

Das WEKOS-Kompakttraining „Führen mit der Hand am Puls“ aus verschiedenen Erlebnisperspektiven

1. Aus der Sicht eines Teilnehmers

„Bei uns im Unternehmen wurden immer wieder schon Trainings für Führungskräfte durchgeführt, aber das Kompakttraining war anders. Es nahm schon einen ungewöhnlichen Anfang. Es gab eine **Auftaktveranstaltung**, an der alle Teilnehmer anwesend waren. Der Trainer und der Rahmen des Trainingsprogramms wurde uns vorgestellt und wir konnten an der Auswahl der Themenschwerpunkte mitwirken.

Bevor die eigentlichen Trainings begonnen haben, hat mein Chef (der Trainer spricht immer vom Entsender) mit mir ein **Standortbestimmungsgespräch** durchgeführt und eine **Lernzielvereinbarung** getroffen. Dabei hat er mir detailliert erläutert, welchen Aspekten meiner Führungsleistung ich besondere Aufmerksamkeit widmen sollte. Auch meine Stärken und eine **Potenzialeinschätzung** für die Zukunft wurden besprochen. So ausführlich habe ich mit meinem Chef noch nie über Führung gesprochen. Dabei habe ich bemerkt, dass er auch über sein Führungsverhalten ins Nachdenken gekommen ist. Ich komme ja gut mit ihm zurecht, aber es war wahrscheinlich nicht einfach für ihn, mit mir über Erwartungen an Führung zu sprechen, die er selbst nicht in vollem Umfang erfüllt.

Im **Step A „Das richtige Rollen- und Führungsverständnis“** war klar, wo der Hase lang läuft. Die Trainer gaben uns nur kurze Theorieinputs. Wir mussten viel in wechselnden kleinen Gruppen erarbeiten und vorstellen. Die anderen Teilnehmer und der Trainer nahmen das dann freundschaftlich-kritisch unter die Lupe. Faseln ging da nicht durch. Die Themen waren der eigene Führungsstil, Selbstmanagement, eigene Neigungen, Grundhaltungen und Einstellungen zu Führung. Dabei bin ich auf viele praktische Anregungen gestoßen, die mich als Führungskraft wirkungsvoller und effizienter machen. Es gab viele Gelegenheiten, selbst in den Spiegel zu schauen und über eigenes Führungsverhalten nachzudenken – übrigens keine akademische Übung, sondern es ging immer wieder um eigene, **konkrete Umsetzungsaktivitäten**. Meine Umsetzungsprojekte habe ich in einem **Ergebnisbericht** dokumentiert.

Am Ende von Step A gab es **strukturiertes Feedback** von den anderen Teilnehmern. Klar, wir haben zwei Tage zusammengearbeitet, da lernt man sich kennen. Aber gutes und auch kritisches Feedback zu geben, ist nicht ganz einfach und das sollte noch häufig Bestandteil des Trainings sein. Macht ja auch Sinn, denn als Führungskraft sollte ich eigentlich dauernd Feedback geben – eigentlich! Aber das wird noch.

Spannend am Ende von Step A war auch noch, dass wir **Netzwerkgruppen** bildeten. Drei bis fünf Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen erhielten den Auftrag, sich bis zum Step B zweimal zu treffen und dabei entlang von Leitfragen Kollegen zu beraten - also keine konstruierten Case Studies, sondern konkrete Problemstellungen aus unserem Alltag. Der Trainer nannte es „kollegiale Beratung“. Das klang ein bisschen komisch, aber nach der ersten Besprechung war uns klar, was er meinte. Besser noch: Wir haben es direkt gespürt. Zuerst dachte ich, dass die anderen doch keine Ahnung von meinen Aufgaben und Problemen haben. Ich war dann überrascht, welche Anregungen ich bekommen habe. Ich habe für zwei alte Probleme auf einmal einen Plan. Und ganz nebenbei habe ich viel über die anderen Bereiche erfahren. Wenn das Training sonst nichts gebracht hätte, schon alleine die Netzwerkgruppen waren es wert.

Die Trainingssteps A bis D fanden in guten Seminarhotels statt, aber es gab auch noch **Zwischenmeetings** mit dem Trainer zwischen den Steps bei uns im Haus. Dort wurde aus den Netzwerkgruppen berichtet, Umsetzungsziele wurden gecheckt, Erfahrungen wurden ausgetauscht und neue Anregungen und Pläne kamen dazu. Manchmal hatte ich zu viele Fäden auf einmal in der Hand, aber die haben wir dann schon wieder geordnet und ich konnte mich dann wieder auf das Wichtigste konzentrieren.

