



Führungskräfteentwicklung für "Advanced" Manager

*Gruppencoaching für erfahrene Führungskräfte - Fallstudie aus der
Perspektive des Coachs*

White Paper 06/10





Einleitung

Als seinerzeit eine Anfrage von USP-D an mich gerichtet wurde, ob Interesse bestand, „Advanced“ Manager im Zuge einer Fortbildung über mehrere Module zu begleiten, war ich im ersten Augenblick etwas irritiert. Der Grund meiner Irritation lag eindeutig in der Bezeichnung „Advanced“ Manager. Ich interpretierte mit diesem Begriff abgeklärte, erfahrene, aber keinesfalls mehr hungrige, wissbegierige Manager. Dieser Personenkreis hatte offensichtlich bereits ihren Karrierezenit überschritten und das Unternehmen hatte sich jetzt entschieden, ihnen für die noch verbleibenden Berufsjahre die Möglichkeit zu geben, ihre fundierten praktischen Erfahrungen mit neuen Techniken zu ergänzen. Parallel dazu vernahm ich ein zwiespältiges Gefühl in der Magengegend, hervorgerufen durch meine Erfahrung als Trainer, Coach und Psychotherapeut, dass die Veränderungsbereitschaft und der Wille sich mit eigenen Lernfelder, insbesondere beruflichen Schwächen, auseinanderzusetzen mit zunehmenden Alter stark abnimmt. Warum sollten sich „Advanced“ Manager in einem intensiven Reflexions- und Lernprozess, der sich über einen Zeitraum von fast 1,5 Jahren erstreckt, sich schmerzhaften Situationen stellen, die ihr Selbstbild möglicherweise in wichtigen Lebensbereichen erschüttert? Wir alle sind ja von Kindheit gewohnt Unlustgefühle zu vermeiden und unsere Abwehrmechanismen bewusst oder unbewusst so einzusetzen, dass Schmerzen, auch wenn diese für persönliches Wachstum notwendig sind, hinten angehalten werden.

Diese und noch eine Reihe anderer Gedanken schwirrten durch meinen Kopf. Letztendlich gewann aber der Wunsch, sich selbst dieser Herausforderung zu stellen, die Oberhand. Es bot sich ja dadurch für mich selbst die Möglichkeit, eine neue, spannende Herausforderung anzunehmen und mit und durch diese Gruppe von Managern Neues zu Lernen und meine Grenzen auszuloten.

Ich sagte also zu mit „Advanced“ Managern im Zuge einer Ausbildung zu arbeiten.

Development Center

Die vom Unternehmen eingeladenen Teilnehmer mussten sich einem eintägigen Development Workshop stellen. In diesem ersten Schritt wurden die Teilnehmer mit praxisorientierten Aufgaben konfrontiert, um sowohl ihre Stärken als auch ihre Lernfelder bzw. Entwicklungspotenziale festzustellen und dann bedarfsgerecht ein Ausbildungsprogramm zu entwickeln, das ihren und den Erfordernissen des Unternehmens gerecht wird. Da ich selbst an dem Development Workshop als Rollenspielleiter und Beobachter in Gruppenübungen teilnahm, gewann ich einen sehr guten ersten Eindruck über die zukünftigen Gruppenteilnehmer. Wie mit den Teilnehmern vereinbart, wurde für jeden von ihnen ein umfassender Development Report erstellt, der die Basis für ein 2-stündiges Feedbackgespräch darstellte.

Die Verhaltensweisen der meisten Teilnehmer in diesen Feedbackgesprächen waren für mich sehr überraschend. Hohe Konzentration in der Sache, konstruktiv, kritisches Hinterfragen auf hohem Niveau, gepaart mit Neugierde und Wertschätzung. Bis auf ganz wenige Ausnahmen flossen keine Rechtfertigungen oder Abwertungen seitens der Teilnehmer in die Gespräche ein.



Der Beginn des Gruppencoachingprogramms

Etwa 1 Monat nach Abschluss der Feedbackgespräche fand das erste Modul der Ausbildungsreihe statt.

Der Zeitrahmen der ersten Module betrug 3 Tage, was sich im Nachhinein als sehr effektiv herausstellte. Das erste Modul war dem Thema „effektive Kommunikation im Führungskontext“ gewidmet.

