der nachfolgenden Reflexion machte die gesamte Gruppe einen hilflosen Eindruck. Sie fragte: „Wie soll denn so etwas gehen? Wir sind doch keine Filmmacher!“

Dennoch gab es keine Kommentare, die sich dahingehend äußerten, dass man das Filmprojekt nicht durchführen wolle. Die Gruppe vereinbarte, dass sich die einzelnen Gruppen mit dem Thema „Film“ bis zur nächsten Sitzung intensiv auseinandersetzen wollten. Des weiteren wurde vereinbart, sich alle 14 Tage außerhalb der Ferienzeit zu treffen. Das nächste Treffen wurde für den 7.9.98 bestimmt.

Für die zweite Sitzung wurde die nachfolgende Unterlage vorbereitet und den Teilnehmern übergeben. Sie sollte als Ergänzung, Unterstützung und zur Weiterentwicklung der begonnenen Diskussion dienen.

Vorbereitung eines Filmdrehbuchs

Die Idee des Films genau fixieren und schriftlich festhalten

Die „Idee“ umfasst die Gestaltungsidee bzw. die Form (z.B. Western, Kammerstück, Videoclip, Sketch...), die Absicht bzw. das Ziel des Films (dokumentieren, kritisieren, amüsieren...). Die Idee des Films kann bzw. sollte in einem Arbeitstitel des Films festgehalten werden.

Antworten auf folgende Fragen:

Wer oder was soll der/die HauptdarstellerIN sein?

Wer erzählt die Geschichte? (Die Thematik oder das Problem an die Hauptfigur(en) binden!)

Wen haben wir „lieb“ – die Hauptfigur? Oder ist die Hauptfigur böse und haben wir die anderen lieb?

Grundzüge der Dramaturgie:

1. Akt: Hauptfiguren einführen, welche? etc.
Problematik / Thema, was ist die Problematik, worum geht es?
2. Akt: Es spitzt sich zu – Dramatik – Höhepunkt
3. Akt: Auflösung

Drehbuch

Ein Drehbuch ist praktisch nichts anderes als ein Buch (Roman) mit Regie- und Kameraanweisungen. Ein Drehbuch beschreibt Szenen und Personen, wie sie im Film auftreten und agieren sollen und enthält die Dialoge zwischen den agierenden Personen.

Beispiel: Die Anfangsszene aus dem Film „Spiel mir das Lied vom Tod“ könnte im Drehbuch möglicherweise wie folgt ausgesehen haben:

Die Kamera zeigt einen einsamen Bahnhof in der Wüste Texas. Vor dem Bahnhof lungern drei finstere Gestalten schwerbewaffnet in Staubmänteln herum. Sie tragen Dreitagebärte und langweilen sich offensichtlich schon seit längerem.

Von weitem sieht man eine Dampflok, die sich langsam dem Bahnhof nähert.

Schnitt

Die drei Gestalten orientieren sich langsam zum Bahnsteig. Offensichtlich haben sie auf die Ankunft des Zuges gewartet.

Der Zug fährt mit großem Getöse in den Bahnhof ein.

Schnitt

Als der Zug den Bahnhof wieder verlässt und sich die Dampfschwaden des Zuges langsam gelegt haben, steht den drei Gestalten eine scheinbar unbewaffnete Person mit einer Tasche gegenüber. Im Hintergrund hört man eine Mundharmonika

Schnitt

Kamera ganz nah auf dem Gesicht des Unbekannten. Das Gesicht ist gegerbt von Wind und Wetter. Die Augen sind zu schmalen Schlitzen zusammengezogen.

Schnitt

Die drei Gestalten grinsen so überlegen, dass es schon wieder dümmlich wirkt.

Schnitt

Kamera von der Seite, links die drei Gestalten, rechts der Unbekannte

Der „Unbekannte“ sagt: „Habt Ihr vielleicht ein Pferd für mich?“

Schnitt

Die mittlere der drei Gestalten grinst jetzt noch breiter:

„Wenn ich mich hier so umsehe kann ich nur drei Pferde sehen – oder sollten wir etwa eins vergessen haben?“

Blickt sich beim Sprechen um als wolle er tatsächlich ein viertes Pferd suchen.

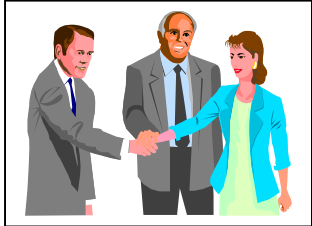
Die Stimme ist übertrieben freundlich und zeigt die große innere Spannung an, im nächsten Augenblick zum Revolver zu greifen. Zudem zeigt die Stimme, dass der Sprecher nicht im geringsten daran zweifelt, als Sieger aus einem Duell hervorzugehen.

Schnitt, Kamera hinter dem Unbekannten in Richtung der drei Gestalten.

Der Unbekannte antwortet mit eiskalter Stimme: „Nein, Ihr habt zwei zuviel mitgebracht!“

Die drei Gestalten greifen unvermittelt zu ihren Revolvern, der Unbekannte lässt seine Tasche aus der rechten Hand fallen und greift rückseitig unter seinen Mantel und zieht von dort einen Revolver.

Der Rest der Szene verläuft in Zeitlupe..

<p>Storybord: Bei einem Storybord werden ergänzend zum Drehbuch insbesondere die Ausstattung einer jeden Szene bzw. Kameraeinstellungen skizzenhafte dargestellt.</p>			
Szene	Skizze	Beschreibung	Kameraanweisung
1		Im Vorzimmer des Chefs begrüßen sich Frau Müller und Herr Meyer. Der Chef steht dabei und grinst wohlwollend.	Zunächst Totale, danach Schwenk durch den Raum, während man im 'off' weiter das Gespräch hört.
2			
<p>Anmerkung: 'off' bedeutet, dass man den Sprecher nicht sieht. Typisch hierfür sind Kurzberichte aus aller Welt in der Tagesschau.</p>			

Möglicherweise hätte man schon in dieser 1. Sitzung erkennen können, dass die Aufgabe viel zu komplex und zu ausführlich gestellt war, um von den Teilnehmern umgesetzt zu werden. Zudem setzte sie technische und kommunikative Fähigkeiten voraus, die (noch) nicht vorhanden waren. Dies wurde jedoch zu diesem Zeitpunkt von den Teilnehmern nicht geäußert und augenscheinlich in seiner ganzen Tragweite von den Trainern nicht erkannt.

Die zweite Sitzung

In der zweiten Sitzung erschienen wesentlich weniger Teilnehmer. Die anfangs gebildeten Gruppen waren gerade noch arbeitsfähig. Diese geringe Resonanz kann man im Nachhinein mit hoher Wahrscheinlichkeit dahingehend deuten, dass viele Teilnehmer letztlich deshalb keine Lust hatten, einen Film zu machen, weil sie sich durch die damit verbundenen Aufgaben überfordert fühlten oder ihnen das „Filmemachen“ zu abstrakt blieb.

Entsprechend gestaltete sich die Organisation und Abstimmung der nächsten Termine schwierig. Die Gruppe konnte sich kaum einigen und die Dauer der Sitzungen von 2 ½ Stunden wurden als zu lang beklagt.

Das Ziel der 2. Sitzung bestand darin, für jede Gruppe ein Filmthema zu finden. Dazu sollten die oben aufgeführten Unterlagen als Unterstützung dienen.

