

Michael Kentschke

Geld kommt nicht aus der Steckdose

Supervisorische Gestaltung von internationalen
Workshops zum Thema „Financial Risk
Management“ im Bayer-Konzern

IHP Manuskript 1905 G * ISSN 0721 7870

IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler

Tel 02403 4726 * Fax 02403 20447 * eMail office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de



Michael Kentschke

Geld kommt nicht aus der Steckdose

Supervisorische Gestaltung von internationalen Workshops
zum Thema „Financial Risk Management“ im Bayer-Konzern

Gliederung:

1. Einleitung und Vorgeschichte
2. Herausforderung und Konzept
3. Hypothesen und Konzeptumsetzung
4. Methoden und Übungen
5. Interventionen
6. Ergebnisse und Fazit

Literatur

Anhang

Zusammenfassung

Biographische Notiz

1. Einleitung und Vorgeschichte

Ich arbeite bei der Bayer AG in Leverkusen und dort in der Finanzabteilung. Hier bin ich seit 16 Jahren u.a. für die Finanzplanung verantwortlich; im Duett mit einer Kollegin.

Wir erstellen die Finanzplanung für den gesamten Bayer-Konzern. Sie dient im Rahmen des finanziellen Risikomanagements zwei übergeordneten Zielen:

1. Sicherung der Liquidität und 2. Erhöhung des Unternehmenswertes.

Die wesentlichen Treiber hierzu sind

- a) die Reduzierung der Kapitalkosten und
- b) Steigerung des finanziellen Cashflows.

Um hierzu mit entscheidungsrelevanten Daten beisteuern zu können, erhalten wir dreimal im Jahr zukunftsgerichtete Planwerte von ausgesuchten Tochtergesellschaften für die jeweils zwölf folgenden Monate. Diese Daten werden von uns analysiert und im engen Austausch mit den Gesellschaften plausibilisiert, bevor wir sie auf Konzernebene aggregieren, kommentieren und abschließend berichten.

Die Relevanz der Finanzplanung zeigt sich auch anhand der Strategischen Planung des Konzerns. Einmal im Jahr vereinbaren die Leiter der operativen Divisionen ihre

mehrjährige Business Strategie mit dem Konzernvorstand, der im Rahmen der Ressourcenallokation nur so viele Finanzmittel zur Verfügung stellen kann, wie zukünftig voraussichtlich vorhanden sind. Diese Finanzmittel werden u.a. aus der Liquiditätsplanung abgeleitet, die einen Teil der Finanzplanung ausmacht und in ihrer Form nur vom Finanzbereich generiert wird.

Eine große Herausforderung im Finanzplanungsprozess ist, dass die an dem Prozess teilnehmenden Gesellschaften nur in Ausnahmefällen hinreichende Kompetenz aufbauen können bzw. sollen oder einen eigenen Finanzbereich unterhalten, da der Finanzbereich zentral aus Leverkusen gesteuert wird. Das heisst die Finanzplanung gehört nicht zu den Kernaufgaben der Tochtergesellschaften, da diese sich auf das operative Geschäft fokussieren sollen.

Unsere Datenanlieferer („*Finanzplaner*“) sind daher in der Regel im operativen Planungsprozess tätig (Produktion und Verkauf von Waren oder Dienstleistungen, Gewinn und Verlustrechnung, Bilanz etc.), machen die Finanzplanung für uns zusätzlich „on top“ und sind von der Funktion her im Wesentlichen Operative Controller oder Accountants mit daher tendenziell eher wenigen Finanzkenntnissen. Hinzu kommt, dass die lokalen Datenlieferanten unserer Finanzplaner, die sogenannten „Input-Provider“ noch tiefer im operativen Business tätig sind und im Zweifel noch weniger Erfahrung im Finanzbereich aufweisen als die Finanzplaner. Das führte eine Zeit lang dazu, dass die operativen Bereiche dachten, das Geld komme, salopp gesagt, „aus der Steckdose“, man müsse bei Bedarf nur Kontakt mit den Verantwortlichen im Headquarter aufnehmen und Geld wird zur Verfügung gestellt. Das Verständnis für die Bemühungen der Finanzabteilung um die möglichst besten Konditionen an den Kapitalmärkten war nicht oder nur rudimentär vorhanden.

Aus den genannten Punkten wird ersichtlich, wie wichtig der Schulungsbedarf sowohl für die Finanzplaner als auch insbesondere für deren Input-Provider ist.

Deshalb soll der Finanzbereich „Corporate Financial Controlling“, dem ich angehöre, auf Anweisung des Finanzvorstands regelmäßig, das heisst, wenn möglich alle zwei bis drei Jahre, Workshops zu dem Thema „Financial Risk Management @ Bayer“ durchführen.

2. Herausforderung und Konzept

Wichtigstes Ziel solcher zweitägigen Workshops ist, dass das Headquarter am Ende des Tages einen hinreichend genauen Überblick über die zukünftigen Cashflows erhält. Daher soll zum einen das Verständnis für die Bedeutung der Finanzplanung vermittelt werden. Wenn sich der Bedeutung alle Beteiligten bewusst sind und danach handeln, müsste sich – so unsere Annahme – die Datenqualität tendenziell verbessern. Zum anderen soll die FinanzCommunity stets aktiv gefördert werden, weil eine wertschätzende und konstruktive Kommunikation aller Beteiligten insbesondere in schlechten Zeiten von größter Bedeutung ist. Eine gut funktionierende Community wird sich letztlich auch in belastbareren Daten niederschlagen, so unsere zweite Annahme.

