

»Führung durch Motivation« – Einführung eines mehrstufigen Trainingsprogramms für Führungskräfte in einem Versicherungskonzern

Hugo M. Kehr und Maika Rawolle

- 21.1 Was soll verändert werden? – 294
- 21.2 Warum und wozu soll verändert werden? – 294
- 21.3 Wie wurde verändert? – 297
- 21.4 Evaluation und Qualitätssicherung – 300
- 21.5 Rückschläge und Schwierigkeiten – 302
- 21.6 Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit – 303
- 21.7 Fazit und Hinweise für die Praxis – 304
- Literatur – 305

Als Ergebnis langjähriger Motivationsforschung ist an der University of California at Berkeley ein innovatives, praxistaugliches Motivationsmodell entwickelt worden: das 3-Komponenten-Modell der Motivation (kurz: 3K-Modell). Das 3K-Modell ist Dreh- und Angelpunkt der FdM-Trainingsreihe. FdM steht für »Führung durch Motivation«. Das vorliegende Kapitel beschreibt, wie die FdM-Trainingsreihe als maßgeschneidertes Programm, das, auf 5 Trainingsstufen verteilt, insgesamt 14 Seminartage umfasst, flächendeckend in der Vertriebsorganisation eines deutschen Versicherungskonzerns eingeführt wurde. Die Autoren gehen dabei auch auf Schwierigkeiten und Rückschläge ein und geben konkrete Hinweise für die Praxis.

21.1 Was soll verändert werden?

Kaum zurückgekehrt von einer mehrjährigen Auslandstätigkeit in Australien, klingelte gleich an seinem ersten Arbeitstag an der Technischen Universität München in Hugo Kehrs Büro das Telefon: Ein früherer Kunde war am Apparat, eine leitende Führungskraft der Vertriebsorganisation einer großen deutschen Versicherung. Ob er vielleicht Interesse habe an einem Projekt, bei dem die Führungskultur der Vertriebsorganisation auf den Prüfstand gestellt und verbessert werden solle. Und *ob* er an dem Projekt interessiert war! Auf dem roten Kontinent mit seinem überschaubaren Binnenmarkt und seinen undurchdringlichen Good-Of-Boys-Networks hatte es Anfragen in dieser Größenordnung nicht gegeben. Nach über 15 Jahren Erfahrung als Forscher, Berater und Trainer fühlte sich Kehr für diese Herausforderung gerüstet.

**Anvisiertes Grobziel des Projekts:
Führungskultur durch Trainings
verbessern**

Kurz darauf kam es bei einem Treffen von leitenden Persönlichkeiten der Vertriebsorganisation und einem Projektteam des Beraters zum Kick-off des Projekts »Führung passiert«. Den Arbeitstitel hatte der Vertriebschef bewusst gewählt, um damit zum Ausdruck zu bringen, dass in seinen Augen zu diesem Zeitpunkt zu wenig systematisch geführt wurde. Entsprechend war es das anvisierte Grobziel des Projekts, Trainingstools und -systematiken einzuführen, die helfen, die Führungskultur im Unternehmen zu verbessern. Zuvor eher passive Führungskräfte sollten aktiver werden, und jene Führungskräfte, die bereits aktiv um ihre Mitarbeiter bemüht waren, sollten lernen, die Effektivität ihrer Führungsarbeit zu steigern.

21.2 Warum und wozu soll verändert werden?

Zur ersten Bestandsaufnahme wurden Workshops durchgeführt, an denen Top-Führungskräfte, Vertriebsleiter mittlerer Ebenen und Ausbildungsbeauftragte teilnahmen. Hier wurden Stärken-Schwächen-Analysen erstellt und Anforderungsprofile für Führungskräfte

te entwickelt sowie die Skizzierung einer Vision, der sog. Vision for Change (Kehr & Rawolle, 2009), angestoßen. Dabei sind 3 Visionen entstanden:

- Der lachende Unternehmer – Europas größte Unternehmerplattform
- Der Apfelbaum mit starken Wurzeln, der in seiner vollen Pracht lauter gesunde Äpfel trägt und Platz zur Entfaltung bietet
- Das transparente, mit klarem Quellwasser gefüllte Aquarium

Um der Vision des lachenden Unternehmers näher zu kommen, brauchte es neben der Rekrutierung neuer Vertriebsmitarbeiter – hier war die Organisation bereits relativ erfolgreich – Mechanismen, um die Fluktuation zu senken und eine nachhaltige Bindung motivierter Vertriebsteams zu erreichen. Um die Idee des Apfelbaums zu verwirklichen, brauchte es Maßnahmen, die für gesundes und nachhaltiges Wachstum sorgen und die sicherstellen, dass die Unternehmenswurzeln – Werte und Philosophie – sich in der Führungskultur widerspiegeln. Für das Aquarium, die Vision des Ausbildungsleiters des Unternehmens, braucht es einheitliche, transparente und verbindliche Ausbildungswege anstelle von Beliebigkeit und Wildwuchs. Allen Visionen ist gemein, dass sie den Mitarbeiter in das Zentrum der Bemühungen stellen und auf einer Führungsphilosophie basieren, die den Mitarbeiter und seine Bedürfnisse wirklich ernst nimmt.

