

Das Training von Führungskräften - eine besondere Herausforderung

Seminare mit erfahrenen Führungskräften sind immer wieder eine interessante und spannende Veranstaltung, denn im Gegensatz zu Nachwuchsführungskräften scheinen erfahrene Führungskräfte bereits alles zu wissen. Dieser Eindruck entsteht zumindest auf der Mitarbeiterseite.

Mit diesem Gefühl des Herrschaftswissens kommen viele gestandene Führungskräfte in ein Seminar: "Mal schauen, was es sonst noch Neues gibt, Interesse halber". Solange Weiterbildung in Deutschland noch als das Beheben von Wissensdefiziten gesehen wird, und nicht als das regelmäßig erforderliche Auftanken von aktualisiertem Knowhow, solange scheuen sich auch viele Führungskräfte, offen über ihre Teilnahme an einem Seminar zu sprechen.

Führungskräfte stellen andere Anforderungen an ein Seminar als andere Teilnehmer. Während bei "nicht führenden" Teilnehmern meist die Wissensvermittlung im Vordergrund steht, wollen Führungskräfte häufiger überprüfen, ob ihr bisher akkumuliertes Wissen für die täglichen Anforderungen im Führungsjob noch ausreicht. Die Zielsetzung ist demnach weniger Neues zu lernen, sondern sozusagen an einer Messlatte die Bestätigung zu erhalten, dass man eigentlich alles richtig macht.

Aus dieser unterschiedlichen Zielsetzung heraus ergeben sich für den Trainer interessante Aspekte beim Wissenstransfer. Der Trainer steht bedeutend stärker unter kritischer Beobachtung als bei anderen Seminaren. Er muss den Teilnehmern auf Augenhöhe gegenüber treten können, gleich von Anfang an Erfahrung und Kompetenz vermitteln. Er muss auch den hier und da provozierenden und herausfordernden Anmerkungen, Fragen oder "Tests" der Teilnehmer gegenüber souverän und adäquat reagieren können. Das "Beschnuppern" des Seminarleiters erfolgt am Anfang des Seminars intensiver als bei sonstigen Veranstaltungen. Gelingt es ihm nicht, schnell als gleichwertiger Partner der Führungskräfte akzeptiert zu werden, wird er sich im Laufe des Seminars schwer durchsetzen und sein Ziel erreichen können.

Führungskräfte sind gewohnt, Anweisungen zugeben, zu kontrollieren und als Chef-Figur respektiert zu werden. In einer Seminaratmosphäre fehlt ihnen das gewohnte Empfängerumfeld. Bei manchem kommt deshalb sehr schnell ein Gefühl der Unsicherheit auf, das je nach Typus und Mentalität durch Furcht und Arroganz versucht wird zu übertünchen.

Wenn sich der Referent dort nicht von Anfang an Respekt verschaffen kann, entsteht sehr schnell eine Allianz der Teilnehmer, die von der Eltern Ebene der Transaktionsanalyse herab versucht, dem Trainer die Machtverhältnisse klar vor Augen zu führen.

Viele Führungskräfte, vor allem diejenigen, die im eigenen Unternehmen wenig oder keinen Widerspruch erleben, neigen schnell dazu, die in einer Seminarsituation aufkommende eigene Unsicherheit mit forschem Auftreten überspielen zu wollen. Wenn dann noch der häufig fehlende Sinn für Humor bei Führungskräften erschwerend mit ins Spiel kommt, dann können sehr schnell angespannte Situationen entstehen.

Um den Teilnehmern hier gleich zu Anfang das eigene Verhalten und Auftreten sowie die eigene Glaubwürdigkeit wieder zu spiegeln, hat sich eine einfache Übung als idealer Eisbrecher herausgestellt, eine von vielen Möglichkeiten.

Jeder Teilnehmer erhält den Text einer Verlautbarung, die er seinen Mitarbeitern übermitteln soll. Der Text ist allerdings wenig motivierend formuliert. Es geht dabei um eine Anweisung, die von höherer Stelle erfolgte, von der Führungskraft nicht zu 100 Prozent mitgetragen wird und die von den Mitarbeitern in den nächsten Tagen zusätzliche telefonische Aktivitäten verlangt, also Mehrarbeit, die nicht von jedem begeistert akzeptiert wird.

Der Seminar Teilnehmer überarbeitet den Text und trägt ihn anschließend vor dem Publikum stehend vor. Die restlichen Teilnehmer des Seminars versetzen sich in die Lage der Mitarbeiter und prüfen vor allem Stimmigkeit, Glaubwürdigkeit und motivierende Wirkung der Übermittlung. Nachdem jeder Teilnehmer seine Präsentation vorführte, werden die Reaktionen der Teilnehmer verglichen. Die Beurteilungen erfolgen dabei eher "aus dem Bauch heraus". Jeder Satz und jedes Detail, das die Glaubwürdigkeit des Vortragenden reduzierte, wird offen angesprochen und diskutiert.