Solche englischsprachigen Workshops haben wir 2005, 2007, 2011 & 2012, sowie zuletzt im Oktober und November 2017 durchgeführt. Dabei legen wir immer Wert darauf, dass insbesondere die Input-Provider unserer Finanzplaner an den Workshops teilnehmen, da dort das entscheidende Wissen aus dem operativen Geschäft liegt.

Aus eigenen Erfahrungen als Workshop-Teilnehmer ist mir klar, dass es immer aktive Workshops unter Einbindung aller Beteiligten werden sollen. Diese Art von Workshops macht zum einen mehr Spaß, und zum anderen ist die Chance auf einen besseren Lernerfolg einfach höher, was wissenschaftliche Studien belegen. Demzufolge ist die Wahrscheinlichkeit des Behaltens eines Lernstoffs abhängig vom Stil der Informationsvermittlung und -aufnahme.

So lässt sich der Lernerfolg in Anlehnung an die „Faustformel“ des Behaltens nach H. Brügelmann¹ in dem Maße erhöhen, wie mehrere Sinneskanäle gleichzeitig eingesetzt werden:

Informationsaufnahme	Wahrscheinlichkeit des Behaltens
selbst machen	90%
nacherzählen / erklären	70%
hören + sehen	50 %
sehen	30 %
hören	20 %

Ich erhielt die Chance, das Workshop-Konzept entsprechend zu gestalten, weil meine Kollegin, mit der ich seit neun Jahren zusammenarbeite, kurzfristig nach Zypern versetzt wurde. Ich bekam ihre Nachricht im Urlaub am Strand liegend und stand drei Monate vor dem ersten Workshop vor den spannenden Herausforderungen,

- einen geeigneten Ersatz zu finden, der in der Lage ist, ihre komplexen Inhalte vortragen zu können,
- die fünf Workshops in Basel, Athen, Monheim, Beijing und Mumbai zu organisieren und
- das Konzept neu zu gestalten.

Glücklicherweise waren mein neuer Workshop-Kollege, den wir aus den eigenen Reihen rekrutieren konnten und ich uns schnell über das Konzept einig. Uns war wichtig, die drei fachlichen Themenschwerpunkte „Liquidität“, „Antizipiertes Fremdwährungsrisiko“ und

¹ Brügelmann, Hans: Lernen mit allen Sinnen, In: Die Grundschulzeitschrift 137/2000, Seite 51 ff.

„Finanzielles Risikomanagement“ in einer Art und Weise zu vermitteln, dass möglichst viel davon nachhaltig behalten wird.

3. Hypothesen und Konzeptumsetzung

Aufgrund von Workshop-Erfahrungen aus den vergangenen 14 Jahre zum gleichen Thema sowie meinen Erfahrungen aus der Weiterbildung zum Counselor, hatte ich vor der Workshop-Tour von Anfang an vier Hypothesen:

- Wenn ich der Identität als Counselor treu bleibe, das heisst, wenn ich
 - wertschätzend, respektvoll und ressourcenorientiert gegenüber den Teilnehmern bin
 - offen, ehrlich und authentisch bin
 - einen vertrauensvollen Umgang miteinander erreiche
 - bei passender Gelegenheit auch provozierende Fragen stellen darf
 - konzentriert und streng im Timing bin
 - mich sorgfällig auf die Workshop-Tage vorbereite
 - und dabei noch humorvoll und locker bleibe,

dann werden die Workshops erfolgreich

- Wenn mein Kollege und ich alle Teilnehmer respektvoll und wertschätzend behandeln und ihnen richtig zuhören, haben wir guten Chancen, dass sie neugierig werden, wir ihr Vertrauen schnell gewinnen und sie aktiv am Workshop teilnehmen
- Wenn wir den Workshop so gestalten, dass die Teilnehmer sich eingeladen fühlen aktiv mitzumachen, wenn sie gefordert werden und genügend Raum haben, um sich mit ihren Erfahrungen, Fragen und Problemen einbringen zu können und wir zudem auch auf diese Dinge achten, dann haben wir gute Chancen, dass die Teilnehmer schnell „ankommen“, sich wohl fühlen und aktiv mitmachen
- Alle Workshop-Teilnehmer können das notwendige Grundwissen zusammen tragen, es befindet sich quasi „kollektiv im Workshop-Raum“. Wir müssen „es lediglich sichtbar machen“.

Bei der taktischen Konzepterstellung ist von Anfang an wichtig, einen Rahmen zu kreieren, innerhalb dessen sich die Teilnehmer möglichst sicher und wohl fühlen, um von ihren Tagesgeschäften und persönlichen Dingen loslassen und über die Workshop-Anforderungen hinaus, auch etwas abschalten zu können.

Der Rahmen beginnt mit einer Einladung an alle Teilnehmer, jeweils am Abend vor dem ersten Workshop-Tag zu einem „Welcome Dinner“ und am letzten Workshop-Tag zu einem „Farewell Dinner“. Dass nicht immer alle Teilnehmer aufgrund von persönlichen und beruflichen Gründen teilnehmen können, ist klar – es geht vielmehr um die Einladung an sich, um die Geste.

