

Die Mitarbeiter in die ›radikale Verantwortung‹ führen

• Ein Gespräch mit Jonathan Sprungk, Senior Coach, über interkulturelle Trainingserfahrungen im Auftrag von the-wright-way



Uns interessieren die Personalentwicklungsprozesse, die Sie im Tochterunternehmen eines japanischen Konzerns im Raum Frankfurt erfolgreich angeleitet haben.

Zunächst zu den Rahmenbedingungen: Das Unternehmen gehört zu einer japanischen Unternehmensgruppe. Die Europazentrale hat 50 Mitarbeiter in Vertrieb, Logistik, Verwaltung und Buchhaltung, Hauptkunden sind Automobilzulieferer. Der Geschäftsführer und ein Viertel seiner Mitarbeiter sind Japaner, die Firmensprache ist Englisch. Das führt zu Reibungsverlusten, da dies für alle Mitarbeiter eine Fremdsprache ist.

Ist die Ursache die kulturelle Verschiedenheit?

Ja, zum Beispiel entstanden Verständnis- und Akzeptanzprobleme. Diese behinderten die Zusammenarbeit und verzögerten die Auftragsabwicklung. Es herrschte eine große Unzufriedenheit über diese Missstände. In japanischen Unternehmen ist eine sogenannte Top-down-Kommunikation normal. Der Oberste entscheidet, die darunter liegenden Ebenen führen aus und stellen keine Fragen. Gefühle sind am Arbeitsplatz nicht nur weitgehend, sondern vollständig tabuisiert, After-work-Treffen haben für den Informationsfluss im Unternehmen eine enorme Bedeutung.

Fazit: Die gewohnte Unternehmenskultur der deutschen und japanischen Mitarbeiter unterscheidet sich stark.

Welche Schwierigkeiten fielen Ihnen darüber hinaus auf?

Führungsdefizite im Bereich des mittleren Managements. Die Mitarbeiter konzentrierten sich auf Details, nicht auf das Unternehmensziel. Zwischen den Abteilungen gab es eine ausgeprägte Schnittstellenproblematik.

Welches Ziel wurde für die Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt?

Drei Ziele wurden formuliert: Erstens die Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen zu verbessern, zweitens die Führungsstruktur zu stärken und damit drittens die angestrebten Unternehmensziele in den einzelnen Bereichen effizienter umzusetzen. Als neues Leitbild wurde eine Kommunikation benannt, die auf Offenheit, Vertrauen und ›radikaler Eigenverantwortung‹ basiert und die Gefühlsebene einbezieht.

Welche Rolle könnten denn Gefühle am Arbeitsplatz spielen?

Die aktuelle Gehirnforschung hat keinen Zweifel mehr, dass der Mensch emotional gesteuert ist. Tagtäglich setzen wir diese Fähigkeit im Alltag ein – sie sichert sogar unser Überleben. Doch leider leben wir in einer Kultur, in der Gefühle weitestgehend tabu sind. Helden sind gefragt, die – so wird uns glauben gemacht – ungeachtet ihrer Gefühle kühl kalkuliert handeln. ›Heldenhafte‹ Handeln setzt sich aber leider allzu oft über die Gefühle der Mitmenschen hinweg und geht auf Kosten wertvoller Beziehungen. Und dabei sind es Beziehungen, die unseren Erfolg bestimmen, zum Beispiel Beziehungen zum Kunden, zum Vorgesetzten, zu Kollegen.

Es geht mir nicht darum, dass jederzeit Gefühle (Ärger, Wut, Traurigkeit, ...) im Business möglichst offen gezeigt werden. Die Sachbezogenheit bleibt natürlich der Fokus im Job. Ich plädiere aber dafür, dass jeder Einzelne sich seiner Gefühle viel bewußter wird. Sie geben uns wertvolle Hinweise auf unsere Bedürfnisse. Eine feinere Wahrnehmung sorgt für mehr Verständnis für eigene



Reaktionen und die der Kollegen. So gedeiht ein kollegialer Umgang miteinander und die Effektivität steigt.

Zu welchem Vorgehen haben Sie diesem Unternehmen geraten?

Im Auftrag von the-wright-way habe ich dem Unternehmen einen Qualifizierungsprozess vorgeschlagen, beginnend mit einer Kick-off-Veranstaltung für die gesamte Belegschaft. Darauf folgten Führungstrainings, individuelle Praxis-Coachings und Review-Tage für die Führungskräfte, bis hin zu Teamtrainings und Review-Tagen auf der Mitarbeiterebene. Mein Konzept wurde in dieser Form angenommen. Ganz wichtig für mich als Trainer: Am Ende ist der Kunde unabhängig und trägt den weiteren Prozess eigenständig.