Die Teilnehmer waren anfangs zurückhaltend und verunsichert. Die Ungewissheit, wie sich der Prozess gestalten wird, hat sie vorsichtig gemacht. Auch die Rolle innerhalb der Gruppe musste erst gefunden werden. Daher war der Umgang mit den größtenteils unbekanntem Kollegen bei den meisten Teilnehmern durch wertschätzende Distanz, mit gelegentlich schüchternen Annäherungsversuchen, gekennzeichnet.

Gegenüber dem Coach war das Verhalten abwartend neutral, mit einer hohen kritischen und freundlichen Haltung. Immer wieder wurden die Ausführungen hinterfragt und auf die Praxisrelevanz hin überprüft. Es war spürbar, dass ich mich als Coach nun selbst auf dem Prüfstand befand und ich mich selbst quasi in einem Assessment befand, nur mit umgekehrten Vorzeichen.

Durch die 3 Tage und der hohen Arbeitsintensität der Gruppe war es möglich viele Reflexionsaufgaben zu stellen und auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Teilnehmers einzugehen. Durch intensives Üben mit Fallstudien konnten die gemeinsam erarbeiteten Lerninhalte geübt und auf Praxisrelevanz hin verifiziert werden. Insbesondere durch die langen Arbeitseinheiten, oft bis spät in den Abend, wurde die anfängliche Unsicherheit durch gemeinsames Arbeiten an Themen rasch abgelegt.

Da die Teilnehmer für sich den persönlichen Nutzen und die Praxisrelevanz der Vorgehensweise finden konnten, entstand ein bis zum Ende der Ausbildungsreihe durchgängiger Prozess des Miteinanders. Die Grundlage eines sehr fruchtbaren gemeinsamen Arbeitens war von allen Anwesenden in den ersten 3 Tagen gelegt worden.

Wie ging der Lernprozess der Gruppe weiter?

Was passierte nun in den unterschiedlichen Modulen? Was war identisch mit der normalen Führungskräfteausbildung und wodurch unterschied sich die Gruppe?

Ich meine damit nicht die Inhalte sondern den Zugang der Teilnehmer und ihr Commitment gegenüber dem Lehrgang, den übrigen Kollegen und dem Unternehmen. Ich möchte hier aber anmerken, dass ich nicht individuelle Situationen von Einzelpersonen beschreiben möchte, sondern ein Bild, das die Ausbildungsgruppe als ganzes vermittelte.

Wie bei ähnlichen Seminaren in anderen Unternehmungen zeigte auch diese Gruppe wenig vertiefte Erfahrungen in kommunikativen Techniken. Zwar waren einzelne Begriffe bekannt, aber der Unterschied zwischen kennen und können war, wie auch in anderen Unternehmungen, eklatant. Einzelne Techniken wurden gelegentlich eingesetzt, dies geschah aber bis auf wenige Ausnahmen zufällig oder intuitiv.



Hier wurde in den ersten drei Tagen ein Bewusstsein geschaffen, das bis zum Ende der Ausbildung nicht nur anhielt, sondern sich bei fast allen Teilnehmern qualitativ auf bemerkenswerte Weise verbesserte. Der persönliche Nutzen, der durch den bewussten und zielgerichteten Einsatz der unterschiedlichen Techniken nicht nur im Berufs- sondern auch Privatleben erreicht werden konnte, spornte die Teilnehmer an, die anfänglicher Schwierigkeiten zu überwinden. Der Einsatz von Kommunikationstechniken und spezifischer, dem aktiven Zuhören und der pro-aktiven Gesprächsführung waren bei einer überwiegenden Anzahl der Teilnehmer am Ende des Ausbildung verinnerlicht und fixer Bestandteil ihres Verhaltens.

Für mich als Coach war es beeindruckend, wie wenig sich ein Großteil der Teilnehmer von den anfänglichen Schwierigkeiten entmutigen ließ und durch ständiges Üben eine starke positive Veränderung ihrer kommunikativen Fähigkeiten erreichte.

Nach diesen ersten 3 Tagen war meine anfangs vorhandene Skepsis, ob es den Sinn macht „Advanced Manager“ noch einer Weiterbildung angedeihen zu lassen, stark ins Schwanken geraten.