➤ Wichtig

Zur ersten Bestandsaufnahme dienten Workshops mit Führungskräften unterschiedlicher Ebenen. Dabei wurden Stärken- und Schwächen-Analysen, Anforderungsanalysen sowie eine Visions- und Strategiebestimmung vorgenommen.

Dieser erste Eindruck wurde durch weitere Workshops bestätigt. Es ergab sich folgendes Bild: Die Vertriebsorganisation besteht aus insgesamt etwa 10.000 selbstständigen Handelsvertretern, die sich eigenständig ihre Teams rekrutieren und so jeweils eigene Binnenkulturen etablieren können. Im Ergebnis führt dies zu einer eher uneinheitlichen Führungskultur. Zugleich ist der Umgang mit selbstständigen Handelsvertretern aus Sicht der Unternehmensleitung ungleich schwieriger, als es die Führung arbeitsvertraglich verpflichteter Mitarbeiter wäre. Letztere können zu bestimmten Maßnahmen angehalten werden, etwa Mitarbeiterbefragungen, Führungsaudits oder Trainingsmaßnahmen, und haben diese über sich ergehen zu lassen. Demgegenüber schreiben gerade selbstständige Handelsvertreter Individualität und Persönlichkeit sehr groß. Viele haben den Beruf aus Liebe zur Freiheit und Unabhängigkeit gewählt. Insofern können Change-Maßnahmen hier nicht von oben verordnet und durchgesetzt werden, sondern müssen in besonderem Maße um Akzeptanz werben.

Workshops zur Bestandsaufnahme und Visionsfindung

Herausforderung des Führens selbstständiger Handelsvertreter

Zugleich bringt es die Besonderheit eines Zusammenschlusses selbstständiger Handelsvertreter mit sich, dass Motivation, Führung und Kommunikation in besonderem Maße erfolgskritisch sind. Konsequenterweise haben die Themen Motivation, Führung und Kommunikation seit dem Bestehen der Organisation stets große Beachtung gefunden. Vertriebsbeauftragte sollten in höchstem Maße motiviert sein, sie müssen den direkten Kontakt zum Kunden suchen, Ängste überwinden und mit Rückschlägen umzugehen wissen. Authentische Kommunikation wiederum schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen und ist im Umgang mit Kunden und dem eigenen Team unverzichtbar. Dazu kommt als Besonderheit dieser Vertriebsorganisation, dass neu eingestellte Vertriebsbeauftragte über die Rekrutierung neuer Vertriebsmitarbeiter bereits sehr schnell, oft bereits nach wenigen Monaten, in Führungsverantwortung gelangen. Ein erfolgreiches Vertriebsteam aufbauen und halten kann aber wiederum nur derjenige, der es versteht, inspirierend zu führen. Insofern sind Motivation, Führung und Kommunikation die Schlüssel zum Erfolg der Vertriebsmitarbeiter und damit der Gesamtorganisation. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, hatte das Unternehmen bereits in den 70er Jahren eine hausinterne »Akademie« gegründet und dort die Themen Motivation, Kommunikation und Führung fest in ihrem Ausbildungsportfolio etabliert.

Analyse der bestehenden Trainings

In einem nächsten Analyseschritt wurden die bestehenden Trainings und Schulungsmaßnahmen des Auftraggebers einer kritischen Bestandsaufnahme unterzogen. Die meisten Trainingsinhalte waren zum Zeitpunkt ihrer Entwicklung State of the Art gewesen. Inzwischen aber hatten sich manche Inhalte überholt, und Fortschritte in Forschung und Trainingspraxis waren noch nicht hinreichend berücksichtigt worden. Außerdem war die vorgefundene Trainingslandschaft recht zersplittert, da viele Vertriebschefs den in ihren Bereichen durchgeführten Schulungen ihren eigenen Stempel aufgedrückt hatten. So ließ es sich oft nicht mehr leicht nachvollziehen, in welchen Schulungen welcher Teilnehmerkreis welche Trainingsinhalte erfahren hatte. Schließlich war die Schulung mancher erfolgskritischer Themen, etwa das Führen von Zielvereinbarungsgesprächen, erst für höhere Karrierestufen vorgesehen, obwohl diese Themen gerade auch in früheren Karrierestufen relevant sind, wie die Analyse der Anforderungsprofile gezeigt hatte.

