

Ein Praxisberatendes Qualifizierungs-System (PQS) für Führungskräfte

Zwischen 17.00 und 20.00 Uhr, wenn die meisten Geschäftsstellen geschlossen sind, treffen sich regelmäßig Führungskräfte im Bildungszentrum einer Regionalbank. Sie kommen zusammen, um in der Gruppe mit einem Berater (Supervisor) gemeinsam praktische Fälle ihrer Führungspraxis zu lösen. Problemlösung und Weiterbildung sind verknüpft.

Organisation der Praxisberatungsgruppen

Für die Firmierung der Supervision wurde der Begriff "Praxisberatung" gewählt, weil der Einstieg zu einem Zeitpunkt stattfand, als Supervision in Unternehmen noch zu fremd klang. Die Rahmenbedingungen der Praxisberatungsgruppen sind:

- Gruppengröße: 4-5,
- Dauer: 2-2,5 Stunden,
- Kollegen, die nicht direkt zusammenarbeiten, vergleichbare Hierarchiestufe,
- Regelmäßiger Turnus, zehn bis zwölf Terminen im Jahr,
- Professionelle Leitung.

Die Themen in der Praxisberatung

Die aktuellen Situationen und Probleme des Führungsalltages stellen die Themen. Dies betrifft alle Komponenten der Organisationsbeziehungen, die eine Führungskraft hat. Es ist einmal das Umgehen mit Mitarbeitern, die Beziehung zum Unternehmen oder auch die Beziehung der Führungskraft zu sich selbst.

Die Themen sind so unterschiedlich wie der Führungsalltag. Sie sind außerdem durch die aktuellen Veränderungen im Unternehmen geprägt. Denn in den Banken tut sich einiges:

Fusionen von Organisationseinheiten, Umstrukturierungen, neue Vertriebssysteme. Dies spiegelt sich in den Anforderungen an die Führung im Alltag wieder. Unternehmensstrategische Entscheidungen geben eine Richtung an. Für die konkrete Umsetzung sind die Führungskräfte vor Ort gefordert. Im Vertriebsbereich, in dem dauernder Kundenkontakt die Regel ist, führt dies zur Doppelaufgabe: das Geschäft aufrechterhalten, damit der Cash Flow des Unternehmens gesichert ist, außerdem Veränderungen realisieren, um die Zukunft zu sichern. Auch in diesem Projekt, an dem vorwiegend Vertriebsführungskräfte teilnahmen, war klar: Die Art, wie in einer Organisationseinheit geführt wird, hat direkten Einfluß auf die Art, mit der sie die Beziehung zu ihren Kunden gestaltet. Führungsbeziehung und Geschäftsbeziehung sind ein System. Die gleichen Menschen beeinflussen beide Prozesse.

Doch das waren nur die äußeren Faktoren. Im Kopf der Führungskräfte muss sich heute viel tun. Der einzelne muss sich verändern. Sonst kann er seine Anforderungen nur schwer bewältigen. Banken zählen zu den behördenähnlichsten Unternehmen. Die Rolle als Manager ist für viele neu. Managen bedeutet Dinge in die Hand nehmen und praktische Lösungen erarbeiten. Wesentliche Veränderungen der Rolle der Führungskräfte zeigen sich in erster Linie für die Vertriebsführungskräfte.