Schön ist in diesem Zusammenhang, wenn sich alle gastgebenden Gesellschaften in Abstimmung mit der Workshop-Leitung nicht nehmen lassen, am ersten Workshop-Tag zu einem Abendevent einzuladen.

Darüber hinaus ist sehr wichtig, für die Anliegen der Teilnehmer in jedem Workshop genügend zeitlichen Raum einzuplanen und ihnen auch „richtig“ zuzuhören.

Des Weiteren gibt eine Anreise am Vortag der Workshops auch Sicherheit. Es können die Technik und weitere Workshop-relevante Dinge frühzeitig geklärt werden.

4. Methoden und Übungen

Der supervisorische Ansatz hat zum Ziel, zu sorgfältiger Reflexion und zum Austausch in der Gruppe anzuregen. Die Teilnehmer

- sollen stets genügend Raum haben, um sich über Erfahrungen und Probleme auszutauschen,
- haben Gelegenheit, sich den Lehrstoff zuerst einmal selbst zu erarbeiten und
- werden immer wieder eingeladen, ihr individuelles Handeln zu reflektieren und auch zu ändern, wenn es nicht ganz passend erscheint.

Gleichzeitig ist die Workshop-Leitung immer „auf Empfang“, d.h. sensibel genug, um Stimmungen und Strömungen im Teilnehmerkreis zu bemerken und zu beobachten, um ggf. darauf eingehen zu können. Das gilt auch für leiterlose Gruppenphasen, bei denen es für die Leitung sinnvoll sein kann „wahrnehmend“ dieses Konzepts gegenüber Vorausgehenden ist, dass seitens der Teilnehmer viel mehr Selbstbeteiligung gefordert ist, als wenn immer wieder allein „Folien“ seitens der Leitung gezeigt werden, welche die Teilnehmer aufs Hören und Sehen begrenzen.

Die Workshops beginnen in der Regel damit, dass eine obere Führungskraft der gastgebenden Tochtergesellschaften, meistens der „Chief Financial Officer“ (CFO), dem Plenum die Gesellschaft/das Land kurz vorstellt, was die Workshop-Leitung im Vorfeld schon in die Wege geleitet hat.

Das erhöht die Motivation der Teilnehmer und konzentriert die Aufmerksamkeit im Sinne des Vertrags-Dreiecks.

Nach solcher Eröffnung durch den CFO bekommt die Workshop-Leitung das Wort und verleiht seiner Freude Ausdruck darüber, dass der Workshop genau in dieser Stadt und bei dieser Gesellschaft ausgerichtet werden darf. Im Namen der Finanzabteilung Dank auszusprechen gehört auch dazu.

Danach werden die Workshop-Zeiten, Pausen etc. verabredet, bevor Agenda und Zielsetzung des Workshops mit dem neuen Konzept vorgestellt werden.

Den Teilnehmern wird direkt von Beginn an deutlich, was sie im Workshop erwarten können. Der wesentliche Punkt herum zu gehen durch die Kleingruppen, sich Notizen zu machen, um später fundiertes Feedback geben zu können.

Wenn Teilnehmer sich vor neuer Fakten-Eingabe in wechselnden Konstellationen untereinander mit dem Stoff beschäftigen dürfen, werden sie bereiter, seitens der Leitung Neues aufzunehmen. Inhaltlicher Input kommt so an den Schluss einer Sitzung und wird nicht zum Beginn gegeben.

Grundstruktur supervisorisch angelegter Workshops am Beispiel von:

- Basel, Athen, Monheim, Beijing und Mumbai von Oktober – Dezember 2017
- Teilnehmer: Finanzplaner aus den Gesellschaften und deren lokale Input Provider
- Moderatoren: Kentschke & Fachkollege
- Zielsetzungen:
 - a) Wissensvermittlung zu den Themen „Liquidity“, „Anticipated FX Exposure“ & „Financial Risk Management“
 - b) Förderung der Financial Planning Community
 - c) Belastbare Daten zu den zukünftigen Cashflows auf Konzernebene

Zeit	Ziel	Inhalte / Vorgehen	Medien
	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitvorgabe: Zwei Arbeitstage, jeweils von 09:00–17:00 • Mindset: <ul style="list-style-type: none"> ○ Es gibt keine perfekte Planung! ○ 80/20-Ansatz vor Perfektionismus und partnerschaftliche Zusammenarbeit fördern • Raumvorbereitung: 1 großer Raum, Tischreihe in U-Form, 2 Moderatorentische, 2-3 kleine Arbeitsräume 		Flipchart, Pinwand, Beamer, 60 eingeschweißte DIN A4-Bilder mit unterschiedlichen Motiven, Postkarten zum Reflektieren, Klangschale
Agenda: 1. Workshop-Tag:			
09:00 – 09:15	Welcome & Warm-up: lockerer Einstieg in den Workshop	<u>Orientierung:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Eröffnung durch den CFO der gastgebenden Gesellschaft b) Moderator bedankt sich beim Gastgeber, Vorstellung der Moderatoren, Organisatorisches etc. c) Agenda; Workshop-Zeiten mit Pausen, Abendveranstaltung und Orientierung, worauf sich die Teilnehmer (TN) einstellen können 	Beamer
09:15 – 09:45	4 Line-Ups: Einfache Aufstellung zum persönlichen Kennenlernen nach Zugehörigkeit im Team, Ankommen,	<u>Aufstellungsarbeit zu drei, evtl. vier Fragen:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Einführung durch Moderator, Abfragen, ob die Übung verstanden wurde 	Genügend Platz! Beamer