Ergebnis der Bestandsaufnahme war ein Pflichtenheft für die neu zu entwickelnde Trainingslandschaft: Entwicklung eines verbindlichen, mehrstufigen Ausbildungsprogramms im Sinne einer »Führungsfachausbildung« mit den Schwerpunktthemen Motivation, Kommunikation und Führung, die bewährten Bausteine aus den bisherigen Trainings integrierend, unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstands zu Motivation und Führung sowie der kulturellen, organisatorischen und anforderungsspezifischen Besonderheiten der Organisation des Auftraggebers.

i **Checkliste: Pflichtenheft für eine neue Trainingslandschaft**

- Bewährte Inhalte bisheriger Führungstrainings des Auftraggebers als Basis
- Integration wissenschaftlicher Ansätze zu Führung und Motivation
- Ergänzung durch passende Kommunikationsübungen
- Maßgeschneiderte Entwicklung von Übungen, Fallstudien und Rollenspielen
- Multimediale und zielgruppengerechte Umsetzung

21.3 Wie wurde verändert?

Bereits in den Vorgesprächen war bestimmt worden, dass der Kulturwandel durch umfassende Trainingsmaßnahmen angestoßen werden sollte. Ausgangspunkt für die Entwicklung der Trainingsinhalte waren die bewährten und erprobten Inhalte und Übungen der bisherigen Führungstrainings des Auftraggebers. Diese wurden mit den bereits bestehenden Konzepten zu Selbstmanagement-Training (SMT; Kehr, 2009) und zu Führung durch Motivation (FdM; Kehr, 2011) und mit passenden Kommunikationsübungen verbunden. Schließlich wurden ergänzende Übungen, Fallstudien und Rollenspiele maßgeschneidert entwickelt, die die Inhalte didaktisch ansprechend, multimedial und zielgruppengerecht umsetzen.

Das so entstandene Grobkonzept wurde nun in einer Serie von Workshops mit erfahrenen Schulungsbeauftragten des Auftraggebers sowie Vertriebsmitarbeitern unterschiedlicher Hierarchie-Ebenen getestet. Um eine hohe Akzeptanz des Projekts zu erreichen, wurden dabei bewusst weite Kreise der Organisation einbezogen. Die Workshops testeten einzelne Übungen auf Akzeptanz, sammelten relevantes Fallmaterial und passten die Trainingsinhalte an die in der Organisation gebräuchlichen Sprachspiele an.

Um das gewünschte Führungsverhalten in kritischen Situationen modellhaft zu illustrieren, wurde eine Serie aus insgesamt 9 Schulungsfilmen gedreht. Einem Wunsch des Auftraggebers entsprechend wurde ein Teil dieser Schulungsfilme nicht mit Schauspielern, sondern mit organisationseigenen Führungskräften gedreht. Anfangs hatte sich der Regisseur mit dem Argument stark gegen diese Idee gesträubt, Laiendarsteller seien ungeeignet, komplexe Sachverhalte wiederholt und unter Zeitdruck vorzuspielen, wenn Kameras und Studioluchten auf sie gerichtet sind. Allerdings hat sich das Wagnis gelohnt. Die fertigen Schulungsfilme zeigen nun glaubhaft, dass das dort modellierte Führungsverhalten wirklich von echten und bekanntermaßen erfolgreichen Kollegen praktiziert wird, dass es zur eigenen Kultur passt und dass es wirklich funktioniert.

Im Ergebnis entstand so schrittweise ein integriertes, mehrstufiges Trainingskonzept: die FdM-Reihe. »FdM« ist dabei das Akronym für

**Schulungsfilme mit
Organisationsmitgliedern als
Darsteller**

FdM-Training und 3K-Modell

Führung durch Motivation. Dreh- und Angelpunkt der FdM-Reihe ist ein innovatives Motivationskonzept, das 3-Komponenten-Modell der Mitarbeitermotivation (»3K-Modell«; vgl. Kehr, 2011). Das 3K-Modell wurde von Kehr (2004) als Ergebnis mehrjähriger Forschung an der University of California at Berkeley entwickelt.

■ Das 3K-Modell

»3K« steht für die 3 Komponenten der Motivation. In der Fachsprache heißen sie explizite (selbsteingeschätzte) Motive, implizite (unbewusste) Motive und subjektive Fähigkeiten. Im Management-Training stehen dafür die Metaphern »Kopf«, »Bauch« und »Hand«:

- Kopf steht für die rationalen Absichten, für unsere Ziele und die Bereitschaft, eine bestimmte Handlung auszuführen.
- Bauch steht für den emotionalen Bereich, für die mit der Handlung verbundenen Hoffnungen, die oft unbewussten Bedürfnisse und Motive, die es aufzudecken gilt, aber auch für Ängste und Bauchschmerzen.
- Hand repräsentiert die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrung, die eine Handlung verlangt.

