

an, dass sie in diesem Modul Nichtball einen langfristigen Nutzen sehen. Fast alle Teilnehmer des Nichtball-Kurzseminars schätzten Nightball als geeignete Maßnahme zur Förderung der Teamreflexion ein. Auffallend für die Kürze der Intervention waren die viel gewonnenen Aha-Erlebnisse, die die Teilnehmer schilderten, dies deutet auf eine intensive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten hin.

## **4.5 Führungskompetenz reflektieren durch Unternehmenssimulationen<sup>3</sup>**

### **4.5.1 Die Idee**

Theoretisch ist Führung ganz einfach: Wir halten gleichermaßen ein Auge auf die Aufgabenerfüllung und die Beziehungsgestaltung, unterscheiden ohne Probleme „das Wichtige“ vom „Dringenden“, haben ein straffes Zeitmanagement und effiziente Abläufe, leben ausgeprägte Kundenorientierung vor, achten auf die richtige Balance von „Work“ und „Life“ und ruhen ganz in uns selbst, um in Krisenzeiten souverän und mit dem nötigen Scharfblick strategische Entscheidungen zu treffen. Soviel zur Theorie – in der Praxis sieht einiges anders aus und Führungskräfte müssen jeden Tag ihre Führungskompetenz weiterentwickeln, ein Lernprozess, der unserer Einschätzung nach ein ganzes Leben lang dauern wird. Als Führungskraft sind wir permanent aufgefordert, unser subjektiv geprägtes Weltbild auf Passung zu überprüfen, unsere in der Vergangenheit erprobten Verhaltensweisen und ihre Konsequenzen auf Basis unserer Wahrnehmungen und Emotionen ständig zu reflektieren, wenn notwendig, Veränderungen vorzunehmen und neue Abläufe einzuüben. Wenn wir das nicht tun, dann verlieren wir den Anschluss an unser Team, an die Organisation und den Markt. Lernen funktioniert dabei weniger über pure Wissensvermittlung und stures Eintrainieren, sondern über Erleben, über die Verknüpfung von Kognition und Emotion und über die inhaltliche Vernetzung von Bekanntem mit Neuem. (s. Artikel „Neurobiologie“ – von Franz Hütter). Der Lernende konstruiert sich seine subjektive „Welt“ stets neu und passt seine Konstruktion den sich ständig verändernden Gegebenheiten an. So entstand die Idee, ein Lernumfeld zu entwickeln, das

- die verschiedenen „Umwelten“ einer Führungskraft abbildet und Raum für spontane Veränderungen lässt,

---

<sup>3</sup> Beitrag von Christine Heilmann und Margret Klinkhammer

- Führung erlebbar macht aus der Sicht der handelnden Führungskraft und der Sicht der „betroffenen“ Mitarbeiter, Kollegen und Chefs,
- die Möglichkeit bietet, die Erlebnisse zu reflektieren und sie durch Bewusstmachung in Erfahrungen zu verwandeln,
- theoretische Wissensvermittlung bedarfs- und situationsgerecht anhand konkreter praktischer Fragestellungen ermöglicht und somit Bekanntes mit Neuem verknüpft.

#### **4.5.2 Die Simulation**

In der Führungssimulation „Im Auge des Taifun“ werden die Teilnehmer drei Tage lang in ein zwar fiktives, doch realitätsnah gestaltetes Unternehmen TAIFUN entführt. Dort können sie sich an den vielfältigen Aufgaben und nicht planbaren Ereignissen erproben, die einen ganz normalen Führungsalltag ausmachen: Konzeption eines Strategieprojekts, Umsetzung einer Markenstrategie, Führen von schwierigen Mitarbeitergesprächen, Bewältigen von Krisen, Streitschlichtung, etc. In mehreren Übungsrunden werden diverse Funktionsbereiche, wie z. B. Produktion, Vertrieb, Personal durchlaufen, wobei die Teilnehmer den Führungsprozess aus der Perspektive von Top-Führungskraft, mittlerem Management und Mitarbeiter erleben. Jede Übungsrunde dauert ca. einen halben Tag und beinhaltet Zielvereinbarung und Aufgabenverteilung, Simulation sowie – unser Kernstück – das prozessgesteuerte Feedback mit integriertem Praxistransfer. Erfolgskritisch gesehen, ist das Kommunikationsverhalten und die Fähigkeit, auch in Stresssituationen eine tragfähige Beziehung zu Mitarbeitern, Kollegen und Führungskraft aufrecht zu halten – leichter gesagt als getan. In der Simulation werden neben den persönlichen Gesprächen auch weitere Kommunikationsmedien, wie z. B. E-Mail, Telefon, etc. eingesetzt. Damit haben die Teilnehmer synchrone und asynchrone Kommunikation zu bewältigen. Jeder Teilnehmer erhält eine Rückmeldung über seine Kommunikationsmuster und Verhaltensweisen, denn die Teilnehmer erstellen auf einem Feedback-Plakat Selbst- und Fremdbilder und erläutern ihre Beobachtungen zeitnah und wertschätzend. Anschließend wird in Kleingruppen und im Plenum die Handlungs- und Entscheidungsqualität von Führungskraft und Mitarbeitern reflektiert; Trainer und Kollegen geben wertvolle Führungstipps aus zum Teil langjähriger Führungspraxis und die Trainer ergänzen diese Tipps soweit sinnvoll mit theoretischem Hintergrundwissen.

