

Mitarbeitergespräche trainieren

PRAXIS. Mit der Methode des „Pattern-Trainings“ üben die Führungskräfte der Viessmann-Werke das Führen von Mitarbeitergesprächen.

Von **Christian Innerhofer** und **Jennifer Dietz**

Fragt man jemanden, wie und wo er Auto fahren gelernt hat, wird wohl kaum jemand länger als ein paar Sekunden nachdenken müssen, um die Erinnerung an die ersten Fahrstunden wachzurufen. Wir wissen, wie wir Auto fahren gelernt haben. Kaum jemand wird auf die Frage, wie er zu führen gelernt hat, eine ähnlich einfache Antwort geben können.

mer eines Führungstrainings das Gelernte in der Praxis umsetzen, ist das Ergebnis meist: Es funktioniert nur das gut, was vor dem Seminar auch schon gut funktioniert hat. Die berüchtigte Transferproblematik ist heute so aktuell wie eh und je und wird auch nicht durch exzellente Seminarbewertungen gelöst. Aufschlussreich ist hierbei die Langzeit-Evaluation: So fallen bei den klassischen Gesprächstrainings die Bewertungen zur Frage „Haben die Lerninhalte Ihre Führungspraxis nach-

zustellen. Im Fokus der Führungsseminare sollten die verschiedenen Arten von Mitarbeitergesprächen nach Leadership Coaching stehen. Ein zentrales Anliegen war uns dabei, mit dieser Schulungsreihe nicht nur neues Wissen zu vermitteln, sondern eine nachhaltige Veränderung in der Führungspraxis der Teilnehmer zu bewirken. Im Zuge dieser Trainingsreihe entwickelten wir daher unsere neue Methodik, um der Transferproblematik gerecht zu werden: das Pattern-Training.

Weil Mikromuster im Gespräch laufend wiederholt werden, hat die Veränderung eines dieser Muster einen großen Einfluss auf das Gesprächsergebnis.

Wann haben wir begonnen zu führen? Was haben wir lernen müssen für unsere erste „Führung“? Am klarsten ist es vielleicht noch für jene, die das Glück hatten, im Unternehmen eine Führungsausbildung genossen zu haben. Da haben sie etwas erfahren über Führung, vieles was ihnen schon vorher klar war, vielleicht auch ein paar neue Dinge. Aber Führung gelernt? Nein, das haben sie wohl kaum in einem Seminar. Das wirft im Gegenzug die Frage auf, was durch Training im Allgemeinen und Verhaltenstraining im Besonderen überhaupt zu erreichen ist beziehungsweise erreicht werden soll.

Schon seit Langem wissen wir, dass Trainings in der Praxis des Alltags normalerweise kaum nachhaltige Spuren hinterlassen. Studien zu diesem Thema sind ermutigend. Wird überprüft, ob Teilneh-

mer „haltig verändert?“ durchweg negativ aus. Die meisten Trainingskonzepte ignorieren diese Tatsache einfach.

„Leadership Coaching“ bei Viessmann

Ende 2004 erhielt ITO Services GmbH & Co. KG von den Vertretern der Firma Viessmann den Auftrag, eine neue Führungskultur nach dem Ansatz von Leadership Coaching (nach Innerhofer et al.: Leadership Coaching, 2000) im gesamten Unternehmen im In- und Ausland einzuführen. Dabei ging es sowohl darum, Nachwuchsführungskräften Führung beizubringen, als auch langjährigen Führungskräften die Philosophie und Methodik des Leadership Coaching zu vermitteln, entsprechende Tools im Unternehmen einzuführen und deren konsequente Anwendung sicher-

Die Entwicklung der Gesprächsmuster

Dabei griffen wir auf die langjährige Forschung über Verhalten in sozialen Interaktionen von Professor Dr. Paul Innerhofer und seinem Team am Max Planck Institut in München zurück. Er untersuchte Gesprächsstrukturen und ihren Einfluss auf das Gesprächsergebnis. Vor allem ging es ihm darum, häufig wiederkehrende und deshalb ganze Gespräche prägende Gesprächsmuster (sogenannte „Patterns“) zu identifizieren. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen, analysierten wir die Gesprächsmuster von Führungskräften in Mitarbeitergesprächen. Zu diesem Zweck wählten wir eine Weiterentwicklung des Assessment-Centers: das Pattern-Assessment. In Gruppen zu je fünf Teilnehmern wurden mit Führungskräften einen Tag lang verschiedene Mitarbeitergespräche unter gleichbleibenden experimentellen Bedingungen nachgespielt: Zielvereinbarungsgespräch, Coaching-Gespräch, Feedback-Gespräch, Kritikgespräch, Statusgespräch et cetera.