Zeit	Ziel	Inhalte / Vorgehen	Medien
	Wohlfühlen und Spaß haben	<p>b) <u>Erste Frage:</u> Seit wie vielen Jahren arbeitest Du bei Bayer? Die am längsten dabei sind, stellen sich ans Ende der Reihe, die am kürzesten dabei sind, an den Anfang. TN stellen sich mit Namen und Gesellschaft/Land kurz vor und nennen die Anzahl der Jahre. Kontrolle durch Moderator (mit Humor!)</p> <p>c) <u>Zweite Frage:</u> Seit wie vielen Jahren hast Du mit der Finanzplanung zu tun? Prinzip wie zuvor</p> <p>d) <u>Dritte Frage:</u> Zu welcher der drei Gruppen gehörst Du? TN ordnen sich einer der drei Bereiche zu (Headquarter, Finanzplaner, Input Provider). Abfrage, welche Erwartungen hat jede Gruppe an die beiden anderen? Das Gesagte unbedingt sichtbar notieren! Die Finanzplaner erhalten zur Vorbereitung des Reporter Games einen Fragebogen, den sie noch verschlossen halten sollen</p> <p>e) <u>Vierte Frage, wenn angemessen</u> (d.h. wenn Moderator verspürt, dass „die Gruppe“ angekommen ist und bereits Spaß hat): Aufstellung je nach Augenfarbe (blau, grün, grau, braun, andere), Kontrolle durch Moderator (mit Humor!)</p>	<p>3 Karten für die Rollen Headquarter, Finanzplaner und Input-Provider</p> <p>Fragebogen für die Finanzplaner</p> <p>5 Karten für die Augenfarben (blau, grün, grau, braun, andere)</p>
09:45 – 11:00	Reporter Game / Paararbeit: Persönliches Kennenlernen, Vertrauensaufbau, gemeinsame Erarbeitung der Fragen 1-3 zu den Themen „Liquidität“, „Antizipiertes Fremd-	<p><u>Ablauf der Interviews / Paararbeit:</u></p> <p>a) Einführung durch Moderator, Abfragen, ob die Übung verstanden wurde</p> <p>b) freie Zusammenstellung der Diaden, Finanzplaner suchen sich einen ihnen unbekannt Input Provider</p> <p>c) Beide stellen sich gegenseitig kurz vor, Finanzplaner öffnet den Fragebogen und stellt Input Provider</p>	

Zeit	Ziel	Inhalte / Vorgehen	Medien
	währungsrisiko“ & „Finanzielles Risikomanagement“	<p>eine der drei auf dem Bogen stehenden Fragen</p> <p>d) Input Provider versucht sie zu beantworten, beide diskutieren kurz, Finanzplaner notiert sich die Antwort</p> <p>e) Finanzplaner geht zum nächsten Input Provider; Ablauf wie zuvor etc.</p> <p>f) Als Ergebnis hat jeder Finanzplaner drei ihm unbekannte Input Provider kennengelernt und drei Fragen beantwortet bekommen</p> <p>Kaffeepause integriert, Gong läutet ein, wenn es weiter geht</p>	
11:00 – 13:00	<p>Gruppenarbeit zu drei weiteren Fragen 4-6 zu den bekannten Themen</p> <p>Weiteres persönliches Kennenlernen und Wertschätzung der vielen Kompetenzen im Team, Teamarbeit, Vertrauensaufbau, gemeinsam zu einem Ergebnis kommen.</p> <p>Präsentation Teil 1: Vorstellung der Ergebnisse im</p>	<p><u>Ablauf der Gruppenarbeit:</u></p> <p>Gruppenarbeit (freie Zusammenstellung der Gruppen), 60 Min. inkl. Kaffee:</p> <p>a) Einführung durch Moderator, Abfragen, ob die Übung verstanden wurde</p> <p>b) freie Einteilung der Gruppen, jede Gruppe erhält einen Fragebogen mit drei neuen Fragen</p> <p>c) Gruppenmitglieder stellen sich gegenseitig kurz vor</p> <p>d) Diskussion zu den Fragen und Erarbeitung je einer Gruppenantwort: Gruppe 1 bearbeitet die Fragen 1 und 5, Gruppe 2 bearbeitet die Fragen 2 und 6, Gruppe 3 bearbeitet die Fragen 3 und 4.</p> <p>e) Als Ergebnis hat jede Gruppe je eine Antwort zu den beiden Fragen ihres Thema erarbeitet und festgelegt, wer jeweils vorträgt</p> <p>Kaffeepause integriert, Gong läutet ein, wenn es weiter geht</p> <p>Reflexion und Auswertung der Gruppenarbeit im Plenum, 60 Min.:</p> <p>f) Präsentation der Gruppenantworten: Gruppe 1 stellt Frage 1 und die jeweilige</p>	<p>2-3 Arbeitsräume</p> <p>Beamer</p>