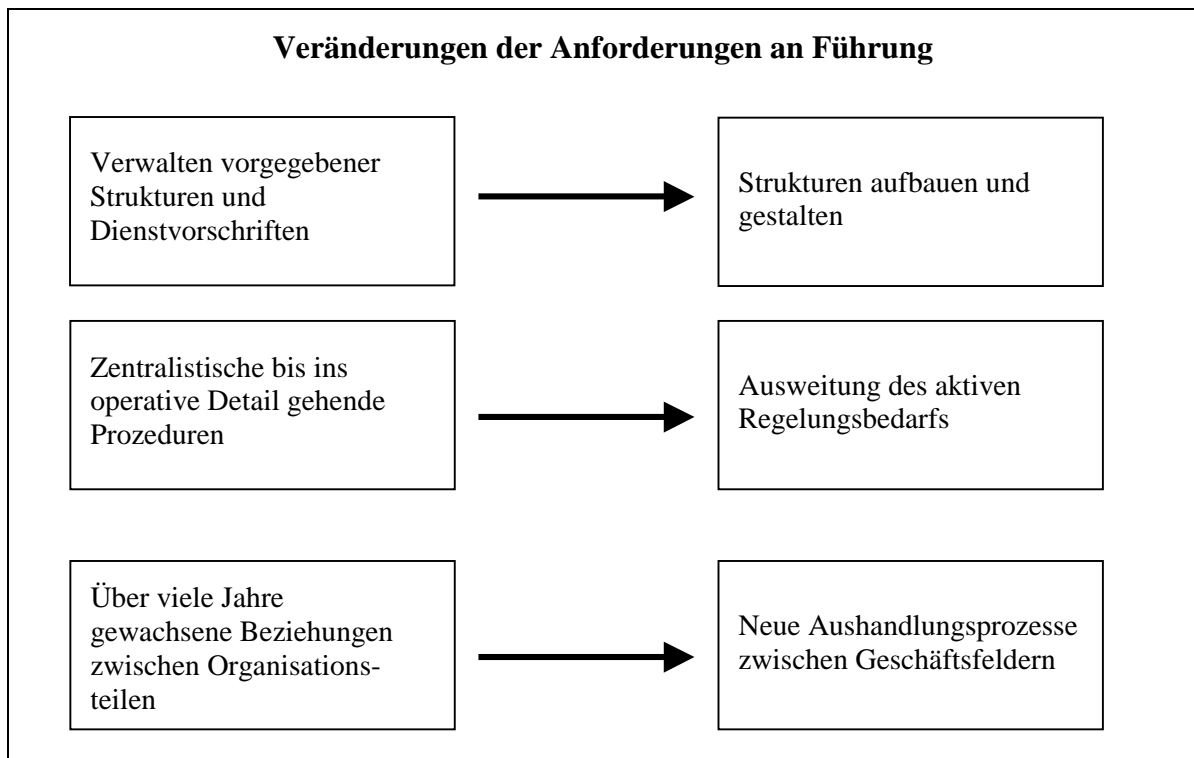


Abb. 1: Veränderung der Anforderungen an Führung (Quelle: R. Wimmer)

Abb. 1: Veränderung der Anforderungen an Führung (Quelle: R. Wimmer)

Gerade in Banken konnten Führungskräfte lange Zeit Verwalter von Vorschriften aus Organisationshandbüchern sein. Viele haben das früher beklagt. Heute wird der Zeit zum Teil nachgeweint, weil die Veränderung so schnell erfolgt, dass die Organisationshandbücher nicht nachkommen. Restrukturierungsprozesse können nicht warten, bis jede Kleinigkeit der Organisation geregelt ist. Dies ist die erste Erfahrung von Umstrukturierungsprozessen. Praxisberatung macht hier ein konkretes Unterstützungsangebot. Die Praxis ist heute gefordert. Nur lernende Organisationen überleben. Und es kommt darauf an, das Richtige zu lernen.

Praxisberatung als Supervision der einzelnen Führungskraft

Der Supervisor tritt in der Praxisberatung beim einzelnen Praxisfall mit dem jeweiligen einzelnen Führungssystem des Fallgebers in Kontakt. Das System „Führungssupervision“ koppelt an das System Führung an. Der Supervisor begibt sich mit dem Unternehmen und der einzelnen Führungskraft in eine bestimmte Beziehung. Die Entscheidung, über die Führungskraft das einzelne Führungssystem zu erschließen, ist auch eine ökonomische Entscheidung. Teamsupervision, bei der das ganze Team inklusive Führungskraft beraten wird, entwickelt ein anderes Beziehungssystem. Es ist ein aufwendigeres, aber ebenfalls denkbare Verfahren zur Entwicklung eines Führungssystems. Zwei weitere Gründe sprechen für die Vorgehensweise der Führungskräfte-supervision. Gerade in Unternehmenskulturen, die traditionell aus eher patriarchalischen Strukturen erwachsen sind, ist der Schritt, gemeinsam in die Teamsupervision zu gehen, für Führungskräfte nicht so naheliegend. Die Supervision für Führungskräfte ermöglicht außerdem ein Eingehen auf die aktuell anliegenden Themen, die in einem sehr breiten Fächer von Weiterbildungsthemen („normale“ Führungsthemen, Managementthemen, Reorganisation, persönlicher Umgang mit der Führungsrolle) bestehen.

