

Was Modellhelikopter mit Führungsstärke zu tun haben

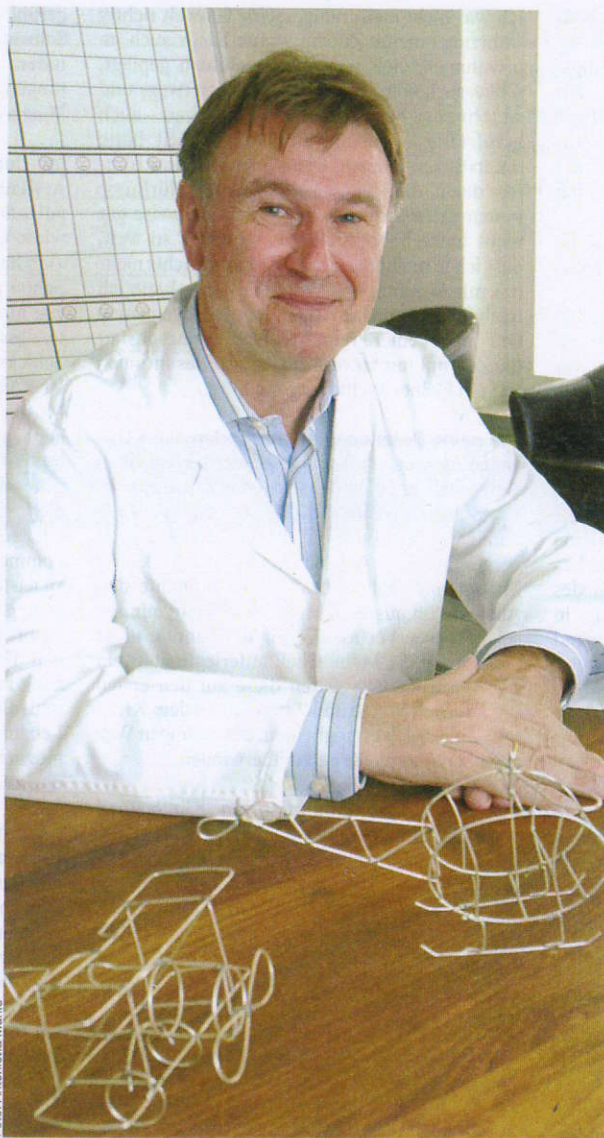
Ein Münchner Psychologe baut mit Seminarteilnehmenden Modell-Hubschrauber. Das ist kein Kinderspiel, denn diese Manager müssen auch diverse Führungsaufgaben bewältigen. Am Ende nehmen sie neue Einsichten über ihren eigenen Führungsstil nach Hause – und ein Drahtmodell.

Wer den Seminarraum betritt, glaubt zunächst, sich in eine Werkstatt verirrt zu haben. Der Raum wurde vom Trainer Detlev Jurkuhn zu einer Werklandschaft umgewandelt, in der Hubschrauber aus versilbertem Kupferdraht hergestellt werden. Auch wenn es nicht so wirkt: In vier bis sechs Simulationen wird in diesem Seminar ein realistischer, komplexer Führungs- und Arbeitsprozess nachgestellt. In jedem Simulationsdurchgang gibt es die drei Hierarchieebenen Abteilungsleitung (eine Person), zwei bis drei Teamleitende und sechs bis zwölf andere Mitarbeitende. Die Führungsfunktionen werden nach jeder Simulation und deren Auswertung gewechselt, so dass jeder Teilnehmende mindestens einmal eine Führungsfunktion übernimmt.

Die Teilnehmenden erhalten keine Rollenspielvorgaben, sondern lediglich eine Funktion, die sie mit ihren natürlichen Stärken und Schwächen ausfüllen sollen. Die Führungskräfte erhalten den Auftrag, mit Hilfe ihrer Teams die von der Geschäftsleitung festgelegten Sachziele zu erreichen. Von der Konstruktionsabteilung kommen konkrete Zeichnungen, die von den Mitarbeitenden zum Bau der Helikopter benötigt werden. In den ersten drei Simulationen sind einfache Teile herzustellen und zu montieren. In der letzten Simulationsphase findet die Endmontage statt. Neben diesen Fertigungsaufträgen trifft unterschiedliche Hauspost aus diversen Bereichen des Unternehmens ein. Die Bearbeitung muss parallel zum Modellbau-Auftrag erledigt werden. Es entsteht bewusst angelegter Zeitdruck, in dem die Führungskräfte testen, wie gut sie Ziele vereinbaren, priorisieren und delegieren können.

Die Fähigkeit zur Kontrolle in der Führung wird getestet, wenn konkrete Fertigungsaufträge mit exakten Stückzahlen, Masstoleranzen und Qualitätsstandards erfüllt werden sollen. Bleiben Aufträge liegen, werden reale Überstunden gemacht!

Bei firmeninterner Durchführung des Seminars gelten die authentischen firmeninternen Richtlinien. Neben den klassischen Führungsaufgaben sind von den Führungskräften besondere Situationen zu bewältigen, die in der Realität und im Seminar sehr häufig zu internen Konflikten führen. So kommen zu realisierende Kostensenkungsmassnahmen auf die Führungsperson zu, eine internationale Kooperation, eine Umstrukturierung mit massiver Veränderung der Personalstrukturen, der Abbau von einzelnen



Detlev Jurkuhn mit seinen Drahtmodellen.