Zeit	Ziel	Inhalte / Vorgehen	Medien
	Plenum, Diskussion, theoretischer Input von den Moderatoren	Gruppenantwort vor, Gruppe 2 stellt Frage 2 und die jeweilige Gruppenantwort vor und Gruppe 3 stellt Frage 3 und die jeweilige Gruppenantwort vor, Plenum jeweils einbinden und fragen, ob es zustimmt, Raum für Diskussion g) Theoretischer Input von den Moderatoren, anschließend restliche Fragen klären, Raum für Diskussion	
		13:00 – 14:00 Mittagspause	
14:00 – 15:30	Präsentationen Teil 2: Vorstellung der Ergebnisse im Plenum, Diskussion, theoretischer Input von den Moderatoren	Reflexion und Auswertung im Plenum, 90 Min.: a) Präsentation der Gruppenantworten: Gruppe 3 stellt Frage 4 und die jeweilige Gruppenantwort vor, Gruppe 1 stellt Frage 5 und die jeweilige Gruppenantwort vor und Gruppe 2 stellt Frage 6 und die jeweilige Gruppenantwort vor, Plenum jeweils einbinden und fragen, ob es zustimmt, Raum für Diskussion b) Theoretischer Input von den Moderatoren, anschließend restliche Fragen klären, Raum für Diskussion Kaffeepause integriert, Gong läutet ein, wenn es weiter geht	
15:30 – 17:00	Endreflexion 1. Workshop-Tag: Zusammenfassung des Tages und Ausblick auf den 2. Workshop-Tag,	<u>Zusammenfassung:</u> Die Moderatoren fassen die Ergebnisse des 1. Tages zusammen, Zeit für offene Fragen, Wünsche, Bedürfnisse, Einstimmung auf den Abend	

Zeit	Ziel	Inhalte / Vorgehen	Medien
	Fragen und Antworten		
Agenda: 2. Workshop-Tag:			
09:00 – 09:15	Kommunikation und Community, eigene Befindlichkeit zu der Kommunikation (hier: Ist-Situation) mit den anderen Rollen reflektieren und symbolisch ausdrücken	DIN A4-Bilder liegen galerieartig „wie ein Zebrastreifen“ auf dem Boden aus, TN gehen herum und schauen sich die Bilder an, TN suchen sich aus 60 Bildern jeweils das Motiv aus, das für sie am besten die aktuelle Situation der Kommunikation mit den beiden anderen Rollen beschreibt (Headquarter ↔ Finanzplaner ↔ Input-Provider), TN schreiben auf der Rückseite des Bildes 1-3 Stichworte, warum sie sich dieses Bild ausgesucht haben	Der Boden muss frei sein! 60 laminierte DIN A4-Bilder mit unterschiedlichen Motiven
09:15 – 09:30	Reflexion im Team, Einigung auf Gruppenbild	TN finden sich zu gleichgroßen Gruppen zusammen, jeder TN stellt dem Team sein Bild vor und beschreibt, warum er es ausgesucht hat, TN wählen aus den Einzelbildern ein Bild für das gesamte Team aus	
09:30 – 09:45	Präsentation der Gruppenbilder	Je ein Gruppensprecher stellt das Gruppenbild vor und beschreibt, warum die Gruppe sich dieses Bild ausgesucht hat. Danach Diskussion über den aktuellen Status der Kommunikation	Pinwand
09:45 – 10:00	Kommunikation und Community, Visionsarbeit zur Kommunikation (hier: Wunsch-Situation), als Gruppe reflektieren und symbolisch ausdrücken	Team sucht sich aus den verbleibenden Bildern jeweils das Motiv aus, das für sie am besten die Wunschsituation der Kommunikation mit den beiden anderen Rollen beschreibt (Headquarter ↔ Finanzplaner ↔ Input-Provider), Team schreibt auf der Rückseite des Bildes 1-3 Stichworte, warum sie sich dieses Bild ausgesucht hat	
10:00 – 10:15	Präsentation der Gruppenbilder	Je ein Gruppensprecher stellt das Gruppenbild mit der Wunschsituation vor und beschreibt, warum die Gruppe	

Zeit	Ziel	Inhalte / Vorgehen	Medien
		sich dieses Bild ausgesucht hat. Danach Diskussion.	
10:15 – 10:30	Absichten des Einzelnen, Reflektionsarbeit	TN reflektieren jeder für sich, was sie persönlich zur Wunschsituation beitragen können.	
10:30 – 11:15	Prozesse im Headquarter	Moderatoren beschreiben den TN, was mit ihren Daten geschieht, Transparenz aller Prozesse am Beispiel der echten Dateien, Diskussion	Beamer
11:15 – 12:30	Best Practice 1	Im Vorfeld ausgewählte TN stellen den Prozess ihrer Gesellschaft dem Plenum vor, Einbindung des Plenums (wie macht Ihr es?), Synergien, Diskussion	Beamer
12:30 – 13:30 Mittagspause			
13:30 – 15:00	Best Practice 2	Moderator stellt den Best Practice Ansatz des Headquarters aus den Interviews mit den 20 wichtigsten Gesellschaften vor, Einbindung des Plenums, neue Impulse, Diskussion	Beamer
15:00 – 16:00	Tools, Technik & Ausblick	Moderator stellt neue Tools vor, Erläuterungen zur Technik und Ausblick auf Neuigkeiten, Einbindung des Plenums (Was braucht ihr?), Diskussion	Beamer
16:00 – 17:00	Endreflexion 2. Workshop-Tag: Zusammenfassung des Tages, Einzelreflexion, Feedbackrunde, Ausblick auf den Abend	<u>Zusammenfassung:</u> Die Moderatoren fassen die Ergebnisse des 2. Tages zusammen, Einzelreflexion anhand der Postkarten mit 5 unterschiedlichen Motiven und drei Fragen auf der Rückseite, Zeit für Feedback aller Beteiligten, Bedanken bei den TN und dem Gastgeber, Einstimmung auf den Abend	5 Postkarten mit unterschiedlichen Motiven liegen aus

Was habe ich in allen ähnlich aufgebauten Workshops als Leiter wahrgenommen?

