

Wie es in den Wald hinein schallt

Mitarbeiter sind nur so gut wie ihre Chefs. Wieviel an dieser Aussage dran ist wird in einem Führungstraining für die Abteilungsleiter von Apollo Optik deutlich. Nur motivierte und in ihren Leistungen gewürdigte Mitarbeiter engagieren sich für das Unternehmen. Dies ist nicht zuletzt ein Verdienst der Führungskraft.

„Ich kündige...“ Mit großem Bedauern verabschiedet Norbert Dronsz, Personalleiter bei Apollo Optik, einem großen Handelsunternehmen der Optik-Branche, seinen Gesprächspartner. Wieder hat er einen wichtigen Mitarbeiter verloren. Der Grund: Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten und den Perspektiven im Unternehmen. Dazu kommt es, wenn ein Chef mit seinem Mitarbeiter nicht oder ungenügend kommuniziert. Wenn er ihm seine Bedeutung für das Unternehmen nicht zeigt. Statt Wertschätzung auszusprechen, nur Kritik übt. Statt Ziele aufzuzeigen, demotiviert.

Denn: Woher sollen Mitarbeiter ihre Perspektive im Unternehmen genau kennen? Wie lassen sie sich an das Unternehmen binden? Wie richtig positionieren? Wie optimal einsetzen und motivieren? Das fällt in den Verantwortungsbereich einer Führungskraft. Daher sucht Norbert Dronsz den Austausch mit seiner Leiterin Personalentwicklung, um in den Aufbau der Führungskompetenz von Vorgesetzten zu investieren.

Als Leiterin Personalentwicklung beschäftigt sich Heike Weber schon länger mit diesem Thema. Bereits vor einigen Jahren nahmen alle Vorgesetzten an einem Führungstraining teil. Das kam gut an – doch verändert hatte sich kaum etwas. Diesmal soll es anders werden. Keine theoretischen Diskussionen über den richtigen Führungsstil, sondern praktische Führungsmethoden sind das Ziel.

Da, wie in allen Unternehmen, nicht viel Zeit zur Verfügung steht, wird das Training auf die wirklich wichtigen Themen beschränkt: Menschenkenntnis, Verhaltensveränderung durch Feedback, Konfliktmanagement und Kommunikation. Zu diesen Fragestellungen holen sich Heike Weber und Norbert Dronsz zwei Psychologinnen ins Unternehmen. Sie sollen ein praxisorientiertes Methodentraining mit vier Modulen entwickeln (siehe Abbildung).

Das Modul „Menschenkenntnis“ beschäftigt sich mit Methoden zur Einschätzung von Mitarbeitern. Die Teilnehmer trainieren dazu die Schritte von der systematischen Beobachtung von Personen bis zur Beurteilung. Die Trainerinnen räumen

Die Chemie muss stimmen

den Fehlern im Beurteilungsprozess viel Platz ein. So reagieren die Teilnehmer mit Verblüffung auf die Wirksamkeit des Sympathieeffektes. Alle erleben in einer praktischen Übung selbst an sich, dass sie unbewusst sympathischen Personen auch andere positive Eigenschaften zuschreiben – beispielsweise Fachkompetenz. „In der Hektik des Alltags habe ich vieles oft zu schnell hineininterpretiert“, bringt eine Führungskraft diese neue Erkenntnis auf den Punkt und meint: „Die Übung hat mir meine eigene Anfälligkeit für Vorurteile aufgezeigt.“ Sein Kollege fügt hinzu: „Sie hat mich wieder für meine Vorbildfunktion als Führungskraft sensibilisiert.“

Das zweite Modul „Feedback geben und nehmen“ beschäftigt sich mit den Regeln im Feedbackprozess. Mit dieser Methode sollen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Richtung der Unternehmensziele aussteuern. Dabei beschreibt der Vor-

Praxisorientiertes Methodentraining mit vier Modulen

Abbildung

Menschen-
kenntnisFeedback geben
& nehmenwirksam
kommunizierenKonflikte
managen

yxyxyxyxyxy

gesetzte dem Mitarbeiter, welches Verhalten er an ihm beobachtet hat und wie er es beurteilt. So erhalten die Mitarbeiter zugleich Informationen über die Erwartungen der Führungskräfte. Das führt auch zu mehr Klarheit in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Aus den Erfahrungsberichten der Führungskräfte im Training kristallisieren die Trainerinnen die Wichtigkeit der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als ein zentrales Thema für den Arbeitsalltag heraus. So beschäftigt sich ein Vorgesetzter in seinem Führungsalltag schon seit längerem mit der Frage „Wie gelingt es mir, in problematischen Situationen meine Ziele zu erreichen und dennoch meinen Gesprächspartner ins Boot zu holen?“ Stimmt die Beziehung zwischen den Menschen im Unternehmen, dann lassen sich Probleme und Schwierigkeiten effektiv und zielorientiert lösen. Zu diesem