Hierarchiestufen und zu guter Letzt auch noch die Verlegung des Firmensitzes. Damit sich die Teilnehmenden schnell mit ihrer Funktion identifizieren, erhalten sie vom Trainer verschiedenfarbige Kittel: Das obere Management trägt Weiss, die direkten Führungskräfte erhalten graue Kittel, die Mitarbeitenden blaue. Diese Kittelfarben sind jedoch statusneutral. Je komplexer die Aufgaben und Situationen, desto wichtiger wird die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen, die Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeitenden und die Förderung von Eigenmotivation. Bei unfairen Praktiken der Führungs-

kräfte oder der Erwartung des Chefs an die Teammitglieder, gegebenenfalls auch gesetzeswidrig zu handeln, sollen die Mitarbeitenden Zivilcourage zeigen und sich weigern, unmoralische oder illegale Aufträge auszuführen. So liegt die Verantwortung für die Einhaltung der Corporate Governance nicht allein beim Chef.

Die Auswertungsdiskussion nach jeder Praxisimulation findet anhand von Videoaufzeichnungen, Selbst- und Fremdeinstufungen des Führungsverhaltens statt – und aufgrund des Erreichens der Sachziele, der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Diskussion über Handlungsalternativen. Die Feedback-Kriterien sind so gewählt, dass sie klar beobachtbar und für alle Beteiligten gut nachvollziehbar sind. Sie beziehen sich auf Führungsanforderungen, die unabhängig von der Branche die Kernkompetenzen jeder Führungsfunktion beinhalten. Das erleichtert auch die Übertragung der gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse in die eigene Praxis. Der Nutzen des Seminars besteht vor allem darin, dass teilnehmende Führungskräfte im Rahmen eines Trainingslabors Stärken und Schwächen des eigenen Führungsverhaltens sehr intensiv erfahren und konkrete individuelle Handlungsempfehlungen zur Verbesserung erhalten. Firmenspezifische Managementprinzipien wie Management by Objectives, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Total Quality Management, Six Sigma und andere Management-Tools können im Planspiel integriert werden. Besonders wirksam ist das Seminar, wenn die Geschäftsleitung mit der direkt unterstellten Managementebene den ersten Seminartermin wahrnimmt.

Das eigene Führungsverhalten auf den Prüfstand zu stellen und von den direkt unterstellten Mitarbeitenden in einer Laborsituation offen Rück-

meldung zu erhalten, wird von Vertretern transparenter Unternehmen vermehrt geschätzt. Hierbei werden oft Verhaltensweisen angesprochen, die im normalen Alltag weniger aktualisiert werden und wenn, dann eher hinter dem Rücken der Führungskraft. Wichtig ist, dass die vorher vereinbarten Feedback-Regeln von allen Beteiligten eingehalten werden und Kritik konstruktiv aufgearbeitet wird. Die Führungsanforderungen werden konkret von allen Beteiligten erlebt. Die Führungskräfte erhalten intensive, konstruktive Rückmeldungen über die gezeigten Stärken und Schwächen im Führungsverhalten von den anderen Teilnehmenden und vom Trainer. Sehr

Führungsverhalten-Prisma®					
Führungsaufgaben					
Ziele und Informationen Vereinbarungen und Rahmenbedingungen/Steuerung der Informationsabläufe					
Delegation und Entscheidung Wer, was, mit wem, womit, wann, warum					
Arbeitsorganisation Systematik des Vorgehens mit Personal, Material und Zeit					
Kontrolle und Steuerung Überprüfen der Durchführung und regelnde Massnahmen					
Motivation und Förderung Beteiligung der Mitarbeitenden/Anerkennung und Kritik					
Bewältigung der Situation Stress, Konflikte, mehrdeutige Situationen					
Spezielle Themen					
Zufriedenheit der Mitarbeitenden					
Mit der Führungskraft					
Mit der eigenen Tätigkeit					
Mit der eigenen Leistung					
Mit der Gruppenleistung					
Sachleistung					

© Dr. Detlev Jurkuhn

viele Teilnehmende werten die Videoaufnahmen, die während des Kurses gemacht werden, als wertvolle Ergänzung zur Reflexion des eigenen Verhaltens aus. Denn diese Aufnahmen werden von den Kursteilnehmenden unbemerkt gemacht, sozusagen während ihrer Arbeitsprozesse. Häufige negative Einstellungen gegenüber dem hilfreichen Medium werden spielend leicht abgebaut. Das Seminar bietet den Führungskräften Lernwege wie: Lernen durch Misserfolg und Erfolg, die Beobachtung anderer Führungskräfte, Rückmeldung über die gezeigten Stärken und Schwächen des eigenen Führungsverhaltens durch die anderen Teilnehmenden und den Trainer, Reflexion anhand der Videoaufzeichnungen und die gemeinsame Suche nach Handlungsalternativen. CV

Das Seminar in Kürze

«Führungsverhalten aktiv trainiert» lässt sich in vorhandene Bausteine anderer Führungsschulungen integrieren. Durch die Variation des Schwierigkeitsgrades kann es auf allen Managementebenen durchgeführt werden. Über 13 000 Führungskräfte im deutschsprachigen Raum haben an diesem Training seit 1979 teilgenommen. In der Schweiz machen gegenwärtig vermehrt ganze Abteilungen verschiedener Kantone aus Personal- und Organisationsentwicklung mit. Das Seminar wird seit 1986 exklusiv von der ZfU International Business School als offenes Seminar angeboten, an dem Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz aus verschiedenen Branchen und Hierarchieebenen partizipieren. Nächster Termin: 17. bis 19. November 2005 in Zürich.

Info: www.ergebnisorientierte-fuehrung.de