



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

*J.W. von Goethe*

# Management Exercise Leadership (ME<sup>leadership</sup>)

## Projektbeispiel

Nicht nur über Führung reden, sondern wirklich führen!

Mit viel Engagement führte ein Finanzdienstleister ein 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

## Führung in Echtzeit erleben

Führungssimulationen bieten besonders effektives Instrument als sehr anspruchsvolle und lernintensive diagnostische oder Trainingssituationen eine realitätsnahe Abbildung des unternehmensbezogenen und persönlichen Führungsverhaltens. Bei ME<sup>leadership</sup> wird nicht nur über Führung geredet, sondern real geführt. Durch aktives Handeln erleben die Teilnehmenden die Wirkung ihres eigenen Führungsverhaltens in realitätsnahen Situationen. Sie agieren in einem dynamischen Prozess mit Selbstreflexion, Mitarbeiter- und Trainerfeedback und Coachingelementen. Als Training konzipiert erhalten die Teilnehmenden die Chance, neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Sie lernen, in kritischen Situationen flexibler zu reagieren und nehmen vielfältige Impulse für ein erfolgreicheres Führungshandeln mit in den Alltag. ME<sup>leadership</sup> stellt zudem ein

Feedback bezieht sich auf das Führungsverhalten, die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden sowie das Erreichen der Aufgabenziele. Zusätzlich erhalten die Teilnehmenden individuelles Feedback im Dialog mit einer Trainerin oder einem Trainer.

ME<sup>leadership</sup> kann eingesetzt werden:

- als Trainingsmaßnahme zur Erweiterung der persönlichen Führungskompetenzen
- als Trainingsmaßnahme zur verbesserten Selbst- und Fremdeinschätzung und für Feedbackprozessen
- 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 vorhandenen Führungskompeten-

zen und -potenziale sowie der gelebten Führungs- und Unternehmenskultur. Führungskräfte bekommen im Arbeitsalltag, besonders mit steigender Position, immer weniger ehrliche Rückmeldung zu ihrer Wirkung. ME<sup>leadership</sup> bietet ihnen zur Optimierung ihres Führungsverhaltens ausführliches Feedback aus der Mitarbeiter-, Kollegen- und Trainerperspektive. Für Führungskräfte am Anfang ihrer Laufbahn bietet ME<sup>leadership</sup> dagegen ein sehr realistisches Lernfeld, in dem sie Führung durch reales Handeln ausprobieren und lernen können. Dies erleichtert es ihnen, theoretisches Wissen wirkungsvoll in der Praxis umzusetzen.