Wenn die Komponenten Kopf und Bauch erfüllt sind, entsteht intrinsische Motivation. Man ist hochkonzentriert und erledigt gerne das, was man sich vorgenommen hat. Ist dagegen nur eine dieser beiden Komponenten nicht erfüllt – gibt es unangenehme »Bauchgefühle« oder steht man vom Kopf her nicht dahinter –, so fällt es einem schwer, seine Absichten umzusetzen: Man steht sich selbst im Weg. Hier braucht es zur Unterstützung den Willen, der die störenden Bauchgefühle oder Zweifel zurückdrängt. Eine solche willentliche Bekämpfung von Unlust und Zweifel kann durchaus erfolgreich sein – sie kostet jedoch Kraft, die sich anderweitig besser einsetzen ließe. Sind alle 3 Komponenten erfüllt, so kommt es zu Flow-Erleben (Schiepe, Schattke, Seeliger & Kehr, 2011), dem Zustand der optimalen Motivation, bei dem man völlig in seiner Tätigkeit aufgeht.

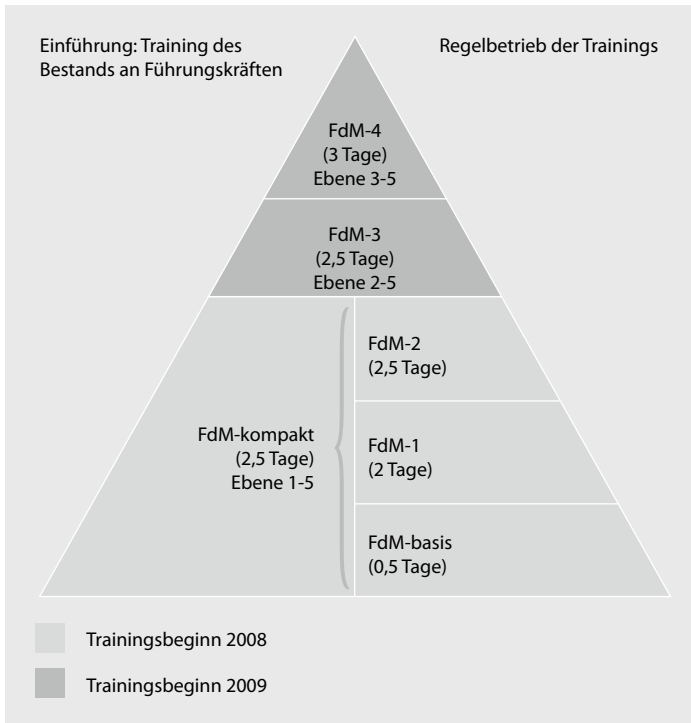
Einsatz des 3K-Modells in Mitarbeitergesprächen

Führungskräfte können das 3K-Modell im Mitarbeitergespräch zur Motivationsdiagnose verwenden, beispielsweise in Zielvereinbarungsgesprächen. Das nennt man die »3K-Prüfung«. Dabei werden Fragen nach den 3 Komponenten der Motivation (»Kopf«, »Bauch« und »Hand«) gestellt. Diese Fragen helfen dem Mitarbeiter, auch über schwierige Themen wie »ungute Bauchgefühle«, Ängste oder ein mitunter fehlendes »Ziel hinter dem Ziel« zu sprechen. Dann lässt sich gemeinsam mit der Führungskraft nach Lösungen suchen.

Gestaffelte Trainings

■ FdM-Trainings

Die Trainings der FdM-Reihe sind in 5 Stufen gestaffelt (■ Abb. 21.1). Es beginnt mit dem FdM-basis, einem 4-stündigen Workshop, der neu eingestellten Mitarbeitern eine erste Einführung in den FdM-Ansatz und in das 3K-Modell (Kehr, 2011) gibt. Das FdM-1 vertieft die



■ **Abb. 21.1** Die FdM-Reihe bei einem Versicherungskonzern (Beispiel)

Führungsthematik und trainiert insbesondere das Führen von Zielvereinbarungs- und Kontrollgesprächen. Das FdM-2 gibt eine fundierte Einführung in die Motivation von Mitarbeitern. Die Themen, die mittels diverser Übungen eingehend vermittelt werden, umfassen Lösung von Zielkonflikten, Gewinnung von Handlungsenergie aus unbewussten Motiven, Stärkung von Willenskraft, Steigerung von intrinsischer Motivation und Flow-Erleben. Das FdM-3 setzt dann da an, wo sich bei der Umsetzung der vorangegangenen Trainings vielleicht Schwierigkeiten ergeben haben mögen. Im 1. Teil werden den Teilnehmern Coaching- und Fragetechniken vermittelt. Im 2. Teil erfolgt der Feinschliff zum Führungsstil: Hier geht es um inspirierende Führung, um Authentizität und um Charisma. In der Führungsforschung wird die Entwicklung und überzeugende Kommunikation einer Vision als zentrale Komponente inspirierender und charismatischer Führung gesehen. Entsprechend ist das FdM-4 ein Visionsworkshop, der die aktuelle Forschung der Autoren zu Visionen (z. B. Rawolle, 2010) trainingsgerecht umsetzt. Hier entwickeln die Führungskräfte eine Vision, ein starkes, inspirierendes »Leit-Bild«, aus dem im Team gemeinsame Werte und Ziele herausgearbeitet werden und Motivation geschöpft wird. Die Trainings FdM-1 bis FdM-3 werden durch die Kommunikationstrainings K-1 bis K-3 ergänzt. Zum Beispiel schult das K-3 authentische Körpersprache, passend zum Thema Authentizität.

zität im FdM-3. Insgesamt umfasst der Regelbetrieb der FdM-Reihe, die sich als eine »Führungsfachausbildung« versteht, 14 Seminartage.