Dabei fanden wir eine Reihe von Gesprächsmustern, die für die Führungspraxis bedeutsam sind. So bewirkt zum Beispiel das Mikromuster, „eine Frage ausführlich zu begründen“, dass der Mitarbeiter passiv zuhört, die Begründung hinterfragt und damit die Frage selbst zum Gegenstand der Diskussion wird. Oder es bewirkt, dass der Mitarbeiter die eigentliche Frage in der Menge des Gesprochenen übersieht und das Gespräch in eine andere Richtung weiterlenkt. Ein effektives Gesprächsmuster hingegen ist: „Eine Frage knapp zu formulieren, sie nicht zu begründen und danach eine Pause zu machen.“ Es bewirkt, dass der Mitarbeiter aktiviert wird, durch die Pause unter Spannung gerät und auf die Frage inhaltlich eingeht. Mit anderen Worten: Der Mitarbeiter wird stärker geführt.

Auf der Basis dieser Analyse entwickelten wir einige wenige einfache und effektive Mikromuster (Patterns) einer erfolgreichen Gesprächsführung in Mitarbeitergesprächen. Diese waren der

Lerninhalt der Pattern-Trainings in den Führungsschulungen bei Viessmann.

Die Methode: Pattern-Training

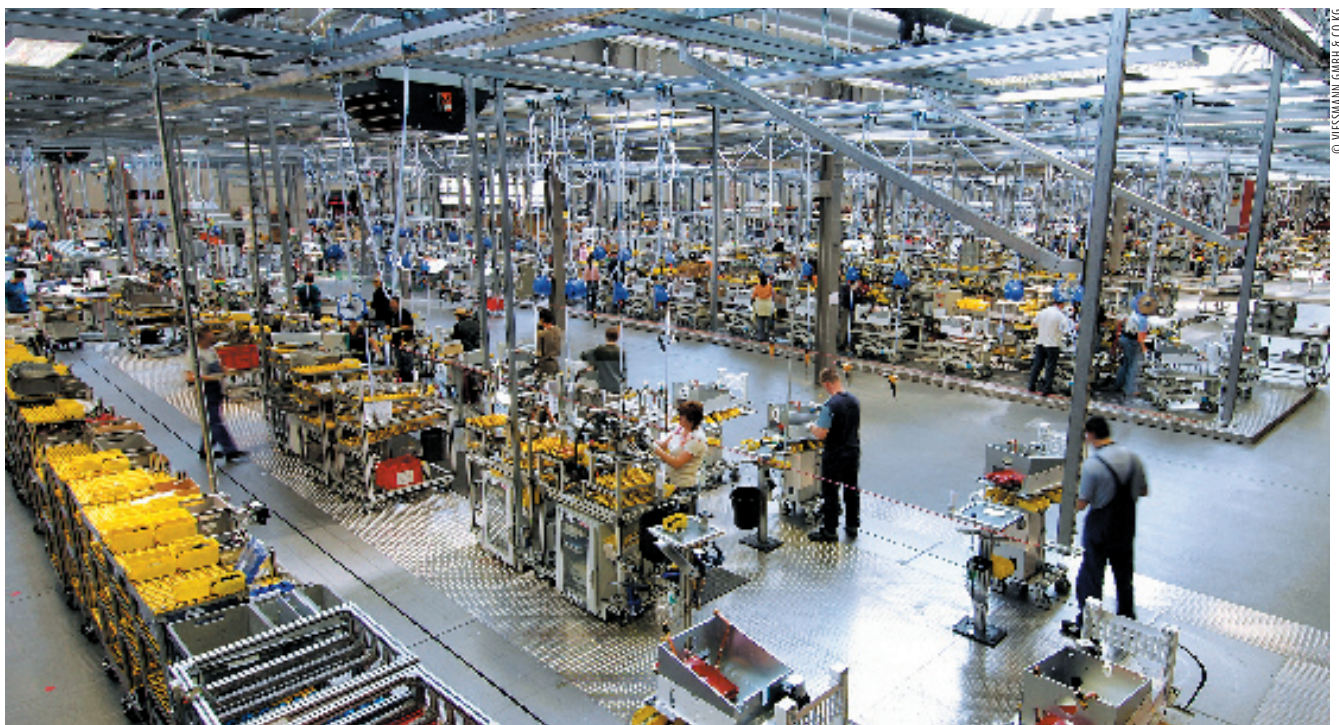
Im Gegensatz zum üblichen Training werden beim Pattern-Training nicht ganze Gespräche oder Gesprächsphasen trainiert. Stattdessen werden 30- bis 60-sekündige Mikro-Gesprächsausschnitte geübt. Das entscheidende Merkmal des Pattern-Trainings ist die direkte Intervention des Trainers bei einer Abweichung vom zu erlernenden Muster. Nach der Intervention führt der Teilnehmer das komplette Muster, startend mit dem Trigger (der auslösenden Situation im Gespräch), nochmals, diesmal korrekt aus. Dadurch wird das komplette, richtige Muster gespeichert und an dem auslösenden Trigger im Gehirn verankert. Es entsteht ein Übungseffekt für das richtige Muster.