- Mit den Line-Ups erhielt ich einen guten Eindruck über die subjektiv empfundenen Befindlichkeiten der Teilnehmer. Ich nahm viel Freude und Spaß bei den Aufstellungen wahr, insbesondere dann, wenn ich bei meinem „Kontrollgang“ auf einen „Aufstellungsfehler“ traf, wo sich ein Teilnehmer z.B. der Anzahl der Jahre nach falsch

positionierte. Humorvolle Kommentare erheiterten die Teilnehmer, ohne den Betroffenen zu verletzen. Es wurde dadurch lockerer, lustig und die Teilnehmer halfen sich gegenseitig bei der richtigen Aufstellung.

- Im Laufe unserer Präsentationen nahm ich wahr, dass sich die Anfangskonzentration und Aufmerksamkeit der Teilnehmer veränderte. Sie waren nicht mehr so „kritisch-konzentriert“, indem sie auf jedes Wort, jede Bewegung, jede Aktion achteten, sondern ich fühlte, dass sich eine Art „Sicherheit“ bei den Teilnehmern bemerkbar machte. Das machte ich an den Blicken sowie an ihrer Körpersprache fest. Ich hatte die Hypothese, dass sie eine Idee zum Workshop-Ablauf hatten, sich damit identifizieren konnten, Freude hatten und aktiv mitmachen wollten. Dieses damit verbundene Gefühl war für mich jedenfalls sehr schön. Ich hatte den Eindruck, dass wir sie erreicht haben und fühlte mich sehr wohl in dem jeweiligen Teilnehmerkreis.

5. Interventionen

Aufgrund meiner Erfahrung aus über 25 internationalen Workshops innerhalb der letzten 14 Jahre, konnte ich bestimmte Verhaltensweisen der regionalen Teilnehmergruppen antizipieren. So hatte ich beispielsweise die Hypothesen, dass die Westeuropäer deutlich kritischer sind, als die Osteuropäer, die einen eher zurückhaltenden Eindruck machen. Die Asiaten wiederum sind insofern „pflegeleichter“, weil sie „alles“ sofort mitmachten.

Daher war die supervisorische Ausrichtung der Workshops kulturell leicht unterschiedlich ausgelegt.

Die Interventionen, die ich angewendet habe, waren situationsspezifische Reaktionen auf das Wahrgenommene. Sie zielten bewusst darauf hin, die Teilnehmer ins Tun zu bringen, einmal über den Tellerrand zu schauen und zu versuchen, sich in die Lage der anderen Rollen zu denken. Dabei habe ich mich von den Erlaubnissätzen aus der Entwicklungslehre „Cycles of Power“ von Pamela Lewin² leiten lassen, was ich an den folgenden Beispielen erläutern möchte:

1. Basel & Monheim-Workshops:

Dadurch, dass die Teilnehmer hier kritischere und tiefgreifendere Fragen an uns stellten, mussten wir noch konzentrierter auf sie eingehen und ihnen Zeit zum Vertrauensaufbau geben, was hier vor allem über die kognitive Ebene erfolgte. Wir haben daher vergleichsweise mehr Fragen beantwortet oder an das Plenum zurückgespielt, bevor wir selbst inhaltliche Verständnis- oder Testfragen an die Teilnehmer stellen konnten. Klärungsfragen aus einer Stille im Raum heraus, wie beispielsweise „Alles soweit verstanden?“ kamen bei diesen beiden Workshops kaum vor.

(„Ich kann es auf meine Weise tun.“ → Die Kraft der Geschicklichkeit)

² Lewin, Pamela: Cycles of Power: A User's Guide To The Seven Seasons of Life, Ukiah, California, 1988, S. 33 ff.

2. Athen & Beijing-Workshops:

Hier haben wir noch mehr Beispiele aus der Praxis gebracht als in anderen Workshops und mehr Klärungsfragen gestellt, weil die Teilnehmer vergleichsweise passiv waren. Zudem haben wir den jeweiligen Teilnehmergruppen kritischere und tiefgreifendere Fragen gestellt und sie dadurch mehr gefordert.

Zudem habe ich insbesondere die Teilnehmer, die ich aus vergangenen Workshops persönlich kannte, eingebunden und „Ping Pong“ mit ihnen gespielt, indem ich entweder auf gemeinsame Erfahrungen aus der Materie einging oder ihnen Fragen stellte, die sie mit ihrem Wissen leicht beantworten konnten.