In der einstündigen Gruppenarbeit gelang es wiederum nur der dritten Gruppe, die Aufgabenstellung zu erfüllen. Die anderen beiden Gruppen taten sich weiterhin schwer und fanden kein Thema. Das Ziel wurde wie in der 1. Sitzung nicht einmal annähernd erreicht.

In der nachfolgenden Diskussion äußerten sie sich die Teilnehmer dahingehend, dass sie einmal durch den Betrieb gehen wollten, um sich Anregungen für den Film zu holen. Die Trainer unterstützten diesen Vorschlag und machten den Teilnehmern Mut, dies wirklich umzusetzen. Zu diesem Zeitpunkt waren sich die Trainer unsicher, worauf es zurückzuführen war, dass es schon zum zweiten Mal keinen Fortschritt im Filmprojekt gab.

Die dritte Sitzung

Das Ziel der dritten Sitzung bestand darin, dass die Gruppen 1 und 2 ein Filmthema finden und dass die 3. Gruppe für ihr Thema ein Drehbuch erarbeitet. Dazu wurden die Teilnehmer in ihre Arbeitsgruppen geschickt.

Das Arbeitsergebnis war für die Trainer sehr überraschend und machte sie ziemlich betroffen. Die gesamte Gruppe sprach sich schon nach zehn Minuten geschlossen gegen das Filmprojekt aus. Das Thema sei zu abstrakt, und man habe zu wenig technische Kenntnisse. Darüber hinaus fehle den Gruppenmitgliedern auch das notwendige kommunikative Wissen, um einen Film über die 3 K's zu drehen. Damit war klar, dass die Vorgabe, einen Film zu machen, von den Teilnehmern nicht angenommen worden war. Dies hätte vermieden werden können, wenn man die Widerstände, die sich bereits in der ersten Stunde gezeigt hatten, ernst genommen hätte.

An dieser Stelle des Prozesses stellte sich die Frage, ob damit die gesamte Zusammenarbeit im Projekt Kobra 2000 hinfällig wurde. Bei der Frage, ob man einen weiteren Termin vereinbaren sollte, beklagte sich die Gruppe auch darüber, dass die Arbeitszeiten zu lang seien und dass es schwierig sei, sich für die gesamte Gruppe auf bestimmte Wochentage für die folgenden Termine zu einigen. Um zu klären, ob man im Projekt P-2000 weitermachen wollte und wenn ja, unter welchen Bedingungen, wurde ein Termin vereinbart.

Die vierte Sitzung

Das Ziel der vierten Sitzung bestand darin, die Teilnehmer für ein Verbleiben im Projekt P-2000 zu motivieren. Dazu sollte der Qualitätsbedarf der einzelnen Gruppenmitglieder erfragt werden.

Die Mitarbeiter der BBS und Universität besuchten die Teilnehmer an ihren Arbeitsplätzen, um die Erwartungen jedes einzelnen an eine Qualifizierung zu erfragen. In dieser Befragung wurden die Teilnehmer zum ersten Mal als Partner akzeptiert, die selbst entscheiden können, wie sie das Thema „die 3 K's“ angehen wollen. Aus den Qualifizierungswünschen der Teilnehmer wurde im Anschluss an die vierte Sitzung eine Aufstellung über mögliche Seminarformen und Weiterbildungsmöglichkeiten zum Thema 3K's (vgl. die unten stehende Aufstellung) erstellt. Diese wurde den Teilnehmern zugeschickt, damit sie eine Entscheidungsgrundlage für die weitere Qualifizierung hatten. In diesem Zusammenhang einigte man sich mit der Gruppe auf eine weitere Sitzung im November.

Seminarmodule („Stepps“) - Übersicht

„Klassische“ Seminare

Die Seminare dauern in der Regel 1-2 Tage, je nach Zuschnitt auch bis zu einer Woche. Im Rahmen unseres Projekts können einzelne Module aus den jeweiligen Seminarprogrammen in den laufenden Projektprozess eingesteuert werden. Die Module beinhalten Inputs, Einzel- und Kleingruppenarbeit, Gruppendiskussionen, Rollenspiele und praktische Übungssequenzen. Seminare zu den Bereichen „Kommunikation, Kooperation und Konflikt“ (Inhalte sind auszugsweise dargestellt)

Kommunikationstraining – Gesprächsführung im Betriebsalltag

Inhalte: Information und Kommunikation
Einfaches und erweitertes Kommunikationsmodell
Die verschiedenen Kommunikationsebenen
Kommunikation und Zeit
Empfangsvorgang bei der Kommunikation
Entstehung von Konflikten in Kommunikationsstrukturen
Das Konfliktgespräch
Effiziente Durchführung von Konfliktgesprächen

Rhetorik

Kundenorientiertes Telefonieren

Gesprächstechniken

Zeitmanagement und Arbeitstechniken

Inhalt: Selbsteinschätzungstest und Ist-Analyse

Ermittlung von Zeitfressern

Strategien zur Verbesserung der eigenen Arbeitsweise

Grundlegendes Prinzip der Arbeitstechnik: Prioritäten setzen

Die A-L-P-E-N-Methode: Tagesplanung nach der ABC-Analyse

Besprechungen effektiv gestalten

Rationelles Telefonieren

Umgang mit Besuchern

Wie kann ich Tätigkeitsabläufe kontrollieren?

Checklisten für die Praxis

Konfliktmanagement

Inhalt: Konfliktanalyse

Konfliktstrategie

Kooperative Konfliktbewältigung

Gesprächsführung bei Konflikten

Training: Moderieren von Gruppen

Training: Visualisieren

Präsentation

Projektmanagement

„Erlebnis- und Gestaltungsseminare“

(Eigenes Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktverhalten erfahrbar machen, neue und weitere Handlungsalternativen im Umgang mit den 3 Ks entwickeln)

Die Teilnehmer sind aktive Gestalter, die Trainer und Berater bieten einen Rahmen, der optimales Lernen ermöglicht und sind Teil des Lernprozesses.

Mögliche Formen:

Filmprojekt

Abenteuer/Outdoor-Training

Entspannungstechniken/Stressabbau
Malen – Kunstprojekte verschiedener Art
Theaterstücke
Survivaltraining/Überlebenstraining
Im ,Rahmen dieser Seminare können verschiedenste Themen und Fähigkeiten,
die in klassischen Seminaren meist einzeln vermittelt und gelehrt werden,
integriert erlernt werden, wie z.B.:

- Konfliktgestaltung
- Komm-uni-kation
- Kooperation
- Sympathie/Antipathie
- Akzeptanz und Verständnis
- Problem als Möglichkeit und Herausforderung
- Umgang mit Worten
- Umgang mit Stresssituationen
- Abschalten können
- Zeitgefühl und Themengefühl –Gefühl für den richtigen Zeitpunkt und das richtige Thema

etc.

Die 5. Sitzung

Das Ziel der 5. Sitzung bestand darin, zu der Vereinbarung zu kommen, dass das Projekt P-2000 weitergeführt wird und hierfür die genauen inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen festzulegen.

Dieses Ziel wurde vollständig erreicht. Grundlage für die geschlossen getroffene Vereinbarung war die Aufstellung von möglichen Kommunikationsthemen, in denen die Teilnehmer im Laufe des Projekts trainiert werden wollten. Hierfür hatte das Team eine Liste mit Themenwünschen zusammengestellt und daraus eine Hitliste entwickelt. Die Ergebnisse der Vereinbarung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ✓ das Projekt P2000 wird weitergeführt
- ✓ die Gruppe trifft sich außerhalb der Ferienzeiten in einem Abstand von ca. 3 Wochen
- ✓ Die Dauer der Sitzungen beträgt 1 ½ Stunden und zwar jeweils von 9:30 bis 11:00 Uhr.
- ✓ Erlebnis und Gestaltungsseminare, wie z.B. ein Filmseminar o.ä. sind nicht gewünscht.
- ✓ Interaktive Seminargestaltung wird gewünscht

VII. Die Übergangsphase

Die zweite Phase des Projekts war eine Übergangsphase. Sie startete mit der 6. Sitzung.