Im **Step B „Leistung verbessern im Dialog mit dem Mitarbeiter“** haben wir uns zwei Tage an verschiedenen Formen von Mitarbeitergesprächen gearbeitet. Es ging immer darum, wie wir auf Mitarbeiterverhalten und –leistung Einfluss nehmen können. Für Jahresgespräche, Beurteilungsgespräche, Kritikgespräche, Fehlzeitengespräche etc. haben wir Vorgehensweisen erarbeitet und Gespräche geübt und ausgewertet. Da gab es schon einige Aha-Effekte. Wir haben richtig Routine bekommen und man konnte richtig sehen wie unsere Gespräche im Laufe der zwei Tage an Qualität gewonnen haben. Und das Schöne ist: Man kann diese Gesprächstechniken auch sonst einsetzen – privat, mit dem Chef usw. ;-)

Übrigens haben wir auch **Seminarunterlagen und ein Buch von WEKOS** zum Selbststudium bekommen. Im Seminar haben wir nur ab und zu auf die Unterlagen zurückgegriffen – lesen können wir ja selbst. Dazu brauchen wir den Trainer nicht.

Step C „Die Führungskraft als Arbeiter im und am Team“ war wieder aktiv und spannend. Es ging um Merkmale von Hochleistungsteams, Leiten von Besprechungen, Planen von Arbeitspaketen und Projekten. Wir führten einen Teamcheck für unsere konkreten Teams durch und entdeckten dabei wieder ganz praktische Verbesserungsmöglichkeiten für unsere eigenen Teams. Aus den Teamübungen im Seminar entstanden wie nebenbei wieder konkrete Lösungen für unsere Alltagsthemen.

Bei jedem Trainingsstep war übrigens abends jemand aus der Geschäftsleitung zum **Kamingespräch** anwesend, der uns für aktuelle und strategische Fragen zur Verfügung stand. Beim Abendessen und anschließend an der Bar konnten wir sie jeweils „löchern“. Das war interessant und aufschlussreich. Wir haben zwar nicht immer gleich auf alle Fragen eine Antwort bekommen. Manchmal versuchten sie sich diplomatisch rauszureden, aber wir waren auch hartnäckig. Auch das haben wir gelernt.

Nach den Themen „Dialog“ und „Team“ in den Steps B und C ging es im **Step D „Selbsterfahrung und Persönlichkeitsentwicklung“** wieder zurück zu mir. Spannend war hier, dass ein zweiter Trainer immer parallel zur Arbeit in der Trainingsgruppe für besondere Themen in einem individuellen Coaching zur Verfügung stand. Da konnte man auch mal „dickere Bretter bohren“, die ihren Platz eher unter vier Augen haben.

Ungewöhnlich waren übrigens auch die Treffen mit meinem **Mentor** – ein Detail, dem ich anfangs keine große Bedeutung beigemessen habe. Allerdings muss ich sagen, dass mir das über das Training hinaus die Augen für mehrere Dinge geöffnet hat - zum einen für unternehmerische und eher strategische Überlegungen, die ich bisher nicht kannte. Zum anderen ist mir aber in diesen Gesprächen erst so richtig klar geworden, dass ich für meine berufliche Entwicklung viel stärker selbst verantwortlich bin als ich das bisher für mich eingeschätzt habe.

Das Sahnehäubchen fand nach Step D statt. Nachdem der Trainer uns über mehrere Monate erlebt hatte, gab es in einem Abschlussgespräch auch **Feedback vom Trainer** mit konkreten Handlungsempfehlungen. Das war schon erstaunlich, wie wir da noch einmal in die Tiefe gingen. Auch



kritischere Anmerkungen wurden wohlwollend und freundschaftlich besprochen. Als ich mir das Trainerfeedback hinterher noch einmal in Ruhe durchgelesen habe, hat mir das weiteren Schwung gegeben.

Als vorläufiges Ende des Trainingsprogramms gab es noch ein **Abschlussgespräch mit dem Chef**. Bei manchen Teilnehmern war der Trainer dabei, aber nicht immer. Wir haben darüber gesprochen, was sich verändert hat und was noch zu tun ist. Mir ist klar geworden, dass es wichtig ist, mit meinem Chef über Führung im Gespräch zu bleiben. Hoffentlich behalten wir das bei.

Ein Jahr nach Step D trafen wir uns wieder zum **Bilanzworkshop**. Einen Tag lang haben wir unsere Umsetzungserfahrungen analysiert. Aus den Diskussionen mit den anderen habe ich wieder wichtige Impulse mitgenommen und es war eine gute Erinnerung daran, das Thema „Führung“ nicht aus dem Auge zu verlieren. Wir haben auch vom Trainer neue Inputs bekommen und einen Fotokalender mit Bildern aus den verschiedenen Steps – wie eine Art Fotoalbum, das uns ein weiteres Jahr lang daran erinnert, am Thema „Führung“ dranzubleiben. Das ist wohl das ganze Geheimnis für ständige Verbesserung – auch bei Führung.