(„Ich darf neugierig sein und experimentieren.“ → Die Kraft des Tuns)

3. In Mumbai wurden wir kurzfristig gebeten, den gesamten Workshop-Ablauf umzustellen. Das lag zum einen daran, dass die indischen Gastgeber – traditionell bedingt – ihren Gästen „etwas Besonderes“ bieten wollen. Das heisst, an jedem Tag war ein Abendevent mit Sightseeing geplant und wegen des Berufsverkehrs wurden wir gefragt, ob wir die Workshops nicht eher beenden könnten. Zum anderen wurde uns dort kurz vor Workshop-Beginn mitgeteilt, dass die meisten lokalen Input-Provider nur am ersten Tag teilnehmen können. Zur besseren Einschätzung der Situation: Wir hatten insgesamt 32 Teilnehmer, von denen 22 aus Indien kamen. 14 von ihnen, alles Input-Provider, konnten nur am ersten Workshop-Tag teilnehmen.

(„Ich darf neugierig sein und experimentieren.“ → Die Kraft des Tuns)

Was habe ich getan:

Zuerst haben mein Kollege und ich uns vor Workshop-Beginn abgesprochen und entsprechende Korrekturen an der Agenda vorgenommen. Darüber hinaus sind wir im Workshop auf die zum Teil speziellen Fragen der indischen Teilnehmer achtsam eingegangen und haben sie, wo es Sinn machte, entweder gebündelt, direkt beantwortet, an die Gruppe zurückgespielt oder auf unsere eigenen Beiträge verwiesen. Gleichzeitig war ich immer sensibel in Bezug auf die Befindlichkeiten der nicht indischen Teilnehmer, denn wir wollten sie nicht verlieren. Zudem habe ich mein Gefühl den beiden Verantwortlichen der indischen Gesellschaft in der Mittagspause kurz gespiegelt. Am zweiten Workshop-Tag habe ich insbesondere die nicht-indischen Kollegen bevorzugt abgeholt, mit eingebunden und gefragt, wie zum Beispiel ein bestimmter Prozess in Thailand, Singapur oder Taiwan abläuft sowie darauf geachtet, dass jeder ausreichend Raum für Fragen oder Äußerungen hatte. Letztlich ist uns das alles sehr gut gelungen, so dass auch dieser Workshop erfolgreich verlief.

(„Ich darf neugierig sein und experimentieren.“ → Die Kraft des Tuns)

4. Postkarten:

Bei der Auswahl der Motive zu den Postkarten in Beijing und Mumbai, habe ich mir im Vorfeld von mehreren unabhängigen chinesischen und indischen Kollegen, die nichts mit den Workshops zu tun hatten, eine Einschätzung zu den ausgewählten fünf Motiven geben lassen, weil ich nicht wusste, ob ein Motiv je nach Kultur vielleicht negativ belegt sein könnte. Ich hatte eigentlich nicht damit gerechnet, dass Einwände

kommen, was für China auch zutraf. Um so überraschter und im Nachhinein zufrieden war ich, weil eine indische Kollegin zwei Bilder nicht empfahl und mir stattdessen sofort vier Alternativen zusendete, von denen ich dann zwei auswählte, um die beiden für Inder unpassenden Motive zu ersetzen.

(„Ich kann es auf meine Weise tun.“ → Die Kraft der Geschicklichkeit)

5. Klangschale:

Ich habe sehr gute Erfahrungen bei verschiedenen IHP-Veranstaltungen mit dem Verwenden einer Klangschale gemacht und dachte mir, dass ich sie zwecks eines guten Zeitmanagements auch in den Workshops gut einsetzen kann.

(„Ich kann es auf meine Weise tun.“ → Die Kraft der Geschicklichkeit)

6. Zu Beginn des Mumbai-Workshops habe ich intuitiv einen anderen Einstieg als sonst gewählt, weil mir eine halbe Stunde vor Workshop-Beginn beim Studium der Teilnehmerliste auffiel, dass darunter zwei Teilnehmer waren, die bereits 14 Jahre zuvor beim ersten Asien-Workshop in Shanghai teilgenommen hatten. Zudem war damals auch der aktuelle CFO der gastgebenden Gesellschaft, der gleich das Opening machen würde und den ich persönlich gut kannte, als Teilnehmer dabei. Ich suchte mir das Gruppenfoto von 2005 heraus, sprach mein Vorhaben kurz mit ihm ab und baute diese Geschichte in meine Eröffnungssequenz mit ein, was sehr gut ankam und direkt die Stimmung hob.

(„Ich darf neugierig sein und experimentieren.“ → Die Kraft des Tuns und der Geschicklichkeit)

6. Ergebnisse und Fazit

Bei den fünf in 2017 durchgeführten Workshops in Basel, Athen, Monheim, Beijing und Mumbai nahmen insgesamt 102 Teilnehmer aus 30 Ländern teil, und sie repräsentierten 42 Gesellschaften. 40 von den 102 Teilnehmern waren Finanzplaner und 62 Input-Provider. 89 Teilnehmer nahmen zum ersten Mal an einem Finanzplanungsworkshop teil.

Auf allen Workshops war mir bereits nach dem „Opening“, der „Line-Ups“ und dem „Reporter Game“ klar, dass die Vorzeichen für einen erfolgreichen Workshop gut sind, denn die Teilnehmer wurden nach zum Teil verhaltenem Beginn mit jeder neuen Übung lockerer. Dadurch wurde es auch dynamisch und heiter. Ich habe bemerkt, dass die Teilnehmer in einen ersten Kontakt zueinander kamen und dies zu einem kurzen Austausch nutzten, den ich mit Augenmaß laufen ließ, bevor ich die nächste Übung anleitete. So entstand überall und schnell ein vertrauensvolles Miteinander. Im Beijing-Workshop trafen sich zum Beispiel zwei chinesische Kollegen zum ersten Mal persönlich, die in Shanghai seit sieben Jahren im gleichen Gebäude auf unterschiedliche Etagen zusammenarbeiten.