Schluss kommt auch Beziehungsforscher John Gottman. Er meint, dass Manager eine gute Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen müssen, um sie zu Topleistungen zu motivieren. Wie wichtig das Beziehungsmanagement ist, zeigt sich auch in einer Studie des Zukunftsinstituts unter der Leitung des Zukunftsforschers Matthias Horx, der als Erfolgsfaktoren in der Arbeitswelt die Netzwerkqualität und Beziehungsfähigkeit sieht.

Dementsprechend drehen sich die Module „Kommunikation“ und „Konfliktmanagement“ rund um die Förderung der Beziehung. Die Führungskräfte lernen im Modul „Kommunikation“ ihrem Gesprächspartner Aufmerksamkeit einzuräumen und aktiv zuzuhören. Besonders herausfordernd erleben sie es, die eigenen Ansichten wertschätzend zu formulieren, vor allem dann, wenn sie anderer Meinung oder emotional beteiligt sind.

Konflikte konstruktiv lösen

Weitere Techniken zur wertschätzenden Kommunikation oder der „gesichtswahrenden“ Konfliktgestaltung erarbeiten sich die Vorgesetzten im anschließenden Training zum „Konfliktmanagement“. Sie bauen dazu mit praktischen Übungen und Rollenspielen neue Kompetenzen auf. Die Themen in den Rollenspielen stammen aus dem Kreis der Teilnehmer. Die Rolle der Führungskraft wird von einem Kollegen aus dem Teilnehmerkreis übernommen, die Rolle des Mitarbeiters spielt eine professionelle Rollenspielerin. So sieht der „Fallpate“ sein Thema sozusagen aus der „Vogelperspektive“. Diese Außenperspektive schafft der Führungskraft mehr Neutralität und erleichtert ihr einen neuen Zugang zur problematischen Gesprächssituation. Gemeinsam werden in der Gruppe Lösungsansätze diskutiert

und ausprobiert, was der Führungskraft weitere Handlungsalternativen eröffnet. Ein Rollenspiel dreht sich zum Beispiel um eine langjährige Mitarbeiterin, die nach der Umstrukturierung im Unternehmen andere Aufgabenstellungen übernehmen soll. Darauf reagiert die Mitarbeiterin mit starker Ablehnung und beeinflusst durch negative Äußerungen dauerhaft die Stimmung in ihrem Team. Die Führungskraft lernt in dem Rollenspiel, wie sie der Mitarbeiterin Grenzen aufzeigen und sie gleichzeitig für die neue Arbeitsaufgabe motivieren kann.

„Bisher habe ich Konfliktgespräche eher vermieden“, gibt eine Vorgesetzte offen zu, „denn ich fühle mich schnell persönlich angegriffen. Durch die praktischen Übungen habe ich nun Sicherheit gewonnen und kann mir vorstellen, dass mir schwierige Mitarbeitergespräche in Zukunft sogar ein bisschen Spaß machen können.“ Ein Kollege räumt ein: „Mir war im Alltag bisher wichtig, einen Konflikt so schnell wie möglich vom Tisch zu haben. Dabei kommt es dann schon mal vor, dass es mir im Gespräch auch an der nötigen Diplomatie mangelt, gerade dann, wenn ich unter Zeitdruck stehe.“ Abschließend meint ein anderer: „Interessant für mich war die Erkenntnis, dass nicht alles in Friede, Freude, Eierkuchen enden muss, aber es dennoch wichtig ist, sich auf Diplomatie zu besinnen.“

Hausaufgaben transferieren in die Praxis

Für Heike Weber ist das Training zu den Methoden der Führung nur dann erfolgreich, wenn die Teilnehmer die neu gelernten Inhalte in ihrem Führungsalltag nach dem Training auch praktisch anwenden. Um diesem Ziel gerecht zu werden, achten die beiden Trainerinnen insbesondere auf die Transferwirksamkeit der Trainingsmaßnahme. Sie setzen dazu zwei Methoden ein: Erstens die praktische Einübung der Lerninhalte durch Hausaufgaben und zweitens die Selbstgestaltung der Trainingsmaßnahme über eine Fragebogenerhebung.