Der Supervisor benötigt einerseits Feldkenntnis über den Rahmen und die Bedingungen des jeweiligen Führungssystems vor Ort. Sonst wird er kaum spezifische Lösungen unterstützen können. Andererseits benötigt er die Fähigkeit, immer innerlich die nötige professionelle Distanz zum einzelnen Fallthema zu behalten. Wichtig ist weiterhin die Diskretion der Arbeit in den Gruppen sowie eine klare Abgrenzung gegenüber

Sozialberatung. Inhalt der Supervision ist Führungsweiterbildung und Lösung von Führungsproblemen.

Methodische Instrumente

In der Praxisberatung entwickeln die Führungskräfte in kleinen Gruppen ihre Führungskompetenz mithilfe des gesamten Methodeninventars, das Praxisberatung, Coaching und Supervision heute zur Verfügung stellen. Diese Form der Weiterbildung vermittelt Führungsfertigkeiten, versorgt zusätzlich mit dem neuesten Managementwissen und lehrt es anzuwenden. Mit einem professionellen Supervisor wird Persönlichkeitsentwicklung in der Führungsrolle möglich. Außerdem bietet dieses Qualifizierungssystem den Führungskräften die Möglichkeit einer Unterstützung bei der aktuellen Problemlösung. Dies schafft wiederum Wissen in der Organisation. Aus der Personenqualifizierung wird so auch Systemqualifizierung.

Bei der methodischen Steuerung der Gruppen spielen der systemische Ansatz und die Transaktionsanalyse eine entscheidende Rolle in der Arbeit. Die systemische Komponente zeigte sich beispielsweise in der Orientierung, dass Führung in einer Organisationseinheit ein gemeinsam getragenes „Gut“ ist. Die systemischen Interventionen fördern in einer Organisationseinheit eine Kultur der Zusammenarbeit, die unter den Rahmenbedingungen, die eine Führungskraft gibt, selbständiges und initiatives Arbeiten aller in einem Führungssystem ermöglichen.

Die Transaktionsanalyse gibt über ihr Persönlichkeits-, Kommunikations- und Veränderungskonzept ein breites Interventionsrepertoire vor. Sie eignet sich insbesondere in turbulenten Umstrukturierungszeiten zur Aktivierung der Menschen hin zu lösungsorientiertem Vorgehen.

Diese methodische Basis wird ergänzt durch Wissenstransfer. In der Praxisberatung bedeutet Führen weiterentwickeln, sich auch mit Wissensthemen im Bereich Führung auseinanderzusetzen. So bekommen die Teilnehmer regelmäßig Unterlagen „Trends und Perspektiven zu Führung und Management“, in dem in der Fachwelt aktuell diskutierte Themen aus Führung und Management beschrieben sind. Der Teilnehmer kann in einer Mappe seine bearbeiteten Praxisfälle und die erhaltenen Wissensbeiträge sammeln. So behält er seinen individuellen Lernprozessverlauf im Auge.

Da die Praxisberatung in der Regel im Bildungszentrum stattfindet, bildet die methodische Vorgehensweise „Tournée“ hier eine wertvolle Ergänzung. Dabei werden die Sitzungen der Praxisberatungsgruppe von Zeit zu Zeit in den einzelnen Organisationseinheiten der Teilnehmer durchgeführt.

Resonanz der teilnehmenden Führungskräfte

Eine anonyme Befragung von Teilnehmern der Praxisberatungsgruppen für die Arbeit eines Jahres ergab Ergebnisse zum Nutzen und zum Erleben dieses methodischen Ansatzes.

Auf die Frage, inwieweit die Teilnehmer die Themen und Problemstellungen, die ihnen wichtig waren, in der Praxisberatung besprechen konnten, gaben 76,5 Prozent die maximale Wertung mit vollkommen ausreichend. Dass die Praxisberatung für den Teilnehmer selbst bei den entscheidenden Herausforderungen im Jahr hilfreich war, beantworteten 94,1 Prozent mit ja.