Die Gruppenstimmung war im Vergleich zu früheren Workshops hier bereits deutlich entspannter und zielführender, da wir damals nach einer zähflüssigen Vorstellungsrunde (*„Mein Name ist x, ich arbeite seit y Jahren bei der z. Dort bin ich verantwortlich für ...“*)

an dieser Stelle immer reine Powerpoint-Vorträge vor zum Teil über 30 Teilnehmern hielten.

Was nehme ich mit? Für mich war es sehr wichtig gespürt zu haben und bestätigt zu bekommen, dass ich mit der Art, Workshops supervisorisch zu leiten, die Teilnehmer viel besser als ausschließlich mit Folien-Inputs erreichen kann. Ich fühle mich in meiner Counselor-Identität gestärkt, weil das Workshop-Konzept insbesondere auch international und mit unterschiedlichen Kulturen funktioniert hat. Ich halte es für enorm wichtig, dass die Stimmung und die Arbeitsatmosphäre in Workshops angenehm sind. Das ist nicht selbstverständlich, allerdings kann ich in meiner zweiten Rolle als Moderator einiges dafür tun. So habe ich jeden Teilnehmer zum Beispiel zu Workshop-Beginn persönlich und herzlich begrüßt sowie am Ende verabschiedet, Small-Talk gehalten und gemeinsame Erlebnisse angesprochen. Des Weiteren bin ich während der Workshops auf jeden Teilnehmer wertschätzend, respektvoll und ressourcenorientiert eingegangen.

Meine Zielsetzung für alle Workshops war und ist, dass es in Anlehnung an die TZI (*Themenzentrierte Interaktion*) nach Ruth C. Cohn³ dann ein guter Workshop ist, wenn Gruppe, Thema und ich selbst in einem angenehmen Umfeld in dynamischer Balance stehen.

Daher schaue ich in allen Workshops auf die Passung zwischen der Stimmung innerhalb der Gruppe und unseren Workshop-Zielen. Zugleich nutze ich permanent die Meta-Ebene und achte darauf, dass es mir selbst ebenfalls gut geht. Während der gesamten Tour ging es mir tatsächlich überwiegend gut. Ich hatte lediglich zweimal einen Tiefpunkt und diesen immer nach der Mittagspause des jeweils ersten Workshop-Tages in Athen und Beijing. In Athen lag es am üppigen Mittagessen. Danach habe ich stets darauf geachtet, mittags mit Augenmaß zu essen.

Beim zweiten Mal in Beijing lag es an der Zeitumstellung. Ich war müde, musste kämpfen und achtete daraufhin noch mehr auf meine Schlafzeiten. Achtsam mit dem eigenen Körper umzugehen, ist ein wichtiges Element der Counselor-Identität. Letztlich stehen die neuen Workshops aus meiner Sicht auch symbolisch für ein neues Miteinander zwischen dem Headquarter und den Gesellschaften in den Ländern. Es ist eine neue Form der Zusammenarbeit, in dem das Headquarter moderiert und den Rahmen vorgibt, innerhalb dessen die Gesellschaften dann eigenverantwortlich handeln.

Literatur

BRÜGELMANN, Hans: Lernen mit allen Sinnen, In: Die Grundschulzeitschrift 137/2000

LEVIN, Pamela: Cycles of Power: A User's Guide To The Seven Seasons of Life, Ukiah, California, 1988

COHN, Ruth, C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart, 1983

³ Cohn, Ruth, C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1983, S. 113 ff.



**** Bild 1 ****



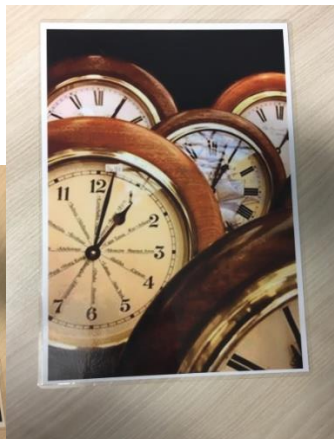
**** Bild 2 ****



**** Bild 3 ****



**** Bild 4 ****



**** Bild 5 ****



**** Bild 6 ****



**** Bild 7 ****



**** Bild 8 ****



**** Bild 9 ****

Zusammenfassung

Jeder Workshop-Teilnehmer möchte in der Regel etwas lernen und zugleich eine angenehme Zeit haben. Ein mit supervisorischen Elementen angereichertes Konzept unterstützt den Moderator, eine gute Beziehung zu den Teilnehmern aufzubauen. In diesem Beitrag wird dargestellt, wie es mit dem Einsatz von supervisorischen Methoden in internationalen Workshops gelingen kann, „Facts“ im Sinne lebendigen Lernens zu erarbeiten.

Biographische Notiz

Name: Michael Kentschke
Wohnort: Wermelskirchen
Berufsbezeichnung: Wirtschaftsassistent, hauptberuflich als Finanzcontroller in der Konzernzentrale des Bayer-Konzerns tätig.
Counselor
Fachrichtung: Supervision

Lehrcounselor: Dr. Klaus Lumma, Mark Thiel, Anke Kaulen
LehrTrainer: Maria Amon, Alexandra von Miquel