Als Hilfsmittel werden bei der Intervention akustische Signale verwendet, die die Unterbrechung und den Neustart einleiten, bewährt hat sich hierzu eine

Film-Klappe. Das zweite Tool sind so genannte „Interventionskarten“, die dem Lernenden bei der Unterbrechung gezeigt werden. Auf der Interventionskarte steht der jeweilige Schritt des Musters geschrieben, der vom Teilnehmer nicht ausgeführt worden ist und den er nun in der Korrektur umsetzen soll.

Während der Unterbrechungsphase überlegt sich der Teilnehmer, wie er das Muster korrekt ausführen will und kann sich bei Unsicherheit Vorschläge vom Trainer und der Gruppe einholen. Er selbst gibt das Signal (zum Beispiel ein Kopfnicken), wenn er bereit ist. Daraufhin wird die Gesprächssequenz mit dem akustischen Signal neu gestartet. Richtig ausgeführte Muster werden vom Trainer während des Gesprächs mit „gut“ kommentiert. Dadurch werden die Muster beim Lernenden positiv verstärkt.

Die Tools und vereinbarten Signale sorgen dafür, dass kein Zwischengespräch geführt werden muss, das den Gesprächsablauf zerschneiden und die Verankerung des Musters stören würde.



© VISSMANN GMBH & CO KG

Produktionshalle des Heiztechnik-Spezialisten Viessmann. Das Unternehmen schulte seine Führungskräfte im Führen von Mitarbeitergesprächen.

Vergleich

Klassisches Gesprächstraining

Im klassischen Gesprächstraining werden komplette Gespräche oder Gesprächsphasen nachgespielt. Anschließend erhalten die Teilnehmer Feedback. Es bleibt aber ungewiss, ob das Feedback umgesetzt werden wird.

- Der Effekt des Feedbacks ist lediglich der Vorsatz des Teilnehmers, die Korrektur in die nächste Übung oder in die Praxis zu integrieren. Die tatsächliche Veränderung bleibt aber aus beziehungsweise dem Zufall überlassen.
- Die Vorschläge zur Verhaltensänderung sind meist komplex und vielfältig und können daher im Alltag nur zu einem Bruchteil umgesetzt werden.
- Die Verhaltensveränderungen, die im klassischen Gesprächstraining empfohlen werden, sind in der Regel nicht im Voraus nach der Stärke ihres Einflusses auf das Gesprächsergebnis ausgewählt. Stattdessen richten sich die Empfehlungen nach denjenigen Verhaltensthemen, die – mehr oder weniger zufällig – in einem gerade durchgeführten Rollenspiel aufgefallen sind.
- Eine mehrfache Wiederholung ist notwendig, damit das menschliche Gehirn eine neue Verhaltensgewohnheit ausprägt. Diesen Grad an Wiederholung von Verhaltensmustern kann das klassische Verhaltenstraining nicht in zwei Tagen gewährleisten. Selbst bei mehrmaligen Auffrischungstrainings sind mehrfache korrekte Wiederholungen eines spezifischen Gesprächsmusters nur zufällig.

Pattern-Training

Das Pattern-Training trainiert Mikromuster so, dass sie bereits im Training in das Verhalten integriert werden. Denn nur was im Training funktioniert, hat auch eine Chance, danach in der Praxis umgesetzt zu werden.