Das Filmprojekt gehörte der Vergangenheit an und an seine Stelle traten gemäß der Vereinbarung Inhalte, die der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit dienten. Der Nachteil dieser Vereinbarung bestand darin, dass das Projekt P-2000 das Vorhandensein konkreter betrieblicher Aufgaben voraussetzte. Um diese Vorgabe zu erreichen, bemühten sich alle am Projekt Beteiligten, doch noch eine konkrete betriebliche Aufgabe zu finden, die das P-2000-Team bearbeiten konnte.

Für den Fall, dass es nicht gelingen würde eine solche Aufgabe zu finden, kristallisierten sich schon an dieser Stelle alternative Ziele heraus, die im folgenden kurz dargelegt werden: Die Ziele der folgenden Sitzungen bestanden darin, die Kommunikationsfähigkeit der jeweils Anwesenden, häufig wechselnden Teilnehmer zu stärken und weiter zu entwickeln. Es sollte also ein Prozess stattfinden, der den Mut der P-2000-Teilnehmer förderte, sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit in den Unternehmensprozess einzubringen, um so das Ziel fördern zu können, ein Unternehmen von Unternehmern zu sein.

Diese neuen Ziele hatten einen Einfluss auf das methodische Vorgehen, das sich jetzt mehr auf den Einzelnen ausrichtete und nicht mehr auf die Erfüllung einer konkreten Aufgabe. Entsprechend wichtig war es für den Trainer, die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer zu nutzen, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig mussten vom Trainer in jeder neuen Qualifizierungseinheit neue inhaltliche Inputs gegeben werden.

Als methodisches Mittel nutzte der Trainer u.a. das Konzept der Energiepädagogik nach Prof. Stéphane Sabetti. Energiepädagogik ist Studium und Praxis virtuellen Lernens. Dieses virtuelle Lernen ist natürlich, gegenwartsbezogen, berührt und bezieht möglichst viele Ebenen mit ein. Es geht dabei um das Lernen im Augenblick. Es wird weniger über etwas gelehrt. Vielmehr geht es darum, kommunikative Prozesse, die sich im Moment abspielen, zu erkennen, einzuschätzen und kompetent darauf einzugehen.

Die sechste und siebte Sitzung

Die sechste und die siebte Sitzung dauerten jeweils 1 ½ Stunden. In ihnen zeigte sich deutlich der Übergangscharakter. Einerseits bemühte man sich, eine konkrete betriebliche Aufgabe zu finden, andererseits verfolgte man das Ziel, die persönlichen Kompetenzen des Einzelnen zu stärken.

Gemäß der Vereinbarung aus der 5. Sitzung begann die 6. Sitzung damit, allgemeine Grundlagen der Kommunikation zu erarbeiten. Zum Beispiel wurden die verschiedenen Ebenen der Kommunikation anhand des Modells von Schulz von Thun in Form von kleinen Übungen untersucht, wobei die Teilnehmer die Akteure waren.

Die Kommunikationsübungen wurden in der 7. Sitzung fortgesetzt, u.a. in dem Spiel „Stille Post“, aus dem die Teilnehmer Konsequenzen für ihren betrieblichen Alltag ziehen konnten. (Welche?)

Die Planung für die 6. u 7. Sitzung folgt auf den nächsten Seiten:

Ablaufplan 6. Sitzung

1. Begrüßung

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

- a. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (allgem. Grundlagen der Kommunikation) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenen Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.

Thema dieser Sitzung – allgemeine Grundlagen der Kommunikation.

- b. Brainstorming mit der Frage am Flipchart: Was bedeutet für Sie Kommunikation? als Einstieg in die Arbeit
Aufschreiben aller Kernaussagen am Flipchart; Aufgreifen von Beispielen und Äußerungen, die Ansatzmöglichkeiten bieten, die persönliche und betriebliche Beziehung zu dem Thema herzustellen. Jeden einzelnen Teilnehmer in die Diskussion und Arbeit mit einbeziehen, seine persönliche Meinung erfragen und kennenlernen wollen. Die persönlichen Lernformen, wie jeder einzelne lernt, seine Lernwunden erkennen etc., beachten und nutzen.
Vorstellen der verschiedenen Ebenen der Kommunikation nach Schulz v. Thun (Vier Ebenen-Modell). Beispiele aus der Kommunikation der Teilnehmer nutzen und gemeinsam analysieren.
- c. Welche Konsequenzen zieht jeder daraus für sich persönlich und seine Arbeit?
- d. Feedback: Was wurde gelernt

festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Bedeutung von Kommunikation, Inhalt und Form, die verschiedenen Ebenen und den bewussten Umgang damit kennenlernen,

Lernziel: Schaffen eines größeren Bewusstseins im Umgang mit Kommunikation im persönlichen und beruflichen Alltag. Nutzen und Erkennen des eigenen Wissens. Bewusstes Anwendung des Gelernten in der täglichen Arbeit.

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, ein gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Einsatz von Rollenspielen.

Ablaufplan 7. Sitzung

1. Begrüßung

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

- a. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Information) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenen Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.
- b. Thema dieser Sitzung - Information.
- c. Brainstorming mit der Frage am Flipchart: Was bedeutet für Sie Information? als Einstieg in die Arbeit
Aufschreiben aller Kernaussagen am Flipchart; Aufgreifen von Beispielen und Äußerungen, die Ansatzmöglichkeiten bieten, die persönliche und betriebliche Beziehung zu dem Thema herzustellen. Jeden einzelnen Teilnehmer in die Diskussion und Arbeit mit einbeziehen, seine persönliche Meinung erfragen und kennenlernen wollen. Die persönlichen Lernformen, wie jeder einzelne lernt, seine Lernwunden erkennen etc., beachten und nutzen.
Inhaltsebene bewusst werden lassen
Emotionale Ebene bewusst machen
Prozessebene: Wie stimmt das, was jemand aus der Gruppe sagt mit dem, wie er es sagt, überein oder nicht?
Kleines Spiel – stille Post – und die Konsequenzen
- d. Welche Konsequenzen zieht jeder daraus für sich persönlich und seine Arbeit?
- e. Feedback: Was wurde gelernt
- f. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

4. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Bedeutung von Information, Inhalt und Form kennenlernen und den Umgang damit.

Lernziel: Schaffen eines größeren Bewusstseins im Kontakt und Umgang mit Informationen im persönlichen und beruflichen Alltag. Nutzen und Erkennen des eigenen Wissens. Bewusste Anwendung des Gelernten in der täglichen Arbeit.

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, ein gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Einsatz von Rollenspielen.

Die Umsetzung dieser Ziele war anfangs nicht immer einfach, da es für die Teilnehmer ungewohnt war, sich auf eine persönliche Ebene einzulassen. Erschwerend kam hinzu, dass nicht immer dieselben Teilnehmer anwesend waren, (durchschnittlich kamen zwischen 10 und 12 Teilnehmer), so dass es einige Zeit brauchte, bis jeder mehr und mehr von sich sprach und sich und seine Erfahrungen mit in die Gestaltung der einzelnen Treffen einbrachte.