Die Module „Menschenkenntnis“ und „Feedback geben und nehmen“ stehen am Anfang des Trainingszyklus. Bei beiden Themen handelt es sich um Lerninhalte, die sich die Teilnehmer anhand standardisierter Übungen erarbeiten. Zwischen den ersten beiden Modulen und den nachfolgenden Modulen zu den Themen „Kommunikation“ und „Konfliktgestaltung“ liegt für jede der fünf Trainingsgruppen ein etwa vierwöchiger Zeitraum. In diesem Zeitraum haben die Teilnehmer die Aufgabe, bestimmte Elemente aus den beiden ersten Modulen im Arbeitsalltag auszuprobieren. So beinhaltet die Hausaufgabe zum Modul „Menschenkenntnis“ die Beurteilung von zwei Mitarbeitern anhand vorher festgelegter Beobachtungskriterien. Die Führungskräfte sollen als weitere Hausaufgabe diese Einschätzung ihren Mitarbeitern zurückmelden. Dabei sollen sie die im Training gelernten Regeln zum Feedbackgeben anwenden.

Die dabei gemachten Erfahrungen diskutieren sie in den nachfolgenden Einheiten in ihrer Gruppe mit den Trainerinnen. Die praktische Übung im Arbeitsalltag und die anschließende Diskussion in der Trainingsgruppe dienen somit dem Transfer der Lerninhalte. Gleichzeitig kommt es zu einer Art „fine tuning“ des neu erworbenen Wissens, da die Trainerinnen Schwierigkeiten bei der Anwendung mit den Teilnehmern ausführlich diskutieren und gegebenenfalls korrigieren. Diese Transferübung lässt die Teilnehmer die praktische Anwendbarkeit der neu erlernten Verhaltensweisen erleben, was wiederum ein Kompetenzgefühl entstehen lässt und so zur Aufrechterhaltung des neuen Verhaltens führt.

Lerninhalte mitbestimmen

Bei einer Fragebogenerhebung in der Zeit zwischen den Trainingsmodulen setzen sich die Teilnehmer die Schwerpunkte in den Themenfeldern „Kommunikation“ und „Konfliktgestaltung“ selbst. Aufgrund der Ergebnisse aus der Befragung gestalten die Trainerinnen die nachfolgenden Trainingsmodule jeweils entsprechend

der Bedürfnisse der Teilnehmer. Das führt nicht nur zur höheren Akzeptanz der Trainingsmaßnahme, sondern gewährleistet auch die Selbststeuerung beim Erwerb neuen Wissens. Ein weiterer Vorteil liegt bei dieser Methode im Vermeiden von redundanten und bekannten Inhalten für die Teilnehmer, was zu Langeweile und Unaufmerksamkeit führen kann.

Durch die Selbststeuerung der Themen beschäftigen sich die Teilnehmer hauptsächlich mit den Wissensselementen, die ihren aktuellen Fragestellungen im beruflichen Alltag entsprechen. Die Lerninhalte sind so gesetzt, dass die Teilnehmer genau das Wissen erwerben, was sie aktuell im Arbeitsalltag benötigen. Das gewährleistet nicht nur mehr Praxisrelevanz, sondern steigert auch die Wahrscheinlichkeit der Anwendung des neu erlernten Verhaltens.

Der Erfolg der Trainingsmaßnahme zeigt sich am Ende, als die Trainerinnen nach der letzten Veranstaltung Feedback einholen, in Kommentaren wie „praxisnah“, „die Methoden sind gut anwendbar“ und dem Wunsch, einen weiteren Trainingstag anzuschließen.

Die positive Resonanz des Trainings lässt einen höheren Bewusstseinsgrad in der Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitern erwarten. Dies führt langfristig im Unternehmen zu mehr Wertschätzung für sie und bringt somit eine stärkere Bindung an das Unternehmen mit sich. Norbert Dronsz sollte folglich in Zukunft weniger Gespräche führen müssen, in denen leistungsstarke Mitarbeiter frustriert kündigen.



Autorin

Jenny Hoch,

Diplom-Psychologin und
Personalberaterin,
info@jennyhoch.de



Autorin

Claudia Pietsch,

Diplom-Psychologin und
Managementtrainerin,
info@claudiapietsch.de