

# BILDUNG **aktuell**

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

# 12

06.12.2011

**PSYCHOLOGIE**

## DIENST NACH **VORSCHRIFT**

Zwischen Engagement und Demotivation:  
Welchen Einfluss Unternehmen auf die  
Leistung ihrer Mitarbeiter haben

■ **PLUS: LERNTRENDS 2012**  
Das Special zur LEARNTEC-Messe





# ICH SPIELE **FÜHRUNG**

Mehr als nur ein Rollenspiel: Ein spezielles Training simuliert komplexe Führungs- und Arbeitsprozesse. So lernen Sie Ihre Verhaltens- und Kommunikationsmuster kennen und verbessern Ihre Kompetenz nachhaltig. Von **Mag. Hubert Kohel**

Pragmatismus haben wir uns als USP auf unsere Fahnen geheftet. Wir verstehen darunter die Ausrichtung unserer Entwicklungsbegleitung auf konkrete Fallsituationen. Wirkungsvolles Lernen ist erfahrungsbasiertes Lernen, es ist ein gut erforschter Prozess, in dem Erfahrungen und Reflexion eine wichtige Rolle einnehmen.

Aber gerade im Bereich der Entwicklung von Führungskräften stießen wir immer wieder auf das Hindernis, die praxisrelevante Themen, wie das Gestalten von Organisationen, Organisationsänderungen, Kommunikation über Hierarchiestufen hinweg, Konflikte uvm., nur schwer darstellen, um damit auch tatsächlich üben und aktiv trainieren zu können. Nur wenn der Lernende sich mit konkret erlebten praktischen Situationen auseinandersetzen kann, ist er in der Lage, neue Verhaltensmuster zu erlernen und sich selbst auf diese Weise weiterzuentwickeln. Dabei liegt die Schwierigkeit der Simulationskonzeption darin, auf die Einfachheit in der Aufgabenstellung zu achten, um die Konzentration und Aufmerksamkeit auf den Führungs- und Arbeitsprozessen zu belassen und nicht in Sachdiskussionen über die Aufgabenerfüllung („... wie soll das denn gehen...?“) während der Simulation abzudriften.

Im AVL-Institut-Führungslaboratorium, das auf einem fundierten von Dr. Detlef Jurkuhn entwickelten Format basiert, haben wir eine Lösung für dieses Problem gefunden. Die Teilnehmer haben hier die Möglichkeit, in konkreten Funktionen über mehrere Hierarchiestufen hinweg, in praktischen Führungssituationen unterschiedliche Rollen einzunehmen. So erleben sie

## Nur wenn sich der Lernende mit konkret erlebten praktischen Situationen auseinandersetzen kann, ist er in der Lage, neue Verhaltensmuster zu erlernen und sich selbst auf diese Weise weiterzuentwickeln.

*Mag. Hubert Kohel*

die Wirkung ihrer Handlungen und ihres Kommunikationsverhaltens in direkter Reaktion und können daraus für ihren eigenen praktischen Führungsalltag lernen.

Dieses Format geht weit über ein Rollenspiel hinaus. In vier bis sechs Simulationen wird ein realistischer und komplexer Führungs- und Arbeitsprozess abgebildet, in dem die Teilnehmer Drahtmodelle produzieren, die sie später mit nach Hause nehmen dürfen. In jeder Runde wird darauf geachtet, dass mindestens drei Hierarchieebenen simuliert werden und jeder Teilnehmer mindestens einmal in einer Führungsrolle agiert. Feedback-Schleifen und Reflexionsrunden sorgen für den nötigen Entwicklungsschub. Dabei werden gezielt die zentral erfolgswirksamen Führungsthemen behandelt:

- » Stärken und Entwicklungspotenziale des gelebten Führungsstils
- » Erkennen der Verhaltens- und Kommunikationsmuster und verstehen ihrer Wirkungen
- » Reflexion der qualitativen und quantitativen Erfüllung der Führungsaufgaben

- » Meistern komplexer Aufgaben und Situationen
- » Aufbau von Vertrauen und einer konstruktiven Unternehmenskultur
- » Steigern der eigenen personalen Kompetenz durch Feedback- und Reflexionsschleifen

Wie bereits oben erwähnt, geht dieses Format über ein Rollenspiel hinaus. Es behandelt nicht nur den Teilaspekt der kommunikativen Führungsaufgabe, sondern stellt die tatsächliche Zielerreichung des Produktionsauftrags in den Mittelpunkt.

Wer das AVL-Institut-Führungslaboratorium betritt meint sich in einer Produktionswerkstatt für Drahtmodelle wiederzufinden. Der Hauptraum wird dabei zu einer Werkstätte umfunktioniert, in dem die Produktionsaufträge zu erfüllen sind. Neben der zunächst organisatorischen Aufgabenstellung, sich zu konstituieren, wird der Produktionsauftrag erteilt, der in den vier bis sechs Simulationsstufen zu erfüllen ist. Parallel zu den Fertigungsaufträgen – wie im richtigen Leben auch – treffen immer wieder typische führungsrelevante und administrative Aufgaben, wie z. B. Budgetierung, Reorganisation, Konfliktlösung usw. (je nach vorher vereinbarter Zielsetzung) zur Erledigung ein. Der durch diese Parallelität erzeugte Zeitdruck verdeutlicht den Teilnehmern noch besser, inwieweit sie in der Lage sind, Ziele klar zu vereinbaren, zu priorisieren oder auch, wie gut sie in der Lage sind, mit emotionalisierten kritischen Situationen umzugehen. Gezielter fachlicher Input, Feedback vom Trainer und von der Gruppe und Reflexion der Vi-

deoanalyse verhelfen dem Teilnehmer zu neuen Erkenntnissen. Der experimentelle Umgang mit alternativen Führungsmethoden, vertieft die Erkenntnisse für den Teilnehmer bzw. der Führungscrew und unterstützt sie, die eigenen Handlungsmuster in der Praxis zu verbessern. Dass dieses Trainingsformat tatsächlich zu einer Weiterentwicklung führt, bestätigte eine Untersuchung, die ein deutsches Großunternehmen durchführen ließ und die mittel- bis langfristige Auswirkungen evaluieren wollte. Nach jeweils 9 und 12 Monaten wurden die relevanten Ergebniskriterien evaluiert:

- » Selbstreflexion im Führungsverhalten,
- » Kommunikation mit den Mitarbeitern,
- » Förderung der Selbstständigkeit der Mitarbeiter,
- » Umgang mit Kontrolle und Konfliktbewältigung

Eindeutig konnte die hohe Wirksamkeit gegenüber klassischen Lernveranstaltungen bestätigt werden. Neben konkreten Verhaltensänderungen, die die Teilnehmer für sich vorgenommen und auch umgesetzt hatten, wurde auch ein Perspektivenwechsel hin zu einem klareren und effektiverem Führungsverständnis konstatiert. ■

*Mag. Hubert Kohel ist Trainer, Berater und Geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts mit Schwerpunkt Führung, Strategie- und Organisationsentwicklung.*

 **Klick! [www.avl-institut.at](http://www.avl-institut.at)**