

Strategieentwicklung

Positive Provokation

Informationstechnologie, Globalisierung und demographischer Wandel haben in den letzten Jahrzehnten eine völlig neue ökonomische und soziale Realität geschaffen. Wissen und Lernen sind zu einem entscheidenden Produktionsfaktor geworden und müssen in die Unternehmensstrategie einfließen, um Know-how-Entwicklung und Innovationskraft zu sichern. Wie herausforderndes Training zur Führungskräfteentwicklung beiträgt erfahren Sie in diesem von dem international renommierten Führungskräftetrainer Hans M. Verheijke.

In Zeiten beständiger Veränderung muss Lernen im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Instabilität gewährleistet werden. Die große Herausforderung für Unternehmen und Organisationen besteht darin, diesen permanenten Veränderungsprozess zu managen und nicht in seinem Strudel zu versinken.

Gemeinhin werden drei Lernformen unterschieden: Das Kognitive Lernen oder Training zielt vor allem auf die Aneignung von Wissen, das zu einem späteren Zeitpunkt erinnert und abgerufen werden kann. Beim Skill Training geht es im Kern darum, Fertigkeiten zu entwickeln, die unmittelbar eine Anwendung in der Praxis finden. Ohne diese beiden Arten der Wissensvermittlung kommt keine lernende Organisation aus.

Wettbewerbsentscheidend ist aber am Ende der Einsatz und das Gelingen von Verhaltenstrainings. Es sind niemals Fachwissen und Erfahrung allein, die einen gewünschten Führungsstil herbeiführen, sondern ausschlaggebend ist am Ende das Verhalten des Managements beziehungsweise des gesamten Systems. Eine von oben nach unten strukturierte Organisation korrespondiert in weiten Teilen nicht mehr mit unserer dynamischen und komplexen Welt. Die Ebenen müssen sich durchdringen, kooperieren und voneinander lernen. Ambition, Motivation und Persönlichkeit des einzelnen kommen an dieser Stelle ins Spiel. Die besondere Herausforderung besteht darin, an der eigenen Wahrnehmung zu arbeiten und vor allem auch andere Sichtweisen wertschätzen zu lernen.

FÜHRUNGS-KRAFT ENTWICKELN

An der Stellschraube Verhalten zu drehen ist nicht einfach: 90 Prozent unseres Verhaltens werden instinkthaft und unbewusst abgerufen. Bewertet werden wir hingegen von anderen nach unserem offensichtlichen, dem sichtbaren Verhalten. Dies führt in weiten Teilen zu einer Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild. Tiefes Verständnis, Identifikation mit dem anderen oder gar Motivation von Mitarbeitern sind so nicht möglich.

Verhalten ist also nicht nur die Summe aus Persönlichkeit, Fachwissen, Fertigkeiten und Erfahrung, sondern wird erst vollständig, wenn auch unsere Umge-

bung – die Sicht der anderen auf uns – mit einbezogen wird. Was kann ich, was weiß ich, welche Erfahrungen habe ich gemacht und – ganz wichtig – wie sehen mich die anderen: Die Kombination dieser Faktoren führt zu unserem persönlichen Mindset – unserer Denkweise oder Haltung. Das ist insbesondere Managern nicht leicht zu vermitteln.

Angenommen, die Fachexpertise einer Führungskraft ist hoch und auch der Erfahrungsschatz ist beachtlich, so gilt es doch, diese Aspekte in der Kommunikation mit anderen zunächst hinten an zu stellen: Zuhören, ohne schon die Antwort zu formulieren, Feedback geben, ohne persönlich zu werden, den Führungsstil dem zu Führenden anpassen – das sind Verhaltensskills, die wirklich zu Motivation und Leistungsbereitschaft, zu Vertrauen und Veränderung führen.

EIGENES UNVERMÖGEN ERKENNEN

Das Verhalten von Führungskräften zu ändern, die dann wiederum das Verhalten ihrer Mitarbeiter und Teams beeinflussen sollen, stellt eine besondere Herausforderung dar. Vielfach sehen Vertreter des Managements die Notwendigkeit einer inneren Entwicklung nicht, sondern sind eher auf konkurrenzbetonte Aspekte und übertriebene Szenarios aus: Der Beste werden, die Karriereleiter empor klettern, wichtig, mächtig und bekannt werden. Das ist nicht selten Teil der Persönlichkeit. Scheitern wird gerne den äußeren Umständen angelastet, das mögliche eigene Unvermögen wird nicht erkannt.

Verhaltenstraining ist hier eine wirksame Intervention. Und: Verhalten kann nur durch Verhalten geändert werden. Das bedeutet, dass die Führung zunächst an ihrem Verhalten arbeiten muss, um andere zu Veränderungen zu bewegen.

Erste entscheidende Voraussetzung für Verhaltensänderung durch Training ist die aktive Mitwirkung der Teilnehmer. Und Verhalten benötigt ein Feedback, eine Spiegelung, die im Training erfolgen kann. Wir bei der Business Performance Academy haben hierfür eine Didaktik entwickelt, die wir als „positiv provokativ“ bezeichnen. Hiermit bringen wir die Führungskräfte



Hans M. Verheijke ist Gründer und Geschäftsführer der Business Performance Academy und blickt auf eine mehr als zwanzigjährige internationale Erfahrung als Führungskraft zurück.