Durch dieses persönliche Ansprechen entwickelte sich mehr und mehr eine persönliche Lernatmosphäre, in der die Förderung und Entwicklung der einzelnen Persönlichkeit in den Vordergrund trat und die Scheu, etwas falsch zu machen, deutlich nachließ.

Am Ende der 7. Sitzung wurde eine Anregung des Geschäftsführers diskutiert, doch noch an einer konkreten betrieblichen Aufgabe zu arbeiten. Eine seiner Überlegungen bestand darin, dass das P-2000-Team an der Einführung von SAP in der Firma teilnehmen könnte. Eine andere Idee bestand darin, im Rahmen der Neustrukturierung am Thema Umweltgestaltung einzusteigen. Ein erster Versuch wurde unternommen, mit dem SAP-Team zusammen zu kommen. Die Gruppe beschloss, sich mit dem hierfür verantwortlichen Projektleiter im SAP-Team in Verbindung zu setzen, um in der nächsten Sitzung über eine mögliche Zusammenarbeit zu sprechen.

Die achte Sitzung

Die 8. Sitzung beinhaltete das Ziel, mit dem SAP-Projektleiter über eine mögliche Zusammenarbeit zu sprechen und sich dann dafür bzw. dagegen zu entscheiden. Dies deckte sich in etwa mit der Aufgabe der Teilnehmer, die als Koordinatoren für einen reibungslosen Ablauf des Produktionsprozesses in der Firma verantwortlich sind. Es stellte sich die Frage, inwieweit das P-2000 Team wirklich eine Unterstützung für das SAP-Team sein konnte. Eine mögliche Hilfestellung wäre zum Beispiel in der Förderung der Akzeptanz des neuen Systems im Betrieb gewesen.

8. Sitzung

1. Begrüßung

1. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Zusammenarbeit P-2000 - SAP) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenem Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.
2. Thema dieser Sitzung – Zusammenarbeit P-2000 – SAP Team.
 - a. Vorstellung der Aufgaben des SAP-Teams (SAP – Verantwortlicher) aufschreiben aller Kernaussagen am Flipchart
 - b. Vorstellen der Ziele und Aufgaben von P2000 Aufschreiben der wichtigsten Punkte
 - c. Wo sind Verbindungen und Zusammenarbeitsmöglichkeiten?
Alle Teilnehmer in diesen Prozess einbeziehen. Persönliche Meinungen und Stellungnahmen erfragen und die Kernpunkte auf Flipchart festhalten.
 - d. Gemeinsame Vorgehensweise besprechen und möglicherweise vereinbaren.
3. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Bedeutung von Kommunikation im Einsatz von neuen Steuerungsprozessen und eigene Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erkennen, Verhandeln

Lernziel: Schaffen eines größeren Bewusstseins im Kontakt und Umgang in Kommunikation mit Projektteams. Eigene Positionen darlegen lernen und in der Zusammenarbeit mit anderen Teams gemeinsame Vorgehensweisen vereinbaren.

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Vortrag.

Das Ziel der 8. Sitzung wurde nicht erreicht, weil sich der Projektleiter von SAP nicht an den vereinbarten Termin hielt, dies aber der Gruppe nicht klar mitteilte. So entstand die Situation, dass die Gruppe auf ihn wartete. Während dieser Zeit nutzte sie die Zeit, Fragen der Selbstorganisation innerhalb der Gruppe zu klären. In diesem Zusammenhang wurde entschieden, wer dafür verantwortlich ist, die Teilnehmer zu den neu vereinbarten Terminen einzuladen und wer für die Koordination generell zuständig war.

Ein weiteres Thema, das während der Wartezeit diskutiert wurde, war, was die Gruppe tun will, wenn der SAP-Projektleiter nicht käme. Sie entschied, ihm noch einmal eine Chance zu einem Treffen zu geben und ihn zur 9. Sitzung einzuladen.

Die neunte Sitzung

Die 9. Sitzung verfolgte dasselbe Ziel wie die 8. Sitzung. Aber wiederum sagte der Projektleiter des SAP-Teams den vereinbarten Termin ab. Nachdem dies eingetreten war, beschloss die Gruppe, SAP sein zu lassen und vielmehr den Versuch zu machen, das P-2000-Team in die Gestaltung von Aufgaben aus dem Managementkreis „Mensch und Umwelt“ zu integrieren. Es sei schon an dieser Stelle vorweggenommen, dass auch dieser Versuch nicht gelang, weil der zuständige Ingenieur für dieses Projekt sich auch nach mehrmaligem Nachfragen nicht mit dem P-2000-Team in Verbindung setzte. Damit konzentrierten sich ab dieser Sitzung die Ziele des P-2000-Teams ausschließlich auf die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten der Teilnehmer.

Die zum zweiten Mal geplatzte Terminvereinbarung mit dem SAP-Projektleiter bot nun eine gute Gelegenheit, das Thema „Sender und Empfänger“ zu behandeln. Ausgangspunkt waren Fragen wie die folgenden: Was ist in der Kommunikation mit dem SAP-Projektleiter schiefgegangen? Wie kommt es zu Missverständnissen in der Kommunikation? Wie kann man solche Missverständnisse bestmöglich verhindern?

9. Sitzung

1. Begrüßung

2. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Information) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenem Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.

3. Thema dieser Sitzung - Information.

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

- g. Brainstorming mit der Frage am Flipchart: Was bedeutet für Sie Information? als Einstieg in die Arbeit

Aufschreiben aller Kernaussagen am Flipchart; Aufgreifen von Beispielen und Äußerungen, die Ansatzmöglichkeiten bieten, die persönliche und betriebliche Beziehung zu dem Thema herzustellen. Jeden einzelnen Teilnehmer in die Diskussion und Arbeit mit einbeziehen, seine persönliche Meinung erfragen und kennenlernen wollen. Die persönlichen Lernformen, wie jeder einzelne lernt, seine Lernwunden erkennen etc., beachten und nutzen.

Inhaltsebene bewusst werden lassen

Emotionale Ebene bewusst machen

Prozessebene: Wie stimmt das, was jemand aus der Gruppe sagt und wie er es sagt, überein oder nicht überein?

Kleines Spiel – stille Post – und die Konsequenzen

- h. Welche Konsequenzen zieht jeder daraus für sich persönlich und seine Arbeit?

- i. Feedback, was wurde gelernt

4. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Bedeutung von Information, Inhalt und Form, sowie und den Umgang damit kennenlernen,

Lernziel: Schaffen eines größeren Bewusstseins im Kontakt und Umgang mit Informationen im persönlichen und beruflichen Alltag. Nutzen und Erkennen des eigenen Wissens. Bewusstes Anwendung des Gelernten in der täglichen Arbeit.

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Einsatz von Rollenspielen.

VIII. Die Entwicklung der Persönlichkeit

Das Team war bereit, anhand gemeinsamer betrieblicher Aufgaben das P-2000-Projekt durchzuführen. Die 7. bis 9. Sitzung hatten deutlich gemacht, dass es dazu nicht die Möglichkeit erhielt. Die ausgesuchten betrieblichen Aufgaben: Unterstützung und Mitarbeit bei der Einführung von SAP, Mitarbeit und Unterstützung von Projekten des Managementkreises „Mensch und Umwelt“ stießen bei den verantwortlichen Führungskräften nicht auf Resonanz. Das betriebliche Umfeld, bzw. die verantwortlichen Führungskräfte erkannten nicht die Möglichkeiten und Chancen, die eine Zusammenarbeit mit dem P-2000-Team für sie haben konnte. Diese Tatsache wurde mit dem Geschäftsführer besprochen und es wurde beschlossen, sich von nun an ausschließlich auf die Qualifizierung und die Entwicklung des Teilnehmerkreises zu konzentrieren. Es galt, die Bedeutung der eigenen Kommunikationsfähigkeiten und der eigenen persönlichen Erfolgsfaktoren zu erkennen.

