



LEADERSHIP SPECIAL

VON THILO LEIPOLDT

EIN KOMPETENZTRAINING

WIE FÜHRUNGSKRÄFTE IHR VERHALTEN ÄNDERN UND DAMIT VERÄNDERUNGSPROZESSE IM UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZEN

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.“ Was bereits Goethe erkannte, trifft auch heute noch zu. Nehmen wir zum Beispiel Führungskräfte, die schon zahlreiche Seminare besucht haben und dennoch nicht in der Lage sind etwas zu bewegen. Selbst ein gutes Seminar garantiert nicht zwangsläufig eine Verhaltensänderung.



Stefan Luck in Aktion

Führungskräften ist solch ein persönlicher Entwicklungsbedarf oft nicht bewusst. Um ihn zu erkennen und neue Verhaltensweisen zu üben, reicht ein klassisches Verhaltenstraining nicht aus. Deshalb entwickelte die PTA das so genannte Kompetenztraining – eine Kombination aus klassischem Verhaltenstraining und realitätsnahen Übungen mit einem professionellen Interaktionspartner. Die Teilnehmer erleben in sicherer Umgebung, wie bisheriges und neues Verhalten auf andere wirkt. Das Training wird von einem erfahrenen PTA-Trainer und dem professionellen Interaktionspartner Stefan Luck durchgeführt (s. Interview mit Stefan Luck, PraxisNews März 07 und den Bericht über das Conti-Führungskräfte-training, PraxisNews Mai 08). Einige Unternehmen haben solch ein Kompetenztraining fest in ihr Entwicklungsprogramm für Führungskräfte integriert. Die Inhalte des Trainings werden stets individuell auf die konkrete Situation des Unternehmens und den Veränderungsbedarf der Führungskräfte angepasst. Am Beispiel der Knorr-Bremse AG stellen wir Ablauf und In-

halte eines zweitägigen Kompetenztrainings für maximal acht Teilnehmern vor.

Nachdem eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre geschaffen wurde, steht am Anfang des individuellen Lernprozesses die persönliche Fragestellung jedes einzelnen Teilnehmers. Herausfordernde Kommunikationssituationen, die jeder Teilnehmer üben möchte, werden notiert. Hier einige typische Situationen aus vergangenen Kompetenztrainings:

■ Ein Mitarbeiter von mir hält seine Vereinbarungen nicht ein und erklärt mir immer wieder nur, dass Andere dafür verantwortlich sind und/oder die Situation halt eben so war.

■ Ich möchte meine Mitarbeiterin in ihrem persönlichen Entwicklungsprozess unterstützen.

■ Ich treffe bei einem meiner Leistungsträger nicht den richtigen Ton, wenn ich ihn kritisiere. Er geht dann manchmal frustriert, manchmal ärgerlich aus meinem Büro.

■ Es steht ein Gespräch mit einem Kollegen aus der Nachbarabteilung an, zur konkreten Verbesserung unserer Schnittstellen-situation.

■ Ich bekomme von meinem Chef keine klaren Entscheidungen bzw. Aussagen.

■ Ich pflege mit meinen Mitarbeitern ein eher freundschaftliches Verhältnis. Das ist im Alltag sehr angenehm, doch nun habe ich Probleme, die von der Geschäftsleitung geforderten Veränderungen und den strafferen Finanzplan umzusetzen.

Der nächste Schritt ist die Vorbereitung der Übung durch die Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie ist die Ausgangssituation, die aus Ihrer Sicht zu dem Gesprächsbedarf führt?
2. Mit wem führen Sie dieses Gespräch?
3. Was sind typische Aussagen und Reaktionen des Gesprächspartners?
4. Was wollen Sie erreichen?
5. Was wollen Sie anders machen als bisher, um Ihr Gesprächsziel zu erreichen?

Die Antworten auf die Fragen 1 bis 3 dienen dem professionellen Interaktionspartner dazu, sich auf die Übung einzustimmen. So ist er in der Lage, seine Reaktionen stimmig auf das Verhalten der Betroffenen auszurichten. Als Interaktionspartner war er erfolgreich, wenn der Teilnehmer am Ende sagt: „Ich hatte wirklich das Gefühl, ich sitze meinem Mitarbeiter noch mal in derselben Situation gegenüber.“



Frage 4 stellt sicher, dass sich der Teilnehmer ein realistisches Gesprächsziel vornimmt. Führungskräfte wollen am liebsten in nur einem einzigen Gespräch das ‚schwierige‘ Verhalten von