»Leider leben wir in einer Kultur, in der Gefühle weitestgehend tabu sind. Helden sind gefragt...«

Welches Konzept hatte die Kick-off-Veranstaltung?

Zwei Tage erlebnisorientierte Zusammenarbeit auf Schloß Brückenau mit dem Fokus auf persönlichem Kennenlernen und gemeinsamem Tun. Beides wurde wunderbar eingebettet in ein Konzept des Outdoorteams Markus Kristen und Bettina Meier. Es entstand ein ›World Café‹, an dem alle Mitarbeiter beteiligt waren. Dort bildeten sich selbstorganisierte, bereichsübergreifende Arbeitsgruppen, die auch jetzt noch mit ganz hoher Motivation weiterarbeiten mit dem Ziel, bereichsübergreifende Fragen zu lösen.

Wie kam die Veranstaltung bei den Teilnehmern an?

Die Veranstaltung wurde positiv aufgenommen, trotz einiger Skepsis im Vorfeld. Die Teilnehmer haben einander besser kennen gelernt, und sind sich - über die Grenzen des eigenen Arbeitsbereichs hinaus – menschlich

näher gekommen. Die zuvor als steril kritisierte Arbeitsatmosphäre ist lockerer und freundlicher geworden. Auf einmal wurde ›Team-Spirit‹ spürbar!

Welche Rolle spielen die Führungskräfte in diesem Veränderungsprozess?

Eine ausschlaggebende Rolle! Sie sind Träger der Unternehmensenergie. Eine Maßnahme, die nicht vom Führungskreis aufrecht erhalten wird, läuft ins Leere.

Was war Schwerpunkt des Führungskräftetrainings?

Dieses zweitägige Training für alle Manager hatte einen interaktiven, multimedialen Charakter. Es galt, ein gemeinsames Grundverständnis von Führung zu erarbeiten.



Jonathan Sprungk ▶

Wie sieht Ihr Führungsverständnis aus?

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, die radikale Selbstverantwortung für sein Handeln und die Resultate seines Handelns zu übernehmen. Mit jedem Mitarbeiter müssen die drei Faktoren ›Aufgabe‹, ›Entscheidungskompetenz‹ und ›Verantwortung‹ individuell abgestimmt und definiert werden. Dieses Wahrnehmen und Annehmen der eigenen Bedeutung schafft ganz viel Motivation und Identifikation. Eine Führungskultur in diesem Sinne potenziert den Unternehmenserfolg. Die Führungskraft befähigt das Team, sich selbst zu organisieren, zu regulieren und zu entwickeln, um selbstständig Leistung hervorzubringen.

Wie wirken sich diese Führungsprinzipien praktisch aus?

Jeder Mitarbeiter ist sich über seinen Beitrag zum Ganzen bewußt und konzentriert sich auf das Wesentliche. Alle Fachkräfte werden

nach ihren Stärken eingesetzt und tragen gerne die Verantwortung für ihr Handeln und die daraus resultierenden Ergebnisse. Es herrscht eine wertschöpfende Fehlerkultur. Der Wert ›gegenseitiges Vertrauen‹ ist für jeden erlebbar. Die Führungskräfte spüren durch ein Team handlungsfähiger Mitarbeiter eine deutliche Entlastung. Die Qualität der Arbeit steigt stetig weiter an.

Welche Wege der Praxisintegration des Gelernten gibt es?

Zu unserem Konzept gehörte die so genannte Praxis-Coaching-Phase. In unserem Beispielunternehmen habe ich die einzelnen Führungskräfte jeweils an insgesamt zwölf Stunden an ihrem Arbeitsplatz begleitet und anschließend Feedbackgespräche mit ihnen geführt.

Wie viel Coaching braucht ein erfolgreicher Manager?

Das ist sehr unterschiedlich, je nach Ausgangslage und dem angestrebten Ziel, der Persönlichkeit und der Bereitschaft zur zeitlichen und finanziellen Investition. Ich habe etliche Kunden, die regelmäßig – teils schon über Jahre hinweg – aus einem kontinuierlichen Coaching-Prozess Nutzen ziehen. Das Prinzip der Freiwilligkeit ist wesentlich. Daher ist das Praxis-Coaching im Rahmen des Qualifizierungsprozesses im Unternehmen für alle Beteiligten lediglich ein Angebot.