Eine Standortbestimmung der Aufgaben der dispositiven Mitarbeiter im Betrieb hatte bisher nicht stattgefunden. Aufgabenbeschreibungen in herkömmlicher Form waren nicht vorhanden. Die meisten Teilnehmer hatten eine technische bzw. kaufmännische Ausbildung. Ihre Ausbildung half ihnen bei ihrer täglichen Arbeit nicht sehr viel, denn ihre Aufgabe bestand darin, zu koordinieren und die Leute in ihren Tätigkeiten maximal zu unterstützen. Dazu war es erforderlich, die fachlichen Zusammenhänge zu kennen, es war aber unnötig, tief in die Details einzusteigen.

Im der dritten Phase des Prozesses standen u.a. folgende Fragen im Vordergrund: Was sind die besonderen Fähigkeiten, die „dispositive“ Mitarbeiter haben müssen? Welche Bedeutung haben die P-2000-Mitglieder im betrieblichen Geschehen? Woran können diese Mitarbeiter sich messen? Welche kommunikativen Fähigkeiten sollten die Mitarbeiter sinnvollerweise ausbauen, um ihren Aufgaben noch besser gerecht zu werden? Die Mitglieder des P-2000-Teams sollten ihre besondere Bedeutung im Betriebsprozess erkennen. Ihre Kommunikationsfähigkeit und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg und die Unternehmensgestaltung der Firma sollte gestärkt werden.

Diesem Thema wurden die letzten 11 Sitzungen gewidmet, angefangen mit Feedback und seiner praktischen Anwendung bis zur Präsentation und Diskussion der Ergebnisse vor dem Geschäftsführer. Beispielhaft für den Ablauf der Sitzungen 9 bis 20 soll hier der Ablauf der neunten Sitzung dargestellt und erläutert werden. Die Ablaufpläne für die Sitzungen 10-20 können im Anhang eingesehen werden. Für diese Sitzungen gilt wie für die neunte, dass die Planung jeweils mit dem realen Ablauf übereinstimmte.

Die zehnte Sitzung

Die 9. Sitzung verfolgte zwei Ziele: Erstens, deutlich machen, dass sich das Ziel des Projektes nun auf die Persönlichkeitsentwicklung im oben erläuterten Sinne konzentrierte. Daraus ergab sich eine andere Struktur der Sitzungen, die nun mehr im Rahmen von Kommunikationsseminaren ablaufen sollten.

Das zweite Ziel bestand darin, ein konkretes Thema für diese Sitzung zu bestimmen. Dazu wurde auf die Rangliste zurückgegriffen, welche die Gruppe in der 4. und 5. Sitzung erstellt hatte. Die Teilnehmer punkteten die darauf genannten Themen. Danach fand ein Austausch innerhalb der Gruppe über die Ergebnisse statt, und schließlich wurden die Themen für die weitere Durchführung von P2000 abgeleitet. Das Thema, das für die 9. Sitzung bestimmt wurde, lautete: „Feedback und seine Anwendung“.

Erfahrungen aus den Sitzungen der dritten Phase

Während dieses Prozesses erkannten die Teilnehmer mehr und mehr ihre Bedeutung für die Gestaltung der Firma und für den Erfolg des Unternehmens. Der Startschuss dazu wurde in der 12. Sitzung gegeben, als die Teilnehmer ein Anforderungsprofil für sich und ihre Tätigkeit im Unternehmen erstellten: Wie kann ich meinen Beitrag dazu leisten, die betrieblichen Prozesse maximal zu unterstützen, so dass eine gute Qualität gewährleistet ist? Wie kann ich die Partner im Betrieb motivieren und unterstützen? Dieser Bedeutung gerecht zu werden, erfüllte sie mit Stolz aber auch mit Unsicherheit: einerseits erkannten und begrüßten sie die Herausforderung, andererseits befürchteten sie einer solchen Herausforderung möglicherweise nicht gerecht werden zu können. Nach der Präsentation vor der Geschäftsleitung in der 13. Sitzung und dem nachfolgenden Gespräch mit dem Geschäftsführer wurde dies ziemlich deutlich.

Eine wichtige Lernerfahrung, von der mehrere Teilnehmer berichteten, bestand darin, dass sie sich in ihrem Handeln viel stärker auf Lösungen konzentrierten, anstatt im Problem zu verharren. Sie berichteten, dass ihnen diese Haltung ermöglichte, viel besser mit Zeitdruck u.ä. umzugehen, der sie früher viel mehr belastet und an der Lösung von Problemen gehindert hatte. Um zu einer inneren Einstellung von Lösungsorientierung zu kommen, war es wichtig, dass in den Qualifizierungsmaßnahmen konkrete Fallbesprechungen durchgeführt wurden, die solche Erkenntnisse möglich machten.

Eine solche Fallbesprechung soll hier kurz skizziert werden, um aufzuzeigen, welche Effekte daraus resultierten: Ein Teilnehmer wurde von befreundeten Kollegen häufiger falsch informiert, wenn er sich im Stress befand. Das Verhalten der „befreundeten“ Kollegen war nicht böse gemeint, sondern sollte den Teilnehmer vor ‚noch mehr Stress‘ schützen. Die Fallbesprechung ergab, dass eine solche Form der Hilfe dazu führt, dass die Kommunikation unklar wird, man das Gefühl hat, sich nicht auf den anderen verlassen zu können etc. Der Vorschlag, den der Teilnehmer später auch umsetzte, lautete, den befreundeten Kollegen die Auswirkungen ihres Verhaltens deutlich zu machen. Die damit verbesserte Klarheit in der Kommunikation wurde von dem Teilnehmer sehr positiv bewertet und führte auf seiner Seite zu größerem Selbstbewusstsein in seinem Auftreten.

Neben diesen Auswirkungen der Qualifizierungsmaßnahmen auf die innere Einstellung, wirkte sich der Erwerb an Methodenkompetenz auch positiv im Zugang auf andere Menschen aus. Als ein Beispiel soll hier die 17. Sitzung angeführt werden, in der die Teilnehmer lernten, wie man Arbeitsergebnisse, Problemlagen etc. visualisiert.

Ein Beispiel dafür, wie Methodenkompetenz das eigene Selbstwertgefühl positiv beeinflussen kann, ergab sich aus den Präsentationsübungen in der 18. und 19. Sitzung. Die Teilnehmer lernten sich in ihrem eigenen Präsentationsverhalten besser kennen. Einige der Teilnehmer nutzten die gemachten Erfahrungen direkt im Kontakt mit Kunden und berichteten später stolz davon.

IX. Abschließende Bewertung des Qualifizierungserfolgs und Transfer

Allgemeine Bewertung

Welche Lernerfahrungen ergeben sich aus dem Projekt für die betriebliche Weiterqualifizierung? Bevor konkrete Transfervorschläge für ähnliche Projekte gemacht werden, sollen einige allgemeine Bewertungen zu den einzelnen Phasen gegeben werden.