Für jedes Training der FdM-Reihe gibt es neben umfangreichen Teilnehmerunterlagen, Rollenspielen, Gesprächsleitfäden, Schulungsfilmern und validierten Fragebogen insbesondere auch ausformulierte Trainerleitfäden. Diese beschreiben detailliert sämtliche Übungsteile, geben Hintergrundinformationen und didaktische Tipps und unterstützen die Moderation und Auswertung von Gruppenarbeiten. Die Vorteile derart differenzierter Trainerleitfäden sind, dass die Trainings weitestgehend unabhängig von der Trainerpersönlichkeit funktionieren, dass die Inhalte transparent und nachvollziehbar sind und dass es leicht fällt, neue Trainer in Trainertrainings auszubilden.

Implementierung der FdM-Reihe

Im sogenannten Regelbetrieb durchlaufen Führungskräfte im Verlauf ihrer Karriere all diese Führungstrainings. Um aber bei der Einführung der FdM-Reihe die Akzeptanz der oberen Führungsebenen zu sichern, entschloss sich der Auftraggeber zu dem Schritt, Führungskräften, die sich bereits auf höheren Führungsebenen befanden und die daher nicht mehr in den Genuss der neuen Trainings gekommen wären, ein Kompakttraining anzubieten (■ Abb. 21.1). An diesem »FdM-kompakt«, das die Inhalte von FdM-basis bis FdM-2 zusammenfasst, haben dann auch etwa die Hälfte der Führungskräfte der obersten 2 Leitungsebenen teilgenommen.

Während die Kompakttrainings von externen Referenten durchgeführt wurden, sollte der Regelbetrieb durch hausinterne, hauptberufliche Schulungsleiter geleistet werden. Dazu wurden entsprechende Trainertrainings entwickelt und durchgeführt. Hier zahlte es sich aus, detaillierte Trainerleitfäden zu besitzen, mit deren Hilfe ein entsprechend vorbereiteter Referent auch komplexe psychologische Sachverhalte sicher transportieren kann.

Die Organisation des Auftraggebers hatte in der Vergangenheit gute Erfahrungen mit Trainerduos gemacht, bei denen ein hauptberuflicher (oft externer) Referent (»Fachtrainer«) gemeinsam mit einer hochstehenden Führungskraft (»Praxistrainer«) ein Training durchführt. Nun löst die Vorstellung, gemeinsam mit einem Praktiker ein Training leiten zu sollen, nicht bei jedem professionellen Trainer Begeisterungstürme aus. Dennoch wurden in diesem Projekt mit derartigen Trainergespannen durchweg sehr gute Erfahrungen gemacht. Das mag auch daran liegen, dass viele Führungskräfte des Auftraggebers ohnehin regelmäßig referieren und trainieren und dass es dort zudem bereits eine erstklassige Referentenausbildung gegeben hatte. Konsequenterweise wurden bislang bereits über 100 Praxistrainer geschult. Diese können nun das FdM-basis selbstständig führen und beim FdM-1 und FdM-2 als Praxistrainer mitwirken.

21.4 Evaluation und Qualitätssicherung

Das Selbstmanagement-Training (SMT), die Vorlage der FdM-Reihe, wurde wissenschaftlich anhand systematischer Kontrollgrup-

pendesigns mit Längsschnittanalysen evaluiert. Eine allen wissenschaftlichen Kriterien genügende, systematische Evaluation ließ sich in diesem Beratungsprojekt indes nicht realisieren. Doch sprechen verschiedene Indizien dafür, dass die FdM-Reihe die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt. Da sind zunächst die hohen Beteiligungszahlen zu nennen. Da die Teilnahme an den Trainingsmaßnahmen der FdM-Reihe auf Freiwilligkeit beruht, spricht eine hohe Beteiligung für große Akzeptanz. Dann wird jeweils nach jedem Training die Zufriedenheit der Teilnehmer mit einem Fragebogen erfasst. Die durchschnittlichen Bewertungen nach über 70 FdM-Trainings lagen bei 1,3 auf einer 5-stufigen Skala. Dies kommt auch in den Teilnehmerstimmen zum Ausdruck. Beispielhaft sei eine Führungskraft aus der obersten Leitungsebene angeführt: »Unter einem anderen Namen haben wir das eigentlich schon immer gemacht: Ziele setzen, Ziele formulieren, fokussieren, Kraft bündeln und Blockaden lösen. Mit FdM und dem 3K-Modell haben wir nun ein Instrument, das Ganze konzentrierter, strukturierter und klarer durchzuführen.«

Der Auftraggeber ließ durch ein externes Forschungsinstitut anhand einer repräsentativen Befragung der Organisationsmitglieder die Verbreitung der in der FdM-Reihe vermittelten Führungsinstrumente überprüfen. Die Auswertungen der durch teilstrukturierte Interviews erhobenen Daten zeigen, dass die Maßnahmen sehr gut aufgenommen und insbesondere auch angewendet werden. Dieses Ergebnis hat zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit geführt, die inzwischen auch den Wechsel mehrerer Entscheidungsträger und eine parallel durchgeführte Umstrukturierungsmaßnahme überdauert hat.