# Leistungen

## Anpassung durch individuelle Settings

„One size fits all...“, jedoch nicht sind. Entscheidungen, Dilemmata kompetent zu reagieren und ihre hier. Jedes Unternehmen hat ei- und Konflikte, die Führungskräfte Mitarbeiter entsprechend zu füh- gene Ziele und Wertvorstellun- im Unternehmen erleben, müs- ren. Hierbei handelt es sich z.B. gen, eine eigene Ausrichtung und sen auch hier gemeistert werden. um Änderungen der Vorgaben eine spezifische Unternehmens- In diesem Szenario erfahren die durch die Unternehmensleitung, und Führungskultur. Genauso Teilnehmer sowohl das eigene um Schwierigkeiten mit einzel- individuell wie Ihr Unternehmen als auch fremdes Führungsver- nen Mitarbeitern, besondere und Ihre Mitarbeiter sind, können halten sehr intensiv. Die gestell- Kundenanforderungen oder kriti- die Szenarien für Leadership in ten Aufgaben erfordern von den sche Projektverläufe. practice angepasst werden. teilnehmenden Führungskräften In den einzelnen Sequenzen Struktur, Umfang und Rahmen, konkrete Arbeitsergebnisse, die agieren die Teilnehmer in unter- die zu bearbeitenden Inhalte und am Ende hinsichtlich Quantität schiedlichen Rollen. In der Regel Aufgaben sowie die Feedbackdi- und Qualität beurteilt werden. handeln in einer Sequenz drei mensionen, all diese Faktoren Die Aufgaben sind so komplex, Teilnehmer als „Führungskraft“, können durch eine optimale An- dass sie von den Führungskräf- die restlichen Teilnehmer als passung zum nachhaltigen Erfolg ten nicht alleine bearbeitet wer- Mitarbeiter. Szenarien mit 6 bis der Planspiele für Ihr Unterneh- den können. Es gilt, Mitarbeiter 12 handelnden Führungskräften men und Ihre Mitarbeiter beitra- anzuleiten, Ziele zu setzen und und ein- oder zweitägigen Durch- gen. Fortschritte zu überprüfen. Ziel führungen sind möglich. Dabei ist Als „Spielfeld“ für die Simulation ist es, die Mitarbeiter erfolgreich gewährleistet, dass die Füh- kann ein völlig neues Szenario zu motivieren, kompetent zu rungsrollen wechseln und jeder und eine fiktive Firma entworfen steuern und Aufgaben erfolgreich Teilnehmer in mindestens einer werden, oder aber wir erarbeiten zu delegieren. Sequenz in einer Führungsrolle mit Ihnen eine detaillierte Abbil- Bei der Aufgabenbearbeitung agiert. dung der Strukturen und Inhalte sind die Teilnehmer auf sich Eine intensive Feedbackphase Ihres Unternehmens. Der Hand- selbst gestellt. Die Trainer grei- durch alle Teilnehmer, begleiten- lungsrahmen und die einzelnen fen nur in Ausnahmesituationen de Trainer und eine Selbstein- Aufgaben werden so entwickelt in die gruppenspezifischen Pro- schätzung schließen jede Simula- und gestaltet, dass die alltägli- zesse ein. Neben der eigentli- tionssequenz ab. Jeder Teilneh- chen Anforderungen, Herausfor- chen Aufgabenstellung sind die mer erhält ein direktes Feedback derungen und Fragestellungen, Teilnehmer gefordert, auf Stö- und im Nachgang ein aussage- denen Führungskräfte im Un- rungen bzw. kritische Situatio- kräftiges Führungsprofil. ternehmen begegnen, abgebildet nen und Ereignisse flexibel und

# Nutzen

## Lernen mit Herz und Verstand

Je nach Zielsetzung kann ME<sup>leadership</sup> als diagnostisches Verfahren zu Analyse von Führungskompetenzen und -potenzialen oder als Training konzipiert werden. Auch als im Schwerpunkt diagnostisches Verfahren hat es immer noch einen hohen Lernerfolg für die Teilnehmenden. 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 und im Feedback gegebenen Hinweise und gemeinsam diskutierte, alternativen Lösungen und Vorgehensweisen erweitern das Handlungsspektrum der Führungskräfte und steigern ihre Flexibilität. Die Teilnehmenden 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 Teilnehmenden Erfahrungen austauschen und Fähigkeiten aus verschiedenen Funktionen und Fachgebieten zusammentragen.

Die hohe Realitätsnähe und Handlungsorientierung von ME<sup>leadership</sup> führt zu einer sehr hohen Teilnehmerakzeptanz. Lernen erfolgt nicht theoretisch. Wissen zu Kommunikation, Steuerung und Motivation wird direkt in aktives Handeln umgesetzt. Lernen erfolgt über reales Handeln, emotionale Auseinandersetzung, Lernen von Modellen und über Reflexion und Feedback.

## Kontakt

grow.up. Managementberatung GmbH  
Gummersbach und Berlin  
Quellengrund 4  
51647 Gummersbach  
Tel.: +49 (2354) 70890 - 0  
Fax: +49 (2354) 70890 - 11  
E-Mail: [info@grow-up.de](mailto:info@grow-up.de)  
Internet: [www.grow-up.de](http://www.grow-up.de)