Wie bereitwillig wird Ihrer Erfahrung nach das Coaching-Angebot von den Mitarbeitern in den Unternehmen angenommen?

In dem Beispielunternehmen haben alle Führungskräfte an dem Coaching-Prozess teilgenommen. Noch immer sind hier in Deutschland Coaching-Angebote in Firmen außergewöhnlich. Viele Mitarbeiter begegnen dem ersten Termin mit einem etwas mulmigen Gefühl, um dann aber die Erfahrung zu machen, dass das Coaching ausgesprochen hilfreich ist – und sogar Spaß machen kann.

Wie sah Ihre Arbeit auf der Mitarbeiterebene aus?

Die Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter waren zweitägige Teamtrainings für Gruppen mit acht bis zehn Mitarbeitern. In den Trainings lernen die Teilnehmer durch eigenes Erleben Methoden und Möglichkeiten, wie sich ein Teamgefüge bilden, bzw. wie es gestärkt werden kann. In der Folge tragen die Einzelnen dieses Know-how in ihre Teams am Arbeitsplatz und setzen es dort selbstständig um. Als Unterstützer bei diesem Praxistransfer fungieren dabei die Führungskräfte, nicht der Trainer.

Was geschieht in den Teamtrainings?

Die Prinzipien erfolgreicher Führung und die ›Bottom-up-Kommunikation‹ waren zentrale Themen. Die Mitarbeiter erlernen ebenfalls die Technik des Feedbacks. Unter strikter Beachtung gewisser Regeln sollen sie Vorgesetzten Rückmeldungen dazu geben können, was sie bemerken und was sie brauchen.

Ein übergeordnetes Ziel meiner Arbeit ist es, die Mitarbeiter in die – wie ich es nenne – ›radikale Verantwortung‹ zu führen. Um das zu ermöglichen, nutze ich unter anderem ein Modell, das sich an Eric Bernes Modelle aus der Transaktionsanalyse anlehnt und das ich als ›low drama‹ (niedriges Drama) bezeichne. Dieses gesellschaftliche ›Spiel‹ ist allgegenwärtig: Man selbst oder jemand

in der Umgebung spielt die Rolle des Opfers, die Rolle des Täters oder die des Retters. Als eindeutige Kennzeichen eines ›low drama‹ erfahren wir unter anderem Groll, ständiges Jammern, Rechtfertigungen, Schuldzuweisungen, wenig Teamgeist, Problemfixierung und Resignation. Letztendlich endet ein ›low drama‹ immer im Kampf oder in der Erstarrung.

Die Teilnehmer lernen im Training, wie sie ein ›low drama‹ erkennen und wie sie es durch das Übernehmen der radikalen Verantwortung zu einem ›high drama‹ (hohes Drama) wandeln können.

Kennen die Teilnehmer ›low drama‹ aus ihrem Alltag?

Viele Teilnehmer sprechen von dem Gefühl, ihnen werde ein Spiegel vorgehalten. Die Bereitschaft ist aber hoch, vom Jammern ins Handeln zu kommen.

Welche Maßnahmen schließen den beschriebenen Prozess ab?

Ein eintägige ›Review-Workshop‹ tut jeder Trainingsgruppe gut. Es geht um Rückschau, Austausch und Ermutigung. Die Gruppe simuliert realitätsnah, wie ein Hochleistungsteam gemeinsam jedes einzelne Teammitglied zum Erfolg coachen kann, im ›kollegialen Coaching‹. Dies kann zu jeder Zeit – später auch ohne Trainer – in der Praxis angewendet werden. Die förderliche Wirkung auf den Teamgeist ist immens!

Herzlichen Dank für diese Inspirationen!

Spitzenreiter ›Persönlichkeit‹

Wo drückt Managern der Schuh? Mehr als 50% der Coaching-Prozesse von Führungskräften drehen sich um die eigene Persönlichkeit. An erster Stelle steht die persönliche Lebensgeschichte, gefolgt von Fragen zur Übernahme neuer Funktionen und dem Bedürfnis nach Optimierung der Führungsrolle. Arbeitsbelastung rangiert erst an vierter Stelle.

Die vorherrschende Thematik hat auch einen Altersaspekt: So stehen Fragen um die eigene Führungsrolle und der Umgang mit hohen Leistungsanforderungen im Alter von 30–40 Jahren im Vordergrund. Ältere Manager bewegen eher kritische Betrachtung der Führungsstrategien sowie Change Management.