Mitarbeitern komplett verändern. Realistisch ist jedoch im ersten Schritt, dieses Mitarbeiterverhalten überhaupt einmal anzusprechen. Nachdem der Mitarbeiter dann eine Nacht darüber geschlafen hat, kann ein weiteres Ziel sein, ihn für eine Vereinbarung hinsichtlich einer zukünftigen Verhaltensänderung zu gewinnen. Viele Führungskräfte sind sich nicht darüber bewusst, welche Auswirkungen ‚Beteiligen und Einfordern‘ hat. Häufig fehlt ihnen die Orientierung, wann sie den Mitarbeiter an der Entwicklung einer Maßnahme, Verbesserungsidee oder Vereinbarung beteiligen sollten und was sie vom ihm einzufordern haben. Erste Ideen zum eigenen Entwicklungsbedarf der Führungskraft kommen durch Frage 5 ins Gespräch. Sind die Inhalte geklärt, folgt das praktische Üben. Fehler machen ist dabei ausdrücklich erlaubt. Der Übende darf jederzeit die ‚Stopp-Taste‘ drücken und Kollegen um Rat fragen. Dann ‚spult‘ der professionelle Interaktionspartner einige Sekunden zurück. So kann alternatives Verhalten ausprobiert werden. Erfahrungsgemäß haben die beobachtenden Teilnehmer hierbei oftmals Schlüsselerlebnisse zu eigenen Situationen. Daraus resultiert ein gegenseitiges Unterstützen und gleichzeitig ein voneinander Lernen.

Das Feedback ist bewusst auf einen positiven Aspekt pro Teilnehmer bzw. Trainer und eine Verbesserungsidee begrenzt. So entwickeln die Teilnehmer einen

Blick für das Wesentliche und trainieren ihre persönliche Wahrnehmungs- und Feedbackfähigkeit. Es soll kein Wettbewerb entstehen, wer am meisten gesehen hat. Hier geht es viel mehr darum, dem Teilnehmer für seinen nächsten Schritt behilflich zu sein. Was kann der Übende umsetzen und wie verschafft er sich mit wenig Aufwand ein Erfolgserlebnis? Dies ist vergleichbar mit einem guten Skilehrer, der seinem Schüler nicht aufzählt, was alles noch zu verbessern ist, sondern darauf hinweist, was gut war. Er gibt dem Schüler eine konkrete Aufgabe, auf die er sich bei seiner nächsten Abfahrt konzentrieren soll.

In diesem Sinne bekommt jeder Teilnehmer für die nächste Übungsrunde am zweiten Tag eine konkrete Kommunikationsaufgabe. Es geht um ein Verhalten, das er in einer bestimmten Situation ausprobieren soll. Das unmittelbare Erleben der Auswirkung einer Änderung im eigenen Verhalten auf den ‚Mitarbeiter‘ bewirkt in den meisten Fällen eine Initialzündung. Die Führungskraft hat erfahren, welches Verhalten mehr Erfolg verspricht. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dies auch im Alltag anzuwenden.



Michael Merkert

Corporate Personnel Development, Knorr-Bremse AG möchte

diese Art des Kompetenztrainings nicht mehr missen: „Unsere Führungskräfte werden aufgrund des Trainings perfekt auf den Führungsalltag vorbereitet.“

Die Führungskräfte der Knorr-Bremse AG waren durchweg begeistert. „Das war das beste Training an dem ich bisher teilgenommen habe.“, „Ich kann nun die Mitarbeiterleistung besser an unseren Unternehmenszielen ausrichten.“, „Meine Gesprächszeiten sind kürzer geworden“ oder „Ich erkenne den Einfluss meines Führungsverhaltens auf die Mitarbeiterbindung“, sind nur einige Aussagen der Teilnehmer beim Rückblick auf das Training. Sie fühlen sich durch das Training gut vorbereitet und empfanden die Übungssituationen wie im echten Leben. Allerdings mit dem großen Unterschied, dass sie schwierige Passagen so lange wiederholen konnten, bis sie sich sicher fühlten. □

Stimmen der Teilnehmer zu ihrem eigenen Lernfortschritt und Erkenntnissen:

► „Ich muss konkret werden. Es reicht nicht, dem Mitarbeiter zurück zu melden, dass er sich kundenorientierter verhalten soll. Dadurch weiß er noch nicht, in welcher Situation er was anders machen soll.“

► „Meine Wahrnehmung als Führungskraft verändert sich. Wehret den Anfängen. Wenn mir etwas auffällt, spreche ich es in Zukunft gleich an und warte

nicht bis das Fass überläuft.“

► „Die beste Motivation ist, dass die Aufgaben zum Mitarbeiter passen. Dafür werde ich mich mehr interessieren.“

► „Anerkennung bedeutet, anerkennen was ist. Allgemeines Lob hilft nicht wirklich.“

► „Ich verstehe nun, dass es auch wichtig sein kann, Unzufriedenheit bei meinem Gegenüber aushalten zu können.“

► „Man sollte mit offenen Ohren und Augen darauf achten, wie es dem anderen geht. Der Umgang mit Widerstand: Rahmenbedingungen auf den Tisch legen und dann eine unterstützende Rolle einnehmen.“

► „Ich muss lernen zu trennen zwischen meinen Erwartungen an das Ergebnis und dem Weg, wie der Mitarbeiter dahin kommt.“