Das Projekt P2000 bezog sich auf konkrete betriebliche Aufgaben, die die Mitarbeiter selbständig bewältigen sollten. Mehrere Anläufe, dies zu erreichen, scheiterten (vgl. Phase 1 und 2 des Projektes). Das Filmprojekt (erste Phase) scheiterte letztlich daran, dass den Mitgliedern des P-2000-Teams von ‚oben‘ ein konkretes Projekt vorgegeben wurde, das ihnen nicht entsprach. Es war zu abstrakt, und die Teilnehmer waren als Partner nicht adäquat eingebunden. Es zeigte sich, wie wichtig es ist, die Mitglieder in die Planung solcher Projekte mit einzubeziehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen.

Dieser Fehler wurde in der zweiten Phase des Qualifizierungsprozesses nicht gemacht. Warum es auch hier nicht gelang, ein konkretes betriebliches Projekt zu finden, ist auf die betrieblichen Gegebenheiten zurückzuführen. Die fehlende Resonanz der jeweiligen Führungsverantwortlichen, SAP Einführung und Managementkreis „Mensch u. Umwelt“, ließ die Bemühungen ins Leere laufen. Zwar erfolgte eine starke Unterstützung des Projekts durch den Geschäftsführer, aber die direkten Vorgesetzten des P-2000-Team-Mitglieder waren nicht eingebunden. So fehlte es letztlich an einer wohlwollenden Unterstützung von dieser Seite. Hätte diese bestanden, so wäre es sicher gelungen, ein konkretes Projekt im Betrieb zu finden.

Für die dritte Phase des Qualifizierungsprozesses kann gesagt werden, dass die Lernerfahrungen des P-2000-Teams und die damit verbundenen Prozesse letztlich positiv waren. Die Ergebnisse schlugen sich nicht in Form eines gemeinsam gelungenen sichtbaren Projekts nieder, sondern indem jeder einzelne seine dispositive Tätigkeit mit Unterstützung des Gelernten leichter und effektiver gestaltete. Dies wurde von betrieblicher Seite bestätigt. Allerdings fällt es unter den gegebenen Bedingungen sehr viel schwerer, den unmittelbaren Erfolg der Maßnahmen zu messen als wenn es auch ein

gemeinsames inhaltliches Arbeitsergebnis gegeben hätte. Die in dieser Phase geplanten Lernziele wurden jeweils erreicht, siehe auch die Ablaufpläne 10 – 20 im Anhang.

So waren die Effekte aus dem Projekt P-2000 in der Firma subtil und leise. Sie äußerten sich in persönlichen Qualifizierungen wie sie im vorhergehenden Abschnitt über die Erfahrungen der dritten Phase geschildert wurden. Die Auswirkungen machten sich erst im Laufe der Zeit im Verhalten der P-2000-Team-Mitglieder bemerkbar. Diese Mitarbeiter konzentrierten sich von da an verstärkt darauf sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit einzubringen und nicht darauf, nur das Nötigste zu tun und zu funktionieren. Auftauchende Probleme wurden mehr und mehr als Herausforderung denn als Problem angegangen.

Zu Beginn klagten die Teilnehmer häufig darüber, sie säßen zwischen den Stühlen. Einerseits der Geschäftsführer, der von ihnen „Unmögliches“ verlangt und andererseits die Mitarbeiter, die nicht so wollen bzw. so können. Im Laufe des Projekts änderte sich die Sichtweise. Die Teilnehmer sahen hinter dem Geschäftsführer die Aufträge und Kundenwünsche und sahen sich als Brücke und Bindeglied zwischen den Kundeninteressen und den Mitarbeiterinteressen. Sie fragten sich, wie sie Transparenz schaffen konnten, um die Aufträge im Sinne des Kunden und zum Wohle der gesamten Firma durchzuführen.

Konkrete Anregungen für die Durchführung von Qualifizierungen im Sinne des Projektes P-2000

Welche Anregungen können externen Institutionen gegeben werden, die im Sinne von P2000 Qualifizierungsmaßnahmen in Betrieben machen?

Die Teilnehmer bei der Klärung der Rahmenbedingungen einbinden

Die Erfahrungen in der betroffenen Firma zeigten, dass ein noch so gutes und wohlmeinendes Konzept von der Zielgruppe infrage gestellt werden kann, wenn diese nicht als gleichwertige Partner betrachtet und behandelt wird. So sollte es eine hohe Priorität haben, mit den betroffenen Mitarbeitern die Lernthemen und die Rahmenbedingungen abzustimmen bzw. zu vereinbaren, die ein gutes Lernen ermöglichen. Dieser Prozess sollte in den eigentlichen Lernprozess integriert werden und folgende Punkte beinhalten:

- Das konkrete Ziel der Maßnahme festlegen
- Festlegen, wann das Ziel erreicht ist
- Den Zeitraum des Projekts festlegen.

Unternehmenskultur vergegenwärtigen

Projektträger und Institutionen, die in Unternehmen Projekte wie P-2000 durchführen, sollten sich vergegenwärtigen, wie die Kultur im Unternehmen aussieht und welches Menschenbild vorherrscht: sowohl bei den Führungskräften als auch den Mitarbeitern. Die Kultur, die mit dem Geschäftsführer seit seiner Übernahme der Geschäftsführung in der Firma Einzug gehalten hat, wurde durch das Projekt unterstützt und weiterentwickelt. Die Schaffung eines Klimas, in dem jeder Mitarbeiter sich ernst genommen und wichtig fühlt, wurde so gefördert.

Freiwillige Teilnahme sichert die Motivation

Der Beschluss zu Beginn des Prozesses, die beteiligten Mitarbeiter frei entscheiden zu lassen, ob sie sich an dem Projekt beteiligen oder nicht, machte den Prozess am Anfang nicht leicht, führte aber letztlich dazu, dass sich nur die Mitarbeiter an dem Projekt beteiligten, die für sich auch einen Profit daraus holten. Diese waren dann bei den Sitzungen auch entsprechend engagiert. Gleichzeitig unterstützte dieses Verhalten die Entwicklung unternehmerischen Denkens und Handelns. So konnte es nicht geschehen, dass das Projekt wegen demotivierter Mitarbeiter nach einigen Wochen oder Monaten einfach im Sande verlief. Fazit: Dem ausgesuchten Personenkreis sollte die Freiheit gelassen werden, ob er sich beteiligen möchte oder nicht.

Ständiger Kontakt mit den verantwortlichen Führungskräften

Das Beispiel des Unternehmens zeigt, wie vorteilhaft ein ständiger Kontakt mit den betrieblich verantwortlichen Führungskräften war und dass es gut war, mit ihnen die Gestaltung des Prozesses aus externer Sicht zu besprechen. In den Gesprächen mit dem Geschäftsführer ging es zum Beispiel darum, zu erörtern: Was ist in der Zeit zwischen den Lernsequenzen passiert? Haben die Qualifizierungsmaßnahmen sich in irgendeiner Weise im Betrieb und in dem Verhalten der Teilnehmer ausgewirkt? Diese Rückkopplung gab die Möglichkeit, kurzfristige Änderungen durchzuführen.

Prozessorientiertes Arbeiten

Die Qualifizierer müssen in der Lage sein, prozessorientiert zu arbeiten. Bei unvorhergesehenen Zwischenfällen (wie sie vor allem in der ersten Phase häufig vorkamen), müssen die Qualifizierer in der Lage sein, ein vorbereitetes Konzept völlig umzuwerfen. Die Konzentration auf die Teilnehmer ist wichtiger als das Konzept. Das Lernen im Augenblick mit der gesamten Person ist wichtiger als Inhalte und theoretische Wissensvermittlung. Für diese Art von Prozessen gibt es kein Patentrezept, weil es sich hier um die Entwicklung von Menschen handelt und jeder Mensch, auch in seinem Lernen sehr individuell ist. Er will ernstgenommen werden. Indem er seine eigene Entwicklung und die Entwicklung seines beruflichen Umfeldes bewusst vorantreibt, gestaltet er sein Leben und damit auch das Unternehmen, indem er sich verwirklichen kann mit seiner gesamten Persönlichkeit. Entsprechend will er auch wahrgenommen werden.