Im Voraus hatte ich ja ein bisschen Sorgen, dass wir in einer Art Schulung landen. Es wurde dann aber ganz anders und vor allem nie langweilig. Die Zeit ging rasend schnell vorbei und wir waren sehr aktiv, hatten aber auch immer wieder Zeit zum Nachdenken. Eine Sorge von anderen war noch, dass man vielleicht bloßgestellt wird. Das konnte in der freundschaftliche-wertschätzenden Atmosphäre, die die Trainer schufen, sicher nicht passieren.

Ein für mich nicht erwarteter Effekt war übrigens, dass wir in dieser Zeit der gemeinsamen Arbeit als Führungsmannschaft weiter zusammengewachsen sind. Dieses Training hat auf so vielen Ebenen gearbeitet und gewirkt – kaum zu glauben.“

2. Aus der Sicht des Auftraggebers

„In den Trainingssteps selbst hätte ich ja auch gerne Mäuschen gespielt und vielleicht hätte ich für mich auch noch Anregungen mitgenommen, aber meine Rolle war anders definiert. Ich war eher vor den Trainings – bei der Trainerauswahl bei der Entscheidung für das KOMPAKT-Konzept und bei den Kamingesprächen eingespannt. Ungewöhnlich, aber sehr aufschlussreich fand ich das **Teilnehmerscreening** vor den Trainings. Wir haben über jeden Teilnehmer gesprochen, haben seine Führungsleistung mit einem guten Tool analysiert und uns über unsere **Potenzialeinschätzungen** ausgetauscht. Dabei haben wir bemerkt, dass wir in den verschiedenen Bereichen nicht immer gleiche Erwartungen an Führungskräfte haben. Da findet so langsam auch eine Angleichung statt. Das wird uns insgesamt gut tun und nimmt auch die Entsender in die Verantwortung.

Ich war dann wieder zu einem **Kamingespräch** eingeladen. Das finde ich gut, sonst schickt man ja die Leute irgendwo hin und hört dann erst einmal lange nichts. Etwas kribbelig war ich schon, weil man nicht weiß, welche Fragen in welchem Ton gestellt werden. Als ich auf einer Pinnwand die Fragen gesehen habe, die die Teilnehmer tagsüber gesammelt haben, war ich wieder entspannter. Es ging schon ins Eingemachte, die Teilnehmer wollten schon auch zu ungewohnten Themen meine Sichtweise erfahren. Aber dazu ist es ja gerade gut.

Gut fand ich auch, dass die „Entsenderebene“ ebenfalls mit eingespannt ist. Sonst schicken die ihre Leute ja nur irgendwo hin und kümmern sich dann nicht weiter. Da haben die Trainer schon dafür gesorgt, dass sie auch ihren Platz im Gesamtkonzept haben. Besonders beeindruckend war für mich, dass nebenbei etwas stattgefunden hat, das wir schon lange versucht haben: Die Führungsmannschaft ist zusammengewachsen. Das heißt für uns als Geschäftsleitung natürlich auch, dass wir jetzt kompetentere Gesprächspartner haben, die sich auch dann abstimmen, wenn wir das gar nicht erwarten. Das ist nicht immer einfach, aber man kann es auch nicht nach Bedarf an- und abschalten. Wir wollten das ja so.

Von den Teilnehmern und deren Chefs habe ich dann gehört, dass die Trainerfeedbackgespräche noch einmal richtig produktiv waren. Das freut mich natürlich, hätte ich zwar erhofft, aber in der Klarheit nicht erwartet.

Am Rande wichtig ist natürlich auch, dass es eine **klare Kalkulation**, aber auch eine Nutzenabschätzung gibt. Damit sind wir günstiger als bei Einzelmaßnahmen gefahren. Wenn ich dann noch daran denke, dass wir damit einen gemeinsamen Lernprozess realisiert haben, der nicht nur die Teilnehmer selbst, sondern auch das Umfeld berührt hat, dann hat sich die Investition sowieso gelohnt.“

3. Aus der Sicht eines „Entsenders“ (nächsthöhere Führungskraft)

„Wir waren uns auf der Leitungsebene ja schon lange einig, dass wir etwas für unsere Führungskräfte tun sollten. Viele sind eher über ihre fachlichen Fähigkeiten und Leistungen in eine Führungsaufgabe gekommen und sollten die Chance bekommen, ihre Führungskompetenzen zu reflektieren und auszubauen. Deshalb war ich zwar zuerst überrascht, aber dann war es sehr aufschlussreich, dass wir vor den Trainings im Kreis der Entsender ein **Teilnehmerscreening** durchgeführt haben. Wir haben mit Hilfe eines guten Tools über die aktuelle Führungsleistung und die Potenziale jedes einzelnen Teilnehmers gesprochen. Das war für die Trainer hilfreich, aber hat auch uns noch einmal bewusst gemacht, welche Verantwortung wir in dem ganzen Prozess haben. Wir dürfen nicht nur unsere Leute irgendwohin schicken und uns dann ausklinken. Eigentlich sind wir ja selbst für die Entwicklung unserer Führungskräfte zuständig und nutzen die Trainer (vorübergehend)dazu.