Erst vor kurzem konnte damit begonnen werden, einen größeren Datensatz auszuwerten, der sämtliche in dieser Vertriebsorganisation verfügbaren harten Erfolgsdaten enthält: Einzel- und Gruppenumsatz, Storno-Quote, Aufstiegsgeschwindigkeit, Mitarbeiterfluktuation etc. Es sollen nun die Bereiche der Organisation, die sehr intensiv die FdM-Reihe eingeführt haben, mit anderen Bereichen verglichen werden, die sich eher abwartend verhalten haben. Erwartet wird, dass Umsatzzahlen nur bedingt von einer solchen Trainingsmaßnahme beeinflusst werden, weil Umsätze von diversen Einflussfaktoren (z. B. Marktlage, Wettbewerb, Gesetzesänderungen) beeinflusst sind. Eine andere Variable, bei der FdM als mitarbeiterorientiertes Führungskonzept jedoch unmittelbar ihren Niederschlag finden sollte, ist die Mitarbeiterfluktuation – gerade im Vertrieb eine kritische Größe.

i Checkliste: Maßnahmen der Evaluation

- Kontinuierliche Bewertung der Trainings und der Trainer durch die Teilnehmer
- Systematische Befragung der Teilnehmer zur Zufriedenheit mit den vermittelten Führungsinstrumenten
- Kontrolle der Beteiligungszahlen

- Statistischer Vergleich hinsichtlich harter Erfolgszahlen zwischen Organisationsteilen, die bereits die Trainings eingeführt haben, mit solchen, die sie noch nicht eingeführt haben
- Idealerweise Verwendung eines Kontrollgruppendesigns mit Längsschnittanalysen

21.5 Rückschläge und Schwierigkeiten

Identifizierte Schwierigkeiten

»Es ist völlig normal, dass nicht jeder Hurra schreit, wenn etwas Neues eingeführt wird, und viele noch versuchen, etwas mit [veralteten] Methoden zu erreichen, die sich ja bewährt haben« (ein Entscheidungsträger; Einfügung der Verf.).

Anfangs ist das Beraterteam vielleicht ein wenig zu naiv an den Prozess herangegangen. Der Auftraggeber legte Wert auf gute und dem State of the Art entsprechende Trainings im Bereich von Motivation und Führung, und hierin lag schließlich die Kernkompetenz des Beraterteams. Und von einem hohen Maß an Qualität und einer professionellen Performance würden sich schon alle überzeugen lassen.

Erst nach und nach setzte die Erkenntnis ein, dass die organisationsweite Einführung einer Führungsfachausbildung eine veritable Change-Maßnahme darstellt, die wie bei jedem Change-Projekt auch Widerstände auslösen wird. Diese Widerstände, die oft nicht offen ausgesprochen werden, können die unterschiedlichsten Ursachen haben. So mag vielleicht eine erfolgreich gewordene Führungskraft der Auffassung sein, man sei doch früher auch nicht in besonderem Maße durch seine Vorgesetzten gefördert worden, sondern habe sich im Gegenteil oft geradezu durchsetzen müssen. Und was einen selbst stark gemacht habe, könne doch nun den eigenen Mitarbeitern keinesfalls schaden. Diesem Gedanken mag man zwar entgegenhalten, dass eine aktivere Führung der eigenen Vorgesetzten vielleicht auch dazu hätte beitragen können, dass viel mehr Teamkollegen von damals hätten erfolgreich werden können, anstatt das Feld zu wechseln. Dass man selbst viel schneller und mit weniger Reibungsverlusten nach vorn hätte kommen können. Dennoch sitzen derartige Glaubenssätze oft tief und sind dann recht änderungsresistent.

Verschärfend kommt hinzu, dass die leitenden Persönlichkeiten des Vertriebs über eigene Ausbildungsbudgets verfügen, mit denen sie nach Bedarf eigene Trainings durchführen und auch externe Referenten hinzukaufen können. So konnten sie über die Ausbildung, bei der sie sich oft selbst aktiv als Referenten eingebunden haben, wirksam den Aufbau einer individuellen Binnenkultur erreichen. Eine neue, zentral organisierte Trainingsreihe, noch dazu mit verbindlichen Trainerleitfäden, wirkt dieser Individualität entgegen und kann daher als Bedrohung empfunden werden.