X. Anhang

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung der Sitzungen und Themen für die gesamten Seminareinheiten. die Sitzungen 10 bis 20 sind Ablaufpläne beigefügt, die so auch umgesetzt wurden. In diesen Sitzungen ging es vor allem darum, die Teilnehmer des P-2000-Teams bei der Entwicklung ihrer Kommunikation und ihrer Persönlichkeit zu unterstützen sowie darum, die eigene Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern.

Ablaufpläne der 10. bis 20.Sitzung

Ablaufplan 10. Sitzung

Begrüßung

1. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Feedback und seine Anwendung) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenem Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.
2. Thema dieser Sitzung – Feedback und seine Anwendung.

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

- a. Brainstorming mit der Frage am Flipchart: Was heißt eigentlich Feedback? Was bedeutet für Sie Feedback? als Einstieg in die Arbeit
Aufschreiben aller Kernaussagen am Flipchart; Aufgreifen von Beispielen und Äußerungen, die Ansatzmöglichkeiten bieten, die persönliche und betriebliche Beziehung zu dem Thema herzustellen. Jeden einzelnen Teilnehmer in die Diskussion und Arbeit mit einbeziehen, seine persönliche Meinung erfragen und kennenlernen wollen. Die persönlichen Lernformen, wie jeder einzelne lernt, seine Lernwunden erkennen etc., beachten und nutzen.
Feedbackregeln mit den TN erarbeiten
- b. Welche Konsequenzen zieht jeder daraus für sich persönlich und seine Arbeit?
- c. Feedback, was wurde gelernt

3. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen
Lerninhalt: Bedeutung von Feedback, Regeln für Empfangen und Geben von Feedback erarbeiten und den bewussten Umgang damit lernen.
Lernziel: Lernen, Feedback im persönlichen und beruflichen Alltag einzusetzen und zu nutzen. Nutzen und Erkennen des eigenen Wissens. Bewusstes Anwenden von Feedback in der täglichen Arbeit.
Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Einsatz von kleinen Feedbackübungen.

Ablaufplan 11. Sitzung

1. Begrüßung
2. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Selbsteinschätzung/Fremdeinschätzung) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenem Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.
3. Thema dieser Sitzung – Selbsteinschätzung/Fremdeinschätzung.

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

- a. Brainstorming mit der Frage am Flipchart: Wofür brauchen wir Selbst- und Fremdeinschätzung?
Aufschreiben aller Kernaussagen am Flipchart; Aufgreifen von Beispielen und Äußerungen, die Ansatzmöglichkeiten bieten, die persönliche und betriebliche Beziehung zu dem Thema herzustellen. Jeden einzelnen Teilnehmer in die Diskussion und Arbeit mit einbeziehen, seine persönliche Meinung erfragen und kennenlernen. Die persönlichen Lernformen, wie jeder einzelne lernt, seine Lernwunden erkennen etc., beachten und nutzen.
- b. Lernen sich selbst und andere einzuschätzen. Dazu Feedback zu den einzelnen Teilnehmern lernen zu geben und mit dem eigenen Bild von sich zu überprüfen. Wo sind Differenzen? Wie sind sie möglicherweise entstanden. Was kann der einzelne ändern?
- d. Welche Konsequenzen zieht jeder daraus für sich persönlich und seine Arbeit?
- e. Feedback, was wurde gelernt

4. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Kennenlernen von Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung.

Hintergründe und Nutzen für die tägliche Arbeit kennenlernen,

Lernziel: Regelmäßiges Überprüfen der eigenen Arbeit und Wirkung auf andere, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden etc.. Anwendung von Selbst- und Fremdeinschätzung lernen. Vertiefung des vorher erlernten Umgangs mit Feedback.

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Einschätzung der eigenen Person im Firmen-Umfeld und auch der anderen Teilnehmer. Direktes Ansprechen.

Ablaufplan 12. Sitzung

1. gemeinsamer Messebesuch
2. Themen für heute – Kennenlernen der verschiedenen Kunden in ihrer Messepräsenz. Wie können die Kobra-Mitarbeiter noch mehr die Bedürfnisse der Kunden kennenlernen und für den eigenen Markterfolg nutzen. Hierbei Anwendung des im Projekt gelernten Kommunikationsknowhow durch direkte Gespräche mit den Kundenvertretern an den Messeständen.

Lerninhalt: Verstehen der Bedeutung des direkten persönlichen Kontakts mit Kundenvertretern zum Erkennen der eigenen Möglichkeiten und Nutzen als Herausforderung für neue Ideen.

Lernziel: Anwendung des bisher Gelernten und in den Gesprächen mit Kunden in der Messeatmosphäre die eigenen Muster im Umgang mit fremden Menschen in einer fremden Umgebung erkennen.

Methode: gemeinsamer Messebesuch, direkte Praxiserfahrung

Ablaufplan 13. Sitzung

1. Begrüßung
2. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Erstellung eines Anforderungsprofils) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenem Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.
3. Thema dieser Sitzung – Erstellung eines Anforderungsprofils für dispositive Mitarbeiter.

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

- a. Brainstorming mit der Frage am Flipchart: Welche Fähigkeiten muss ein guter, auf Erfolg orientierter dispositiver Mitarbeiter haben? Aufschreiben aller Fähigkeiten; Aufgreifen von Beispielen und Äußerungen, die Ansatzmöglichkeiten bieten, die persönliche und betriebliche Beziehung zu dem Thema für jeden einzelnen herzustellen. Jeden einzelnen Teilnehmer in die Diskussion und Arbeit mit einbeziehen, seine persönliche Meinung erfragen und kennenlernen.
Gemeinsam Erarbeiten, was sind eigentlich die speziellen Fähigkeiten einer dispositiven Kraft? Muss sie umfassende Fachkenntnisse haben, technischer oder kaufmännischer Art? Oder sind es doch mehr die kommunikativen Fähigkeiten? Wenn ja, welche?
- b. Ausarbeiten der Fähigkeiten in kleinen Gruppen.
- c. Erstellen einer gemeinsamen Hitliste und Vorbereitung einer
- d. Kurzpräsentation vor dem Geschäftsführer.

4. Festlegen der nächsten Sitzungstermine.

Lerninhalt: Sinn eines eigenen Anforderungsprofils erkennen. Die eigene Bedeutung im Gesamtunternehmen für den Unternehmenserfolg erkennen.

Lernziel: Erkennen der eigenen Fähigkeiten und der eigenen speziellen Bedeutung für den Unternehmenserfolg

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Kleingruppenarbeit.

Ablaufplan 14. Sitzung

1. Begrüßung
2. Themen für heute –Präsentation des Anforderungsprofils vor dem Geschäftsführer mit anschließender Diskussion.
 - a. Vorstellung des erarbeiteten Anforderungsprofil durch vorher festgelegte Teilnehmer.
 - b. Diskussion der Präsentation und Anforderungsprofile
3. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Darstellen der eigenen Arbeitsergebnisse in Präsentationsform.