### **4.5.3 Zielgruppe und individuelle Anpassung**

Die Führungssimulation ist für alle Führungsebenen einsetzbar: Jungen Nachwuchsführungskräften oder Trainees ermöglicht sie, erste Führungserfahrungen in einem geschützten Rahmen zu sammeln. Vorständen und Bereichsleitern lässt sie endlich wieder einmal Führung aus der Perspektive eines Mitarbeiters erleben. Denn die Konzeption der Simulation bringt ausnahmslos alle Teilnehmer schnell in Situationen, in denen sie authentisch handeln – mal freudvoll, mal frustriert, mal stressgeladen. So wird aus einer Simulation schnell wahrgenommene Realität.

Verstärken können wir den Realitätsbezug auf Wunsch unserer Kunden, indem wir die unternehmensspezifischen Führungsleitlinien integrieren, z. B. über einen halbtägigen Workshop zur Konkretisierung der Leitlinien oder durch Einarbeitung der Führungsleitlinien in die Feedbackrunden. Auf Anforderung lassen sich auch konkrete Aufgaben, die häufig in Ihrem Unternehmen vorkommen, doch bislang eher unzureichend erledigt werden, in den Spielrunden simulieren.

Einsetzbar ist die Simulation in Ausbildungsreihen für Führungskräfte, Teamtrainings, Qualifizierungsbedarfsanalyse, als Assessment Center zur Identifikation von Potenzialträgern und bei Fusionen und Restrukturierungen zur Entwicklung des neuen Führungsteams. Idealerweise wird es kombiniert mit einem anschließenden individuellen Coaching, das den im Seminar entdeckten Entwicklungsbedarf aufnimmt.

### **4.5.4 Feedback**

Die Teilnehmer sind durchweg begeistert, Führung hautnah zu erleben und zeitnah Rückmeldung zu erhalten. „Mir ist ein Licht aufgegangen“, „Jetzt kann ich verstehen, wie es meinen Mitarbeitern ergeht“, „Führen macht Spaß“, „Es geht um Klarheit“, „Führung erfordert Mut“ – das sind nur einige Aussagen der Teilnehmer. Nicht große Theorien, die gewälzt, und große Worte, die gewechselt werden, sind entscheidend. Sondern Tipps, die die tägliche Arbeit erleichtern, die unmittelbar umgesetzt werden können, sofort wirken und an das im Seminar Erlebte anknüpfen: „Von, mit und für Praktiker – mit einer Prise Theorie“.

### **4.5.5 Schlussbemerkung**

Auch für uns Trainer ist die Simulation immer wieder eine Herausforderung, denn jeder Teilnehmer bringt ein anderes Selbstverständnis als Führungskraft oder Mitarbeiter ein,

jede Gruppe entwickelt eine andere Dynamik und jede Interaktion zwischen den beiden sozialen Systemen, dem Trainersystem (wir trainieren immer zu zweit) und dem Teilnehmersystem erfordert neue Anpassungsleistung von allen Seiten. Sie findet zwar immer im gleichen Kontext des Unternehmens „Taifun“ statt (ein fiktives Brauereiunternehmen) und ruht immer auf den gleichen „harten“ Fakten der von uns entwickelten Übungen, doch ändern sich die handelnden Personen, deren Haltungen, Kommunikations- und Verhaltensmuster und Erfahrungshintergründe. Angeregt durch uns Trainer, doch weitestgehend selbstorganisiert, entsteht in jedem Seminar eine neue gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion. Und wir als Trainer tun gut daran, uns unsere „Haltung der Neugier“ und unsere Anpassungsbereitschaft zu bewahren, um adäquat agieren und reagieren zu können.

#### **4.6 Körper und Geist vernetzen – ein Werkstattbericht<sup>4</sup>**

Ende 2008 entstand aufgrund begeisterter Erzählungen unserer Kollegin Adele Schlachter die Idee, Erfahrungen beim Sportklettern mit Erfahrungen in der Führung und in der Kindererziehung abzugleichen. Schnell waren wir ein kleines Team, das sich mit diesem Thema beschäftigen wollte: Tagesmutter Mechtild Rathgeber, Klettertrainerin und IT-Expertin Adele Schlachter, Ökotrophologin und Kletter- und Jogatrainerin Nicole Ertl, Managementtrainer und Coach Lothar Wüst. Auf den ersten Blick verfolgten wir sicherlich einen eher ungewöhnlichen Ansatz, aber auf den zweiten Blick ergaben sich noch mehr Parallelen als von uns ursprünglich vermutet. Unsere Überlegungen mündeten schließlich in der Entwicklung eines mehrtägigen Seminars, das wir aktiv Führungskräften aus Non-Profit- und Profitunternehmen anbieten. Hier stellen wir Ihnen den Projektverlauf und das Seminarkonzept vor.

##### **4.6.1 Das Vorgehen**

Da weder Coaches noch Tagesmutter zu Projektbeginn eigene Klettererlebnisse hatten, interviewten wir unsere erfahrenen Kletterinnen. So konnten wir innerhalb kürzester Zeit Wesentliches über das Erlebnisspektrum beim Sportklettern erfahren. Wir suchten nach

---

<sup>4</sup> Beitrag von Margret Klinkhammer und Adele Schlachter