**Modul:
entwicklungs-
orientiertes Führen**

Diese Erfahrung wurde im zweiten Seminar, das ebenfalls 3 Tage umfasste, nochmals verstärkt. Es ging in diesen 3 Tagen um das Thema „entwicklungsorientiertes Führen“. Obwohl nicht alle Teilnehmer große Gruppen oder Teams zu führen hatten, verlief der Prozess ungemein spannend und für alle Anwesenden bereichernd. Das erste Mal gingen die Teilnehmer richtig aus sich heraus und konnten so auch ihr vorhandenes Potenzial ausschöpfen.

Insbesondere bei der Erarbeitung der idealen Führungspersönlichkeit, in Form von Gestaltarbeit, zeigte sich neben hoher Ernsthaftigkeit auch die Freude an der gestellten Thematik. Auf hohem Niveau wurden die Arbeiten (egal ob sehr konkret oder abstrakt) hinterfragt. Insbesondere bei der Fragestellung „Was braucht die Führungskraft, um noch erfolgreicher zu sein, bzw. was sie scheitern lassen könnte“, wurde wichtige Bereiche der Mitarbeiterführung herausgearbeitet. Durch die Analyse der Arbeiten wurde ein hoher Grad von Sensibilisierungen und Identifikation erreicht. Unterschiedliche Führungsmodelle und Rollenübungen rundeten das Thema Führen ab, wobei auch immer wieder dem Spaßfaktor in der Arbeit Raum gegeben wurde.

Nach diesem Seminar hatte sich eine sehr positive Gruppendynamik entwickelt, die die Gruppe trotz der sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten als sehr befruchtend erlebte.



Modul:
Konfliktmanagement

Als nächstes, besonders erwähnenswertes Thema kann das Modul „Konfliktmanagement“ hervorgehoben werden. Die Teilnehmer mussten sich mit ihrer eigenen Konfliktgeschichte auseinandersetzen.

Nach erfolgter Analyse und Besprechungen von 2 Konfliktgeschichten und Herkunftssystemen im Plenum wurde der Vorschlag, die restlichen Analysen in 2 Gruppen zu besprechen, abgelehnt. Obwohl jede Analyse zwischen 90 und 120 Minuten Zeit benötigte, bestanden die Teilnehmer darauf, die Besprechung im Plenum durchzuführen. Auch der Hinweis darauf, dass dies zu einer beträchtlichen Verlängerung der geplanten Arbeitszeit für die Gruppe führen wird, ließ keinen Meinungswechsel entstehen. Um den begonnen Prozess zu intensivieren, wurde mit entsprechenden Pausen jeden Tag bis spät in den Abend gearbeitet. Dabei war bemerkenswert, dass bei keinem einzigen Teilnehmer das Gefühl von Müdigkeit, Überforderung oder Desinteresse entstand. Im Gegenteil, ein regelrechter Hunger an neuen Erkenntnissen beschreibt am besten die damalige Stimmung. Der hohe Grad der Konzentration und des qualitativen Outputs durch die Teilnehmer war trotz langer Arbeitsintensität für mich **eine nicht erwartete und berührende Erfahrung**. Ältere, erfahrene Manager zeigten eine hohe emotionale Betroffenheit und ein Interesse ihre Konfliktfähigkeit im Spiegel ihrer Lebensgeschichte zu sehen.

Es war ihnen ein inneres Bedürfnis neue Erkenntnisse zu gewinnen und Wege zu finden, ihre eventuell vorhandenen emotionalen Verstrickungen aufzulösen. Eine veränderte Konfliktbereitschaft mit neuen positiven Verhaltensweisen zu entwickeln, war ihnen wichtig geworden.

**zusätzliche
Erfahrungen**

Eine zusätzliche positive Erfahrung in der Begleitung von „Advanced“ Managern bestand darin, dass trotz immer wieder auftretender beruflicher Terminkollisionen während des Ausbildungszeitraumes, die Anwesenheitsquote durchgehend 100 % betrug. Der Grund lag darin, dass es jeder Gruppe wichtig war, bei jedem Modul geschlossen anwesend zu sein. Es war daher auch einige Male notwendig, trotz im Vorhinein fixierter Ausbildungstermine, Alternativen zu finden, was trotz mühevoller Suche immer gelang.

In der Vergangenheit habe ich immer wieder erlebt, dass trotz vorher verbindlich festgelegter Termine, durch berufliche Notwendigkeiten von Führungskräften die Teilnahme an einem Modul abgesagt werden musste, ohne dass Alternativtermine angedacht oder gemeinsam mit der Gruppe gesucht wurden.



