



„Niemand weiß, wie weit seine Kräfte gehen, bis er sie versucht hat.“

J.W. von Goethe

Leadership in practice

Projektbeispiel

Nicht nur über Führung reden, sondern wirklich führen!

Mit viel Engagement führte ein Finanzdienstleister ein neues, unternehmensweites Führungsmodell ein. Um zu überprüfen, ob dieses Modell, welches beschreibt, wie im Unternehmen geführt werden soll, in der Realität von den Führungskräften angenommen und tatsächlich gelebt wurde, entschied man sich ein 180°-Feedback einzuführen. Vorbereitend auf den Feedbackprozess wollte das Unternehmen seinen Führungskräften die Chance geben, das eigene Führungsverhalten mit Blick auf das neue Führungsmodell noch einmal zu reflektieren und ggf. weiter zu optimieren. Gleichzeitig sollten sich die Führungskräfte auf den Feedbackprozess – Feedback geben und nehmen – vorbereiten.

Um dieses Ziel zu erreichen, entwickelten wir gemeinsam mit dem Kunden ein praxisorientiertes Führungsplanspiel. Dieses bietet den Teilnehmern nicht nur die Gelegenheit, Felder für die individuelle Verbesserung im Führungsverhalten zu erkennen, sondern auch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Feedbackprozess. Eingeladen zu diesen Führungsplanspielen waren ca. einhundert Führungskräfte der zweiten Managementebene. Zusammen mit dem Unternehmen wurden die Inhalte, Ausrichtung und Zielsetzung der Führungsplanspiele definiert und entwickelt. Die Feedbackdimensionen wurden entsprechend den Anforderungen des Führungsmodells gewählt. Nach einer Pilotphase konnten der Ablauf und die Gestaltung weiter

optimiert und noch effizienter gestaltet werden. Um der hohen Terminfülle der meisten Teilnehmer gerecht zu werden, fand eine Anpassung des Zeitrahmens von einem Tag zur Durchführung statt. An diesem Tag haben sechs Teilnehmer in insgesamt drei Spielrunden jeweils einmal die Chance, als Führungskraft zu agieren.

Der Nutzen der Führungsplanspiele wird in den Feedbacks der Teilnehmer deutlich:

- „Top für die Reflektion, da die Rückmeldung sehr konkret ist. Habe mich wiedererkannt.“
- „Die Rückmeldung bekommt man eben doch nicht im Alltag!“
- „Wirkung des Verhaltens sehr gut beobachtbar.“

Zielsetzung

In Echtzeit Führung erleben

Führungssimulationen bieten als sehr anspruchsvolle und lernintensive Trainingssituationen eine realitätsnahe Abbildung des unternehmensbezogenen und persönlichen Führungsverhaltens. Bei Leadership in practice wird nicht nur über Führung geredet, sondern real geführt. Durch aktives Handeln erleben die Teilnehmer die Wirkung ihres eigenen Führungsverhaltens in realitätsnahen Situationen. Sie agieren in einem dynamischen, lernintensiven Prozess mit Selbstreflexion, Mitarbeiterfeedback und Coachingelementen. Dadurch erhalten Sie auch die Chance, neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Sie lernen, in kritischen Situationen flexibler zu reagieren und nehmen vielfältige Impulse für ein erfolgreicherer Führungshandeln mit in den Alltag.

Leadership in practice stellt zudem ein besonders effektives Instrument der Qualifizierungsbedarfsanalyse dar. Es vereint Trainings- und Bedarfsanalyse-Elemente, ohne dass die Führungskräfte das Gefühl haben, in einer Bewertungssituation zu sein. Der Gewinn aus den Planspielen für die Bedarfsermittlung und die darauf aufbauenden Maßnahmen ist hoch, da sehr konkret und nachvollziehbar die Stärken und Entwicklungsfelder der einzelnen Teilnehmer abgebildet werden. Der Trainingsbedarf lässt sich direkt aus dem gezeigten Führungsverhalten und den Ergebnissen, die die Führungskräfte in den einzelnen Aufgabenstellungen erzielen, ableiten. Dazu schließt jede Simulationssequenz mit einer ausführlichen Reflexionsphase und einem

umfangreichen Feedback durch die anderen Teilnehmer und die Trainer ab. Das Feedback bezieht sich auf das Führungsverhalten, die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter sowie das Erreichen der Aufgabenziele. Zusätzlich erhalten die Teilnehmer individuelles Feedback im Dialog mit einem Trainer.

Leadership in practice kann eingesetzt werden:

- als Trainingsmaßnahme zur Erweiterung der persönlichen Führungskompetenzen,
- als Trainingsmaßnahme zur verbesserten Selbst- und Fremdeinschätzung,
- zur Analyse von Qualifizierungsbedarfen,
- im Rahmen von Self-Assessments.

Zielgruppen

Erfahrungsgewinn für alle

Führungskräfte im unteren, mittleren und oberen Management sowie Nachwuchsführungskräfte erhalten die Gelegenheit, Führungsverhalten und -stil kritisch zu hinterfragen und sehr gezielt zu optimieren. Gleichzeitig erhält das Unternehmen eine neue Perspektive für die Betrachtung der gelebten Führungskultur und Zusammen-

arbeit im Führungsteam. Führungskräfte bekommen im Arbeitsalltag, besonders mit steigender Position, immer weniger ehrliche Rückmeldung zu ihrer Wirkung. Leadership in practice bietet ihnen zur Optimierung ihres Führungsverhaltens ausführliches Feedback von Mitarbeitern, Kollegen und Trainern.