Die Ergebnisse der Screenings habe ich dann anschließend mit jedem Teilnehmer aus meinem Verantwortungsbereich besprochen und mit ihm Lernziele vereinbart. Zuerst dachte ich dabei, dass es nur um den Teilnehmer geht, aber ich habe schnell gemerkt, dass Erwartungen, die ich an ihn habe, natürlich auch von ihm an mich gestellt werden. Das hat schon dazu beigetragen, dass ich während des gesamten Prozesses auch **meine Rolle als Führungskraft** intensiver reflektiere.

Während der Trainingssteps wurde ich von den Teilnehmern aus meinem Verantwortungsbereich nicht speziell auf dem Laufenden gehalten. Aber sie haben im Rahmen ihrer **Umsetzungsziele** aus den Trainings an konkreten Fällen aus ihrem betrieblichen Alltag gearbeitet. Dabei haben sie mich auch ab und zu eingespannt. Das war auch für mich ein sehr interessanter Ansatz. Spannend war die Beobachtung, dass sich durch die begleitenden **Netzwerkgruppen** und durch das Training selbst die bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessert hat. Man kennt sich eben besser und dadurch ergeben sich häufig kürzere Wege und schnellere Lösungen. Hätte ich so nicht erwartet, aber das ist ja ein schöner Nebeneffekt.

Ungewohnt war die Tatsache, dass die Teilnehmer aus meinem Verantwortungsbereich einen Mentor hatten, der aus einem ganz anderen Bereich kam. Gleichzeitig war ich **Mentor** für Teilnehmer aus dem Unternehmen, die ich teilweise nur vom Sehen kannte. Es war anregend und anstrengend für mich, Hilfestellung bei den Umsetzungszielen zu geben. Aber ich habe auch eine Reihe von Anregungen für mich selbst mitgenommen – Themen, die mir wieder bewusst geworden sind und die ich nicht mehr so auf dem Schirm hatte.

So richtig offiziell war ich wieder im Boot, als das Trainingsprogramm abgeschlossen war. In einem **Abschlussgespräch** unter sechs Augen haben wir ausführlich über die Ergebnisse, besondere Beobachtungen und Anregungen des Trainers gesprochen. Das war noch einmal sehr ergiebig und mir ist dabei klar geworden, dass ich damit sozusagen „meinen“ Teilnehmer wieder zurückbekommen habe. Wir haben uns danach noch häufiger über Führung unterhalten und ich hoffe, dass uns das erhalten bleibt. Was ich auch noch beobachten konnte, war, dass sich die Teilnehmer aus den Seminargruppen inzwischen gegenseitig bei Führungsproblemen beraten und unterstützen. Aber auch ohne dieses „Zuckerl“ sind für mich spürbare Veränderungen sichtbar geworden: Themen werden zielgerichteter aufgegriffen und angepackt. Die Teilnehmer haben nicht nur Handwerkszeug bekommen, sondern ich glaube, dass sich auch etwas an ihrer Einstellung geändert hat. Sie sind optimistischer, lösungsorientierter und auch kooperationsbereiter geworden. Find ich gut!“

4. Aus der Sicht des Trainers

„Den Berichten aus der Sicht eines Teilnehmers, eines Auftraggeber und eines Entsenders bleiben nur noch einige methodische Anmerkungen. Die Feedbacks zu diesem Entwicklungsdesign sind in allen Zielgruppen gleich. Sie unterscheiden sich nicht von Unternehmen zu Unternehmen oder nach hierarchischen Ebenen. Es ist auch unabhängig davon, ob es um neu ernannte Führungskräfte, Potenzialträger oder „alte Hasen“ geht. Sie holen sich immer ihren Teil, den sie brauchen. Für uns heißt das Rezept nur: Menschen treffen in einem klugen Design und in einem freundschaftliche Klima aufeinander und arbeiten zusammen. Damit erzielen wir immer die positiven und richtigen Effekte.

Aber man muss schon wissen wie. Ganz so leicht ist auch wieder nicht. ;-)“