Eine weitere Besonderheit der „Advanced“ Manager Gruppe war, dass durch die jahrzehnte lange Berufserfahrung bei den Teilnehmern eine sehr starke Fokussierung auf rasch Machbares gelegt wurde. Bei ihnen stand die Effektivität und leichte Umsetzung der erlernten Inhalte im Vordergrund. Kompliziertere Techniken oder geringere Anwendbarkeit im Alltagsleben wurden rigoros vom ersten Moment abgelehnt.

Trotz dieser Bestimmtheit war die Stimmung von Nähe und gegenseitigen Respekt gekennzeichnet. Auch der Spaßfaktor war sehr oft gegenwärtig. Oft entstandene Situationskomik wurde ausführlich genossen, manchmal auch bewusst verstärkt. Die Teilnehmer konnten auch über eigene Unzulänglichkeiten lachen. Die im Laufe der Ausbildung entstandene Vertrautheit war so groß, dass auch über eigene Ängste offen gesprochen wurde. Gerade das offene Eingeständnis eigener Unzulänglichkeiten führte aber dazu, dass diese Ängste sukzessiv von vielen Teilnehmern abgebaut werden konnten.

Fokusmodul

Eine Besonderheit dieser Ausbildungsreihe bestand darin, dass jeder Ausbildungsgruppe die Möglichkeit eingeräumt wurde, das letzte Modul vom Themeninhalt selbst zu bestimmen. Die Vorgehensweise basierte auf der Überlegung, dass die auszubildenden Gruppen nach 4 intensiven Ausbildungsschritten selbst festlegen sollten, welche Themen für sie in einem 2-tägigen Workshop den größten Nutzen bewirken könnten. So wurde ihnen die Möglichkeit eröffnet, einzelne in der Vergangenheit bereits behandelte Themen zu wiederholen oder zu vertiefen bzw. neue Themen gemeinsam zu erarbeiten. Von den 3 Ausbildungsgruppen wählte eine Gruppe das Thema „Motivation“, die restlichen 2 Gruppen setzten sich mit dem Thema „Verhandeln“ auseinander.

Abschlussworkshop

Die Ausbildungsreihe wurde mit einem 1,5-tägigen Abschlussworkshop beendet, in welchem die Teilnehmer ihre Erfahrungen zu den unterschiedlichen Modulen reflektierten und die für sie wichtigsten Nutzenaspekte aufzeigten. Sie wurden ebenfalls eingeladen, sich kritisch mit dem „Advanced“ Manager Programm auseinander zusetzen und mögliche Verbesserungspotentiale aufzuzeigen. Als Wünsche wurden geäußert:

- nach einem Zeitraum von ca. 1 Jahr ein follow up für jede Gruppe
- für nachfolgende Gruppen eine zeitliche Verlängerung der 2-tägigen Module auf mindestens 3 Tage. Dadurch könnten sowohl die Inhalte durch entsprechende Übungen, als auch der Praxistransfer noch nachhaltiger sichergestellt werden.



Meine Resümee

Insgesamt haben die Teilnehmer die Möglichkeit zur Teilnahme als sehr motivierend erlebt. Die unterschiedlichen Themen haben ihre Managerkompetenzen stark erweitert. Sie bedankten sich für die ihnen gebotene Chance zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Sie konnten bei sich und bei den Anderen eine sehr positive Weiterentwicklung in der Handlungskompetenz, insbesondere in ihrer Methoden-, Antriebs- und Kommunikationskompetenz feststellen.

Alle eingesetzten Trainer/Coaches konnten diese Wahrnehmung bestätigen und haben die Teilnehmer als sehr engagiert, offen und wissbegierig erlebt. Die anfangs vorhandenen Vorbehalte hatten sich rasch aufgelöst und **die „Advanced“ Manager demonstrierten eindrucksvoll, dass sich zeitliche und finanzielle Investitionen in die Ausbildung auch für diese Gruppe lohnen.**

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von mir.

Autor: Walther Baumgartner [walther.baumgartner\(at\)usp-d.com](mailto:walther.baumgartner(at)usp-d.com)

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH

Winckelmannstrasse 8, 1150 Wien

T: +43 1 585 55 94

www.usp-d.com