Aber auch bei den Führungskräften, die am FdM-kompakt teilgenommen hatten und von den Inhalten überzeugt waren, ergaben sich bisweilen Schwierigkeiten. Als Beispiel sei hier die 3K-Prüfung (► Abschn. 21.3) im Mitarbeitergespräch genannt: Eine Führungskraft

der obersten Ebene hat vielleicht beim Rollenspiel im Training erkannt, welches Potenzial in der 3K-Prüfung steckt. Dennoch kann sie sich nicht wirklich vorstellen, sich den Leitfaden zur Hand zu nehmen und mit ihren direkt unterstellten Mitarbeitern, die sie oft seit vielen Jahren kennt, Mitarbeitergespräche mit 3K-Prüfung zu führen. Frei nach dem Motto: »Das ist etwas für die Indianer, aber doch nicht für uns Häuptlinge ...« Freilich wird hier die Vorbildfunktion verkannt, die es haben würde, wenn auch zwischen den Führungskräften der obersten Ebene regelmäßig solche Gespräche stattfinden würden. Ist das jedoch nicht der Fall, so hat das ebenfalls Modellwirkung, nur in die unerwünschte Richtung: Die Führungskräfte der mittleren Ebenen nehmen wahr, dass die neuen Techniken offenbar ganz oben nicht praktiziert werden, und schließen daraus, dass dies also offenbar für sie selbst auch nicht nötig wäre. Im ungünstigsten Fall zieht sich das dann bis zu den Mitarbeitern der unteren Karrierestufen durch.

21.6 Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Obwohl bereits einiges dahingehend unternommen worden war, möglichst breite Kreise der Organisation an der Entwicklung der neuen Trainingsreihe zu beteiligen, so hätte man doch bereits zu Beginn des Projekts denjenigen Personen mehr Aufmerksamkeit schenken sollen, bei denen man mit passivem oder auch aktivem Widerstand im Veränderungsprozess hatte rechnen können. Diese Personen hätten bestenfalls überzeugt oder aber durch die nicht immer nur feinen Methoden des Change Management (vgl. Buchanan & Badham, 2008) mit ins Boot geholt werden sollen. Als letzten Ausweg hätte man sich zur Not über Widerstände hinwegsetzen und die Einführung der neuen Führungstrainings auch mit leichtem Druck »verordnen« können. Schließlich ist es in den allermeisten Konzernen, die es nicht mit Selbstständigen, sondern mit abhängig Beschäftigten zu tun haben, durchaus üblich, Change-Prozesse per Dekret flächendeckend einzuführen – auch wenn das mitunter am Widerstand der Betroffenen scheitern mag.

Zugleich kann man gar nicht genug tun, um die Unterstützung der Unternehmensleitung regelmäßig und möglichst öffentlichkeitswirksam zu unterstreichen. Neben Ansprachen der Unternehmensleitung und des Beraters, die es stellenweise gegeben hatte, hätten etwa PR-Filme gedreht werden können, bei denen die Top-Führungskräfte untereinander Zielvereinbarungsgespräche mit 3K-Prüfung durchführen. Was die mittleren Führungskräfte betrifft, so hätte man gerade den besonders erfolgreichen und daher als Modell fungierenden Personen verdeutlichen sollen, welche Vorteile es für sie bringt, die neuen Führungstools in ihrem Einflussbereich einzuführen und zwar – wenn es nicht anders geht – auch ungeachtet dessen, was ihre eigenen Vorgesetzten davon halten mögen. Schließlich verlangt der Aufbau einer leistungsstarken Vertriebsmannschaft gegenwärtig einen aktiveren Einsatz als noch vor wenigen Jahrzehnten, als vielleicht

bereits eine gehobene Statusposition und der sichtbar vorgelebte finanzielle Erfolg eine stattliche Anzahl selbstmotivierter Nacheiferer angezogen haben mag.

Eine Maßnahme, die sich im Change Management indes bereits bewährt hat, ist das Angebot des FdM-basis für nichtleitende Mitarbeiter. Hier erfahren neu eingestellte Organisationsmitglieder, mit welchen Führungstechniken sie künftig geführt werden *sollten*. Das macht die Führungskultur transparent und wirkt im Sinne einer vertrauensbildenden Maßnahme. Im Ergebnis schafft dies aber auch eine gewisse Erwartungshaltung, die die Teilnehmer nach dem Besuch des FdM-basis an ihre Führungskräfte herantragen und sie dort z. B. anfragen lässt, ob man nicht auch einmal mit ihnen eine 3K-Prüfung zu ihren Zielen durchführen könne. Vom Hörensagen her scheint sich dieser sanfte »Druck von unten« bereits positiv bemerkbar zu machen.