- Das Pattern-Training setzt an dem Bereich des Verhaltens an, mit dem nachweislich der Gesprächserfolg am leichtesten beeinflusst werden kann: den Mikromustern. Weil Mikromuster die Eigenschaft haben, im Gespräch laufend wiederholt zu werden, beeinflusst die Veränderung eines dieser Muster das Ergebnis des ganzen Gesprächs.
- Die Patterns werden speziell für jeden Anwendungsbereich (zum Beispiel Mitarbeitergespräch) im spezifischen Unternehmenskontext mittels einer detaillierten Analyse in Pattern Assessments entwickelt. Sie sind so aufgebaut, dass sie einfach zu lernen sind und einen Gesprächscharakter und Gesprächsverlauf grundlegend ändern.
- Die Lerninhalte sind auf wenige Muster reduziert und werden daher wesentlich leichter von den Teilnehmern behalten.
- Beim Pattern-Training besteht nach einer Gesprächsübung nicht nur die Einsicht, wie man ein Gespräch nun anders führen möchte, sondern eine tatsächliche Verhaltenskompetenz.
- Dies wird durch die vielen fokussierten Wiederholungen der Mikromuster und die Sicherstellung der richtigen Ausführung der Muster schon in einem zweitägigen Seminar erreicht.

Die Tabelle zeigt die Vorteile des Pattern-Trainings gegenüber einem klassischen Gesprächstraining.

Quelle: ITO Services GmbH & Co. KG

die neue Trainingsform besonders für geschulte Profis besonders attraktiv, da diese an ihren eigenen persönlichen Mikromustern intensiv feilen konnten und Spaß an der neuen Trainingsform hatten. Selbst von erfahrenen Führungskräften bekamen wir das Feedback, dass sie hier einen entscheidenden Fortschritt in ihrer Wirkung als Führungskraft gemacht hatten. Das Fazit der Teilnehmer war: Pattern-Training macht Führung lernbar.

Weitere Einsatzmöglichkeiten

Pattern-Training eignet sich für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern in jeglicher Art von erfolgskritischer kommunikativer Tätigkeit: sei es im Verkaufsgespräch, im Führungsgespräch, in der Kundenberatung oder anderen Gesprächsformen.

Seit 2006 haben wir die Methode in unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungsprogrammen eingesetzt, zum Beispiel für

- Außendienstverkäufer eines Industrieunternehmens
- Technischer Telefon-Support eines Industrieunternehmens
- Kundenbetreuer einer Privatbank

In diesen Projekten waren sowohl die Akzeptanz als auch der Lerneffekt vergleichbar hoch mit dem Führungstraining. Die Auswertung der Follow-up-Trainings und Live-Coachings in diesen Projekten zeigte, dass der Transfer in die Alltagspraxis beim Pattern-Training dem des klassischen Gesprächstrainings überlegen war. ■

Sie bringen zudem ein spielerisches Element in den Lernprozess.

Erfahrungen bei Viessmann

Die Methode Pattern-Training erzielte bei den Führungskräften von Viessmann eine starke Wirkung, sowohl im Lernerfolg als auch in der Akzeptanz. Da die Mikromuster im Pattern-Training in sehr kurzen Sequenzen geübt werden und die Teilnehmer schon nach 30–60 Sekunden Feedback erhalten, erlebten die Führungskräfte sehr eindrucksvoll die

Unterschiede zwischen dem bisherigen und dem neuen Verhalten und erkannten die Vorteile der Pattern. Innerhalb des Trainings war ein Lernerfolg schon nach zirka drei wiederholten Übungen gegeben. Die Lernkurve konnte man deutlich mitverfolgen, am Ende des Trainings waren die Muster weitestgehend im Verhaltensrepertoire jedes Teilnehmers vorhanden. Durch die Einfachheit und Klarheit wurden einerseits neue und weniger erfahrene Führungskräfte besonders unterstützt. Andererseits war



Christian Innerhofer

Geschäftsführer der ITO Services GmbH & Co. KG, entwickelt innovative Trainingsformen für Führungskräfte und Verkäufer.



Jennifer Dietz

Projektleiterin bei ITO Services GmbH & Co. KG, entwickelte die Interventionsmethode des Pattern-Trainings bei Viessmann.