Bei dieser Übung wird so mancher Führungskraft zum ersten Mal vor Augen geführt, wie wenig Glaubwürdigkeit sie tatsächlich vermittelt - und wie wenig Vertrauen ihr vom Umfeld entgegengebracht wird. Für viele ein schmerzhafter Prozess, der allerdings weitestgehend deshalb akzeptiert wird, weil die Kritik von "Gleichgestellten" geäußert wird.

Gravierende Schwachstellen in der Kommunikationsfähigkeit sind hier bei fast allen Führungskräften festzustellen. Während schriftliche Anweisungen den Führungskräften wenige Probleme bereiten, sind

Verlautbarungen im Angesicht von Mitarbeitern schon eher von Holprigkeit, Worthülsen und Unstimmigkeiten zwischen Aussage und Körpersprache geprägt.

Bei dieser Übung stellt auch jeder fest, ob er in der Lage ist, seine Mitarbeiter in Richtung Kundenorientierung zu steuern, ob er in der Lage ist, eventuelle Bedenken seiner Mitarbeiter vorher zu sehen und argumentativ zu bearbeiten und ob er in der Lage ist, ein Gemeinschaftsgefühl in seiner Abteilung zu erzeugen.

Bei dieser Übung entstehen zum Beispiel Fragen wie "Kann jeder Mitarbeiter diese Aufgabe erfüllen?", "Welche zusätzlichen Ressourcen und Hilfsmittel müssen unter Umständen den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden?" oder "Welche Art von Belohnung (nicht monetär) wäre bei einem solchen Projekt sinnvoll?"

Bei der Beantwortung der Fragen stellt sich auch häufig heraus, dass das Kreativitätspotenzial von Führungskräften im täglichen Alltag weitgehend verloren ging. Hier ergibt sich nun ein bereitwillig aufgegriffener Ansatz zur Diskussion verschiedener Kreativitätstechniken mit einer anschließenden praktischen Übung und dem Test verschiedener Methoden, um für die konkrete Aufgabenstellung eine praktikable Lösung zu entwickeln.

Es gibt in Deutschland keine einheitliche Ausbildung zur Führungskraft. Führungskräfte werden fast ausschließlich aus dem Fundus der "Facharbeiter" heraus ausgewählt und befördert. Deshalb findet man bei Führungskräfte-Trainings häufig Gruppen mit unterschiedlicher Ausbildung. Da sitzt der durch "Learning by doing" zum Meister beförderte Hilfsarbeiter neben dem analytisch geschulten Dr. Ingenieur. Da kann es dann schon vorkommen, dass der erfahrene Praktiker sich auf einer anderen Ebene bewegt als die promovierte Führungskraft, die sich angesichts des nicht adäquaten Niveaus der anderen Teilnehmer eher zu langweilen beginnt. Eine solche Situation muss der Trainer sehr schnell erkennen und den "Gelangweilten" aktiv einbinden in eine Rolle als analysierenden Beobachter oder als treibende Kraft zur Entwicklung neuer Ideen.

Obwohl es für manche Führungskraft anfangs etwas schwierig ist sich mit der Idee der Selbstanalyse anzufreunden, wird am Schluss der Seminare immer wieder festgestellt, dass für die Teilnehmer die Eigenbild-Fremdbild Betrachtung einen wertvollen Erkenntnis Punkt darstellt.

Die Anforderungen an einen Trainer bei einem Führungskräfte-Training sind hoch:

- er muss über aktuelle Informationen aus dem Wirtschaftsleben verfügen

- er muss Trends glaubhaft aufzeigen können
- er soll den Teilnehmern als Sparringspartner dienen
- er darf keine Kumpanei mit den Teilnehmern aufkommen lassen
- er muss mit Humor rhetorisch geschickt auf verbale Angriffe reagieren können
- er sollte keine Vorgaben machen - sondern die Teilnehmer kreative Lösungen selbst entwickeln lassen
- er muss sich in die Rolle einer Führungskraft hinein versetzen können.

Am Ende des Seminars lässt sich der Trainer von den Teilnehmern die wichtigsten Erkenntnis Punkte nennen. Dies sind meist:

- "Meine Kommunikation verbessern"
- "Meine Entscheidungen konsequenter verfolgen"
- "Mehr Zeit für das Gespräch mit meinen Mitarbeitern nehmen"
- "Mehr Zeit für die Planung nehmen"
- "Mehr delegieren, mehr abgeben"
- "Mehr Unschärfe zulassen"
- "Die Mitarbeiter stärker fordern"
- "Zeit für die Stärken/Schwächen Analyse der Mitarbeiter einplanen"
- "Regelmäßige Beurteilungen und Zielgespräche führen"
- "Öfter mal lachen"

Zum Abschluss nennen die Teilnehmer mindestens zwei Punkte, die sie bis zu einem von ihnen festzulegenden Zeitpunkt ändern wollen.

Und wenn der Trainer nach einiger Zeit einen Anruf oder eine Mail erhält: "Ich wollte Ihnen mal mitteilen, was sich in meiner Abteilung alles geändert hat", dann weiß er, dass er wieder einem Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft weiterhelfen konnte.