Weiterhin trug der stufenartige Aufbau der Trainingsreihe zur Nachhaltigkeit bei, der sicherstellte, dass bereits gelernte Themen immer wieder aufgefrischt und in neue Inhalte und Übungen integriert wurden. Auch wurden didaktische Elemente im Training zur Sicherung des nachhaltigen Lerntransfers eingesetzt:

- Einsichten und Lernziele, die die Teilnehmer am Ende jedes Trainingsabschnitts für sich notieren sollten;
- Lernpartnerschaften, schriftliche Vereinbarungen zwischen je 2 Trainingsteilnehmern, sich gegenseitig beim Transfer der gesetzten Lernziele in den Alltag zu unterstützen;
- Transforgespräche, bei denen der Trainingsteilnehmer mit seinem Vorgesetzten jeweils vor und nach dem Besuch eines jeden Trainings die Lern- und Entwicklungsziele sowie die zu erwartenden Trainingsinhalte bespricht.

Gegenwärtig wird zudem die verpflichtende Implementierung der Trainingsreihe erwogen. Neben bestimmten Umsatzmargen, die es zu überschreiten gilt, wäre dann der Besuch eines bestimmten Trainings die Voraussetzung für den Eintritt in eine neue Hierarchie- und Provisionsstufe.

➤ Wichtig

Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit bestehen sowohl in der Sicherstellung der unternehmensweiten Akzeptanz und Einführung der Trainings als auch in der stufenartigen Struktur und didaktischen Aufbereitung der Trainings, die eine nachhaltige Umsetzung des Gelernten in der Praxis fördern.

21.7 Fazit und Hinweise für die Praxis

Die Einführung einer neuen Trainingslandschaft zu den Themen Motivation und Führung, die das Binnenverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zentral berühren, ist ein veritabler Change-Pro-

zess. Mit der FdM-Reihe soll eine Führungskultur etabliert werden, die die Motivation des Mitarbeiters, seine Bedürfnisse, Eigenheiten, Vorlieben und Ängste in das Zentrum der Bemühungen stellt. Führungskraft und Mitarbeiter nehmen sich gegenseitig ernst, und es wird mit offenen Karten gespielt. So schafft der FdM-Ansatz Transparenz und Nachhaltigkeit im Innenverhältnis einer Organisation.

Bei der Einführung der FdM-Reihe hat es sich bewährt, aufwändige Workshops zunächst zur Anforderungsanalyse und später zur Feinkalibrierung der Trainingsinhalte durchzuführen. Die FdM-Reihe spricht nunmehr die Sprache des Auftraggebers, sie verwendet seine Fallbeispiele und löst Probleme, die sich den Mitgliedern der Organisation in ihrer Praxis wirklich stellen. Als Nebeneffekt fühlen sich viele Organisationsmitglieder der durch sie selbst entwickelten Trainingsreihe positiv verpflichtet.

Bei der Implementierung eines solchen umfangreichen Projekts reicht es nicht, klaren Support der Entscheidungsträger zu besitzen. Die einmütige Unterstützung muss auch stetig wiederholt und nach außen klar erkennbar werden. Maßnahmen der Projektwerbung sollten nicht nur die höheren und mittleren Führungskräfte ansprechen, sondern direkt auch die Organisationsmitglieder der unteren Karriereebenen ins Visier nehmen. Das Projektteam sollte sich von der eigentlichen Projektarbeit nicht zu sehr gefangen nehmen lassen, sondern stets ein Augenmerk auf mögliche Zweifler haben. Es gilt, deren Widerstand frühzeitig zu erspüren und ihm mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen.

i Checkliste: Kritische Erfolgsgrößen für ein erfolgreiches Motivations- und Führungstraining

- Klare Verankerung der Trainingsinhalte durch ein validiertes Motivationsmodell
- Beständige Aktualisierung durch laufende Forschung
- Verlässlichkeit durch professionelle und detaillierte Trainerleitfäden
- Einsatz eines Methodenmix aus Case Studies, Gesprächsleitfäden und Rollenspielen
- Verwendung validierter Fragebogen mit individuellem Fragebogenfeedback
- Teilnehmerunterlagen und Schulungsfilme im Corporate Design des Kunden
- Laufende Evaluation des Trainingserfolgs

Literatur

-
- Buchanan, D.A. & Badham, R. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the Turf Game*. London: Sage.
- Kehr, H.M. (2004). Integrating motives, goals, and abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review (Special issue: The future of work motivation theories)*, 29, 479–499.

- Kehr, H.M. (2009). *Authentisches Selbstmanagement – Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke*. Weinheim: Beltz.
- Kehr, H.M. (2011). Führung und Motivation: Implizite Motive, explizite Ziele und die Steigerung von Willenskraft. *Personalführung*, 4, 66–71.
- Kehr, H.M. & Rawolle, M. (2009). Kopf, Bauch und Hand – wie Motivation Veränderungsprozesse unterstützt. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 23–26.
- Rawolle, M. (2010). The motivating power of visions: Exploring the mechanisms. Dissertation. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Verfügbar unter <http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2010/1704/pdf/MaikaRawolleDissertation.pdf> [23.01.2012]
- Schiepe, A., Schattke, K., Seeliger, J. & Kehr, H.M. (2011). Flow in open innovation: A test of the predictive power of the compensatory model of motivation. München: Technische Universität München.