MIT GEZIELTER PROVOKATION ÖFFNET MAN
DIE MENSCHEN FÜR ERKENNTNISSE UND
VERÄNDERUNGEN



zum Reden und zum Handeln. Unsere Trainer fordern die Teilnehmer heraus, nicht nur über ihre Leistungen und Erfolge zu sprechen, sondern auch über die Anteile, die verbessert werden können und sollen. Denn wer andere führen will, muss zunächst sich selbst managen und das bedeutet auch, sich selbst zu verbessern.

Die Trainings basieren auf einem Höchstmaß an Aktivität der Teilnehmer. Auch in der Trainingsgruppe richten wir unser Augenmerk auf die einzelne Person und coachen sie. Nicht nur die Vermittlung der Lerninhalte steht im Fokus – entscheidend ist die sofortige Reaktion des Trainers auf ein bestimmtes Verhalten. Feedback erfolgt unmittelbar, direkt und lösungsorientiert. Fällt beispielsweise ein Teilnehmer durch eine Schwäche bei einem bestimmten Kommunikationsverhalten auf, wird er eingeladen, an einer Übung mitzuwirken, um so den Mangel selber zu erkennen und zu revidieren. Dies führt zu einer großen Dynamik in der Gruppe, bei der die Teilnehmer nie Zaungast, sondern immer aktive Mitspieler sind.

Besonderen Wert legen wir auf Präzision in der Kommunikation. Uneindeutigkeiten oder Rechtfertigungen auf bestimmte Fragestellungen werden entlarvt und durch eine geschickte „sokratische“ Fragetechnik des Trainers zu eindeutigen Antworten entwickelt: Vom „Ja, aber ...“ zu „Ja, und ...“ – vom reaktiven Kommunizieren zur Pro-Aktivität.

AUS VERHALTENSMUSTERN AUSBRECHEN

Überhaupt spielt die Kunst des richtigen Fragens eine entscheidende Rolle. Im Führungsalltag wie auch in Führungskräfte trainings. Viele Manager haben Schwierigkeiten, offene Fragen zu formulieren, die dem Angesprochenen Raum für die Entwicklung eigener Gedanken geben.

„Heute sind geschlossene Fragen verboten“ ist eine häufige Anweisung in unseren Trainings. Dies führt die Teilnehmer nicht selten an ihre Grenzen. Sie bemerken durch das „Verbot“, wie wenig sie in der Lage sind, offene Fragen zu formulieren und aus ihren lieb gewonnenen Denk- und Verhaltensmustern ausubrechen. Erhöht man den emotionalen Druck durch

eine gezielte „positive Provokation“, öffnet man die Menschen für Erkenntnisse und Veränderungen. „Tough on the contents, gentle with the relationships“: Verhaltenstrainings müssen die Teilnehmer emotional ansprechen. Wir unterscheiden bei der Führungskräfte-Entwicklung drei Zustände: die „Komfort Zone“, die „Stretch-Zone“ und die „Panik-Zone“. Die positiv-provokative Didaktik des Trainings motiviert die Teilnehmer, sich aus eigenem Antrieb heraus in die Stretch-Zone zu bewegen, ohne in die Panik-Zone zu geraten. Nur in diesem Zustand erzielt der Lernprozess die angestrebten Resultate. Für den Trainer bedeutet das, jedem Teilnehmer gleichermaßen und nach jedem Übungsabschnitt Feedback zu geben. Und zwar in Bezug auf sein sichtbares und sein unbewusstes Verhalten.

Zu allen 13 Führungskompetenzen, die bei uns geschult werden, erhält der Teilnehmer kontinuierlich Feedback – während der Trainingstage und nach Abschluss der fünftägigen Einheiten. Zusätzlich sind die Teilnehmer aufgefordert, nach jedem Trainingsabschnitt beziehungsweise Coachingtag ihren individuellen „Persönlichen Entwicklungs-Plan“ (PEP) aufzustellen.

Ziel dieser Pläne ist es, in Abstimmung mit dem Vorgesetzten oder Coach, die eigenen Aktionspläne auf die Ziele des Unternehmens auszurichten. Das neue Verhalten soll schließlich zu den Ergebnissen führen, die aus Unternehmenssicht angestrebt werden. Menschen wollen sich verändern, aber sie möchten nicht verändert werden. Wenn wir etwas Neues lernen und anwenden wollen, zählt das goldene Gesetz der Wiederholung. Das neue Verhalten muss regelmäßig eingeübt und schnellstmöglich in einen praktischen Zusammenhang im Businesskontext verankert werden. Es gilt dann als verinnerlicht, wenn die ersten erzielten Veränderungen den Teilnehmer motivieren, an dieser Stelle weiter zu arbeiten.

Menschen wollen sich verändern, aber sie möchten nicht verändert werden. Sie müssen selber die Macht und Emotion der Veränderung spüren. Sie müssen bemerken, dass Sie mehr zurück bekommen, als sie investiert haben. Veränderung im Unternehmen ist Verhaltensänderung – pro-aktiv, positiv und provokativ.