Für Führungskräfte am Anfang ihrer Laufbahn bietet Leadership in practice dagegen ein sehr realistisches Lernfeld, in dem sie Führung durch reales Handeln lernen. Dies erleichtert es ihnen, theoretisches Wissen wirkungsvoll in der Praxis umzusetzen.

Leistungen

Anpassung durch individuelle Settings

„One size fits all...“, jedoch nicht hier. Jedes Unternehmen hat eigene Ziele und Wertvorstellungen, eine eigene Ausrichtung und eine spezifische Unternehmens- und Führungskultur. Genauso individuell wie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter sind, können die Szenarien für Leadership in practice angepasst werden. Struktur, Umfang und Rahmen, die zu bearbeitenden Inhalte und Aufgaben sowie die Feedbackdimensionen, all diese Faktoren können durch eine optimale Anpassung zum nachhaltigen Erfolg der Planspiele für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter beitragen.

Als „Spielfeld“ für die Simulation kann ein völlig neues Szenario und eine fiktive Firma entworfen werden, oder aber wir erarbeiten mit Ihnen eine detaillierte Abbildung der Strukturen und Inhalte Ihres Unternehmens. Der Handlungsrahmen und die einzelnen Aufgaben werden so entwickelt und gestaltet, dass die alltäglichen Anforderungen, Herausforderungen und Fragestellungen, denen Führungskräfte im Unternehmen

begegnen, abgebildet sind. Entscheidungen, Dilemmata und Konflikte, die Führungskräfte im Unternehmen erleben, müssen auch hier gemeistert werden. In diesem Szenario erfahren die Teilnehmer sowohl das eigene als auch fremdes Führungsverhalten sehr intensiv. Die gestellten Aufgaben erfordern von den teilnehmenden Führungskräften konkrete Arbeitsergebnisse, die am Ende hinsichtlich Quantität und Qualität beurteilt werden. Die Aufgaben sind so komplex, dass sie von den Führungskräften nicht alleine bearbeitet werden können. Es gilt, Mitarbeiter anzuleiten, Ziele zu setzen und Fortschritte zu überprüfen. Ziel ist es, die Mitarbeiter erfolgreich zu motivieren, kompetent zu steuern und Aufgaben erfolgreich zu delegieren.

Bei der Aufgabenbearbeitung sind die Teilnehmer auf sich selbst gestellt. Die Trainer greifen nur in Ausnahmesituationen in die gruppendynamischen Prozesse ein. Neben der eigentlichen Aufgabenstellung sind die Teilnehmer gefordert, auf Störungen bzw. kritische Situationen und Ereignisse

flexibel und kompetent zu reagieren und ihre Mitarbeiter entsprechend zu führen. Hierbei handelt es sich z.B. um Änderungen der Vorgaben durch die Unternehmensleitung, um Schwierigkeiten mit einzelnen Mitarbeitern, besondere Kundenanforderungen oder kritische Projektverläufe.

In den einzelnen Sequenzen agieren die Teilnehmer in unterschiedlichen Rollen. In der Regel handeln in einer Sequenz drei Teilnehmer als „Führungskraft“, die restlichen Teilnehmer als Mitarbeiter. Szenarien mit 6 bis 12 handelnden Führungskräften und ein- oder zweitägigen Durchführungen sind möglich. Dabei ist gewährleistet, dass die Führungsrollen wechseln und jeder Teilnehmer in mindestens einer Sequenz in einer Führungsrolle agiert.

Eine intensive Feedbackphase durch alle Teilnehmer, begleitende Trainer und eine Selbsteinschätzung schließen jede Simulationssequenz ab. Jeder Teilnehmer erhält ein direktes Feedback und im Nachgang ein aussagekräftiges Führungsprofil.

Nutzen

Lernen mit Herz und Verstand

Der hohe Reflexions- und Lerngewinn für die Führungskräfte ergibt sich daraus, dass sie im Rahmen des Führungsplanspiels real handeln müssen. Führungsverhalten, Entscheidungsprozesse und deren Resultate werden analysiert und Schlussfolgerungen für den Arbeitsalltag gezogen. Die während der Reflexion gegebenen Hinweise und gemeinsam diskutierten, alternativen Lösungen und Vorge-

hensweisen erweitern das Handlungsspektrum der Führungskräfte und steigern ihre Flexibilität. Die Teilnehmer erkennen die Wirkung ihres Führungshandelns und reflektieren ihren persönlichen Führungsstil. Sie erhalten ein Feedback zu ihren Stärken und erfahren, wie sie sich weiterentwickeln können. Durch die Zusammenarbeit untereinander können die Teilnehmer Erfahrungen austau-

schen und Fähigkeiten aus verschiedenen Funktionen und Fachgebieten zusammentragen.

Die hohe Realitätsnähe und Handlungsorientierung von Leadership in practice führt zu einer sehr hohen Teilnehmerakzeptanz. Lernen erfolgt nicht theoretisch. Wissen zu Kommunikation, Steuerung und Motivation wird direkt in aktives Handeln umgesetzt.

Kontakt

grow.up. Managementberatung GmbH
gummersbach, münchen, berlin

Quellengrund 4
51647 Gummersbach
Telefon: +49 (23 54) 70 890 - 0
Fax: +49 (23 54) 70 890 - 11
Email: info@grow-up.de

www.grow-up.de