Lernziel: Das Anforderungsprofil für den Geschäftsführer verständlich und begeistert vorstellen. In der Diskussion mit dem Geschäftsführer eigene Positionen herausstellen und sich als Partner für den Unternehmenserfolg darstellen.

Methode: Präsentation, gemeinsame Gesprächsrunde, Diskussion.

Ablaufplan 15. Sitzung

1. Begrüßung
2. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Konsequenzen aus dem Gespräch mit dem Geschäftsführer) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprachtem Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.
3. Thema dieser Sitzung – Konsequenzen für die Kobra-Teilnehmer aus dem Gespräch mit dem Geschäftsführer.
 - a. Brainstorming mit der Frage am Flipchart: Welche Konsequenzen hat das Gespräch mit dem Geschäftsführer für Sie als dispositive Kraft?
Aufschreiben aller Kernaussagen am Flipchart; Mögliche Fragen für den Teilnehmerkreis: Was hat jeder einzelne für sich aus dem Gespräch mitgenommen. Was waren die Kernaussagen von Buschmeier? Wie ist die Bedeutung des Kobra-Teams für den betrieblichen Prozess von jedem einzelnen aus gesehen? Wo sind auch Bedenken gegenüber den Aussagen des Geschäftsführers?
 - b. Welche Konsequenzen zieht jeder daraus für sich persönlich und seine Arbeit?
 - c. Feedback
4. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Erkennen, dass eine Präsentation nicht Selbstzweck, sondern Konsequenzen hat. Erkennen der Konsequenzen eigenen Handelns für den beruflichen Erfolg/Misserfolg.

Lernziel: Konsequentes Handeln im betrieblichen Alltag. Die eigenen Anforderungen an sich selbst ernst nehmen, sich selbst ernst nehmen.

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation,

Ablaufplan 16. Sitzung

1. Begrüßung
2. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Moderationstechnik) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenem Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.
3. Thema dieser Sitzung – Moderationstechnik.
 - f. Grundlagen der Moderation, kurze Einführung, danach: Verteilen von kleinen Aufgaben bzgl. Moderation, wie die Aufgaben des Moderators, Drehbuchgestaltung, Umgang mit Kartenabfrage, Visualisierungsübungen, kleine Gesprächsführungsübung. Anhand dieser kleinen Übungen verschaffen sich die Teilnehmer einen kleinen Einblick mit praktischen Übungen über die Moderationsmethode.
 - g. Wie kann jeder für sich persönlich und in seiner Arbeit kleine Sequenzen nutzen?
 - h. Feedback, was wurde gelernt

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

4. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Bedeutung von Moderation, die verschiedenen Formen und ihren Nutzen kennenlernen,

Lernziel: sich zutrauen, kleine Moderationen mit einfachsten Mitteln durchzuführen. Überblick über die Moderationsmethode zu bekommen

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Einsatz von Aufgaben und kleinen Übungen in kleinen Arbeitsgruppen.

Ablaufplan 17. Sitzung

1. Begrüßung
2. Themen für heute – Welche Themen sind neben den geplanten Themen (Visualisierung) für die Teilnehmer wichtig? Die eingebrachten Themen, wenn möglich, mit dem geplanten und abgesprochenem Thema verbinden. Möglicherweise die aktuellen Themen vorziehen.
3. Thema dieser Sitzung – Visualisierung.
 - a. Grundlagen der Visualisierung, kurze Einführung, danach: Gemeinsames Erarbeiten der Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen von Visualisieren im Plenum. Verteilen von kleinen Visualisierungsaufgaben in Kleingruppen mit Arbeitsunterlagen zu den Kernelementen von Visualisierung
 - b. Wie kann jeder für sich persönlich und in seiner Arbeit Visualisierungselemente einsetzen und nutzen?
 - c. Feedback, was wurde gelernt

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

4. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen
Lerninhalt: Bedeutung von Visualisierung, die verschiedenen Formen und ihren Nutzen kennenlernen,
Lernziel: sich zutrauen, Visualisierungen mit einfachsten Mitteln durchzuführen. Überblick über die Visualisierungsmethoden bekommen
Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Einsatz von Aufgaben und kleinen Übungen in kleinen Arbeitsgruppen.

Ablaufplan 18. und 19. Sitzung

1. Begrüßung
2. Thema dieser Sitzung: Vertiefung von Visualisierung – Selbstdarstellung und Präsentation der eigenen Person

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

- a. Grundlagen der Selbstpräsentation, kurze Einführung, danach: Gemeinsames Erarbeiten, worauf kommt es an, wenn man sich und seine Arbeit, sein Arbeitsumfeld vorstellt? Was interessiert die Zuhörer? Was wollen sie und was müssen sie hören? Die eigene persönliche Ausstrahlung, Körperhaltung, Mimik, Gestik, Artikulation.
Bildung von kleinen Gruppen zur Vorbereitung einer Präsentation der eigenen Person und des Arbeitsbereichs, in dem der einzelne arbeitet, die Bedeutung seiner Arbeit für das Gesamtunternehmen und den Gesamterfolg.
- b. Kurzpräsentation der einzelnen Teilnehmer mit anschließendem Feedback.
- c. Feedback-Runde, was wurde gelernt

3. Festlegen der nächsten Sitzungstermine und Themen

Lerninhalt: Bedeutung von Präsentation und Selbstdarstellung, die verschiedenen Formen und ihren Nutzen kennenlernen, Körperhaltung und Sprache als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit nutzen

Lernziel: sich zutrauen, sich selbst und seinen Bereich mit einfachen Mitteln darzustellen. Den eigenen Bereich in Bezug zum Gesamtunternehmen sehen zu lernen. Part-whole-Bewußtsein erkennen. (wie beeinflusst ein kleiner Bereich das gesamte Unternehmen. Diese Beziehung sehen zu lernen)

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, gemeinsames Lernfeld schaffen, prozesshaftes Lernen in der konkreten Situation, Einsatz von konkreten Präsentationsaufgaben, eigene Präsentation.

Ablaufplan 20. Sitzung

1. Begrüßung

2. Thema dieser Sitzung – Stress und seine Ursachen

Im Laufe des gesamten Prozesses werden die Ressourcen und das schon vorhandene Wissen der Teilnehmer genutzt, um die persönliche Kompetenz jedes einzelnen zu stärken. Gleichzeitig werden vom Trainer notwendige Inputs gegeben.

- a. Wie entsteht Stress? Gesamtgruppendifkussion
- b. Kurzeinführung in die verschiedenen Formen von Stress und wie und wo sie entstehen.
- c. Vorstellung der unterschiedlichen Entspannungsmethoden und Entspannungstechniken. (Autogenes Training, Yoga, Atmung etc.) Bedeutung von Körperbewusstsein und dem Nutzen der verschiedenen Sportarten. Die Bedeutung von Kampfsport im Umgang mit Stress.
Hier das Einsetzen der einen oder anderen Entspannungsübung.
Zum Abschluss eine kleine Traumreise.
- d. Welche Methode kann der einzelne für sich nutzen, welche nutzt er schon?
- e. Feedback

3. Festlegen des nächsten Konfliktseminars mit Uni-Vertretern und Terminvorschläge sammeln.

Lerninhalt: Hintergründe und Grundkenntnisse von Stress und Stressreaktionen kennenlernen.

Lernziel: Erkennen, dass Stress in erster Linie im Kopf und nicht in der Umwelt entsteht. Handlungsmöglichkeiten für den einzelnen erkennbar machen durch konkrete Übungen.

Methode: interaktives gemeinsames Erforschen, Vortragsform und praktische Methodenübungen.