Danach konnten die Teilnehmer auf zwei offene Fragen antworten. Die erste war inhaltlich orientiert und betraf den Nutzen bezüglich der Themen, die sie mitbrachten. Bei der zweiten Frage ging es um die Art des Arbeitens der Praxisberatung.

Wie zeigte sich der Nutzen bezüglich der Themen, die die Teilnehmer einbrachten?

Hier ergaben sich verschiedenartige Nutzen. Dies beginnt mit der **Verbesserung der Zusammenarbeit** mit den Mitarbeitern:

- Anregungen für das Verhalten gegenüber Mitarbeitern,
- Heikle Themen mit Mitarbeitern anpacken.

Für ebenso wichtig wurde die persönliche Entwicklung in Bezug auf das **Selbstmanagement** angesehen:

- Souveräneres Auftreten,
- Neue Gesichtspunkte in scheinbar verfahrenen Situationen,
- Gewinnung neuer Perspektiven bei Vorgehensweisen,

- Verminderung von Selbststress,
 - Steigerung der Selbstachtung,
 - Verdeutlichung der eigenen Rollenkompetenz,
 - Zielgerichtetes Vorgehen,
 - Selbstkritik.
-
- Ein Großteil der Führungskräfte hob die **Lösungsorientierung** hervor:
 - Erarbeitung von Lösungen für konkrete Themen,
 - Entwicklung verschiedener Lösungsstrategien unter Berücksichtigung der eigenen Probleme sowie der Probleme der Mitarbeiter,
 - Lösungsvorschläge, die zur Anwendung kommen.

Somit zeigt sich insgesamt, dass der Nutzen nicht nur in dem inhaltlichen Einzelthema, sondern in der „Kultur“ des Erarbeitens gesehen wird. Dieser Prozessaspekt der Methode wurde in der nächsten Frage noch spezifischer erörtert.

Was war an der Arbeitsweise der Praxisberatung besonders wichtig?
--

Fast alle heben die **Art der Zusammenarbeit in den Gruppen** hervor. Es fallen Stichworte wie:

- vertrauensvolle, offene und ehrliche Zusammenarbeit,
- Diskretion,
- optimale Teilnehmerzahl,
- homogene Gruppe,
- kommunikativer, kritischer Austausch.

Ein wichtiger Punkt war die Steuerung der Arbeit der Gruppen

- vorrangige Behandlung besonders dringlicher Probleme,
- Frage nach aktuellen Fragestellungen,
- sofortiges Aufgreifen der Brennpunkte,
- Vereinbarung mit den Teilnehmern.

Das selbständige und gemeinsame Erarbeiten von Lösungen wurde ebenfalls betont:

- Finden von Problemlösungen,
- selbständiges Erarbeiten von Lösungen,
- Kombination von eigenen Themen, fremden Themen und Theorie,
- Unterstützung bei Entscheidungen,
- Anregungen, Hilfestellung für weitere Vorgehensweise.

Ein Statement eines Teilnehmers dazu: „(es)..ist wichtig für mich, dass es sich nicht um theoretische Fragestellungen/Probleme handelt, sondern um tatsächliche, bei denen man auch den weiteren Verlauf in der Realität verfolgen kann.“

Die inhaltlichen Themen für die Praxis wurden durch **Vorgabe einzelner Themenfelder** weiter differenziert, in dem die Befragten ihre Einschätzung zu den Anregungen bei verschiedenen Themen geben konnten.

Auf einer Fünferskala konnten die Teilnehmer dann einstufen, wieweit sie zu bestimmten vorgegebenen Themen Anregungen bekamen. Da die vom einzelnen Teilnehmer eingebrachten Fälle in den Praxisberatungs-Gruppen sehr unterschiedlich waren, ergab sich hier ein recht heterogenes Bild. Was für den einen ein sehr wichtiges Thema war, berührte den anderen nicht so sehr. Im folgenden sind daher die Themen aufgelistet, bei denen über 70 Prozent der Teilnehmer „sehr viele“ (Einstufung 5) oder „viele Anregungen“ (Einstufung 4) mitnahmen. Im Bereich der „**Führungstechnik**“ waren dies:

- Leistung von Mitarbeitern beobachten und beurteilen,
- Einzelgespräche mit Mitarbeitern führen,
- Gruppengespräche mit Mitarbeitern führen,
- Konflikte lösen,

Im Bereich „**Persönliche Entwicklung als Führungskraft**“ ergaben sich sechs Dimensionen:

- Die eigene Persönlichkeit respektieren,
- Persönlichkeit von Mitarbeitern respektieren,
- Krisenhafte Erscheinungen besser meistern,

- Feedback zu eigenem Verhalten bekommen,
- Umgang mit Veränderungsprozessen der Organisation,
- Rollenbewusstsein im Unternehmen als Manager und im Privatleben als Partner/Elternteil.

Aus der Perspektive der Systemqualifizierung interessierte die Frage, wieweit die Arbeit in der Praxisberatung auch in das Führungssystem hineingetragen werden kann.

In wieweit konnten Elemente der Praxisberatung auf die Organisationseinheiten der Teilnehmer übertragen werden?

Hier wurden folgende Effekte beschrieben:

- Mehr Bereitschaft auch der Mitarbeiter zur Weiterbildung,
- Direkteres Ansprechen von Konflikten,
- Belebung der Kommunikation,
- Mehr kommunikative und kooperative Zusammenarbeit,
- Förderung des Teamgeistes,
- Entstehen eines Teamgefühls in der Organisationseinheit vor Ort,
- Stärkung „positiver“ Einstellungen.

Dieses Thema wurde noch einmal auf die Arbeitsweise der Praxisberatungsgruppen hin spezifiziert.

Welche Punkte der Arbeitsweise der Praxisberatung lassen sich in den Führungsalltag übertragen?

Dies ergab folgende Übertragungsfelder:

- Erkennen, Definieren und Lösen von Problemen,
- Problemen und Konflikten gemeinsam erörtern,
- Mit Mitarbeitern und Vorgesetzten zusammenarbeiten,
- Teambesprechungen führen,
- Gruppengespräche in kleinen Teams führen,

- Regelmäßige Mitarbeiterbesprechung durchführen.

Weitere Ergebnisse

Die Befragung von Teilnehmern eines Qualifizierungssystems hat natürlich weitere Impulse. Einmal wird durch das Fragen lernpsychologisch der erlebte Prozess noch einmal vertieft. Zum anderen ergaben die Ergebnisse wichtige Hinweise für die Weiterarbeit. Vergleicht man die Ergebnisse der einzelnen Gruppen miteinander, so kann man deutlich eine geringere Themendurchdringung bei den „jüngeren“ Gruppen (im 1. Jahr) als bei den schon länger in diesem Weiterbildungsprogramm befindlichen Teilnehmern feststellen. Die, die länger dabei sind, können sich interessanterweise aus den Praxisfällen Anregungen zu mehr Themen nehmen als die, die kürzer dabei sind. Andererseits waren die, die schon länger im Programm sind, auch in verantwortungsvolleren Positionen. Sie leiteten größere Einheiten, hatten mehr Mitarbeiter und demzufolge auch einen größeren Problemdruck. Erfahrenere Teilnehmer können sich offensichtlich mehr auf das Thema eines anderen einlassen, beschäftigen sich intensiver damit und profitieren dadurch davon. Bei den neuen Teilnehmern geht es noch mehr um die Grundverständigung und um sogenannte Skills, die Grundfertigkeiten des Führens wie Delegieren, Informieren etc.. Hier spielt auch der Informationsinput eine größere Rolle.

Resümee

Praxisberatende Qualifizierungs-Systeme (PQS) stellen heute eine interessante Ergänzung im Entwicklungsangebot für Führungskräfte dar. Die Teilnehmer geben dieser Form ein breites Spektrum an Bedeutungen. Trotz dieser individuellen Orientierung gibt es bestimmte Trends. Einer ist sicher das Prozesslernen. Es geht letztlich weniger um einzelne Inhalte als um die Art sich mit Herausforderungen im Führungsalltag zu beschäftigen. Dazu gibt die Praxisberatung offensichtlich Unterstützung.