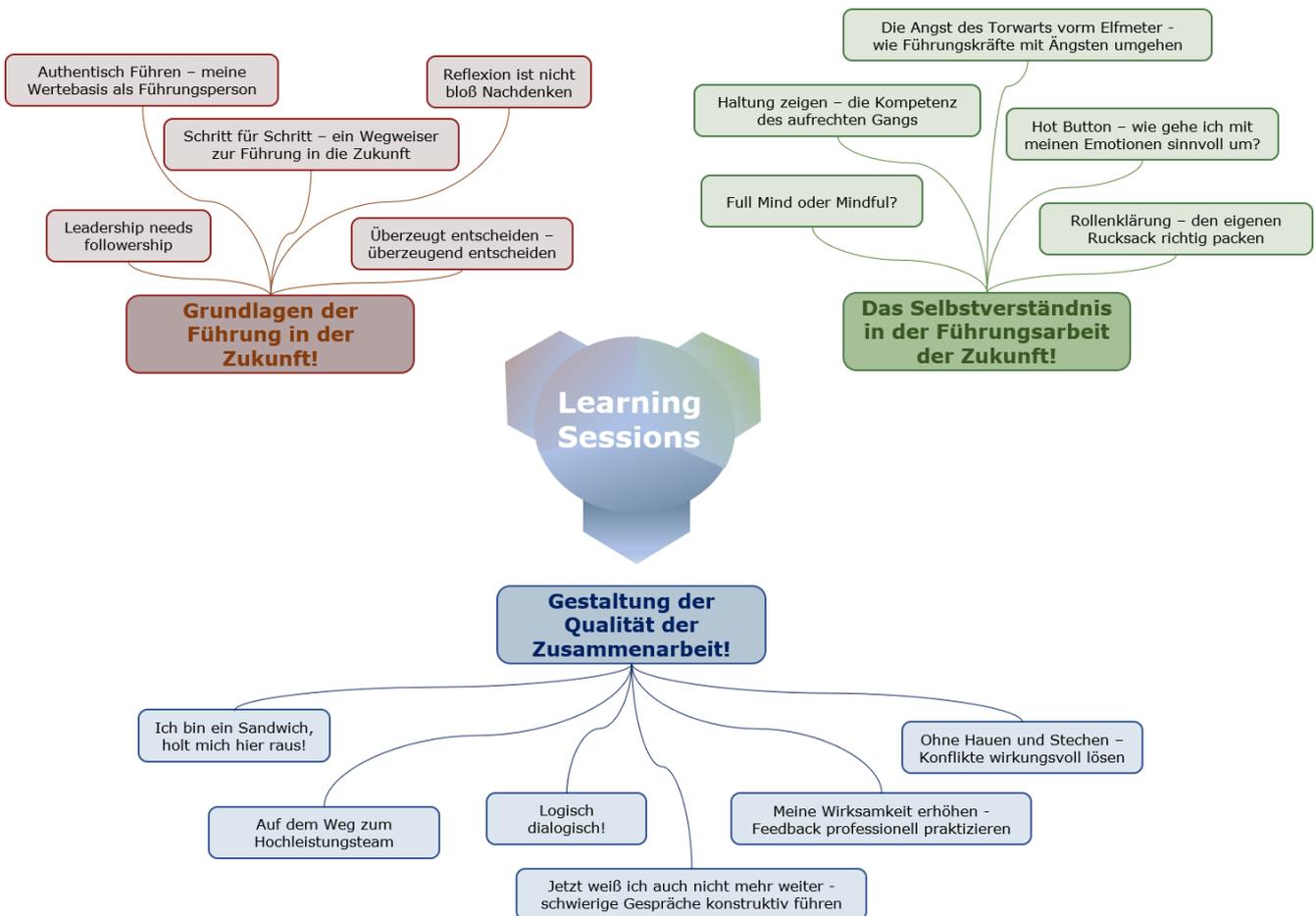




LEARNING SESSION

Einfach unterwegs zu professioneller Führungsarbeit in der Zukunft



Grundverständnis

Learning Sessions sind extern angeleitete, auf Schlüsselthemen der Führung ausgerichtete Lern- und Reflexionstreffen für eine Gruppe von maximal 12 Teilnehmern. Sie zielen darauf ab, die Professionalität der Führungsarbeit zu erhöhen.

Learning Sessions sind, wie der Name bereits ausdrückt, reine Lernformate, in welchen die individuelle Entwicklung als Führungskraft im Mittelpunkt steht. Als Kernfrage formuliert: Wie kann ich meine persönliche Führungsarbeit zunehmend „überzeugender“ gestalten?

Wie lernen die Teilnehmer in Learning Sessions?

Der Umfang einer Learning Session beträgt je nach Inhalt und Zuschnitt zwischen zwei und vier Stunden. Sie werden als Präsenz- oder als virtuelle Veranstaltungen angeboten. Entsprechend der Logik einer modernen Lernarchitektur geht es um die unmittelbare Umsetzung des Gelernten/ Reflektierten in den eigenen Führungsalltag. Konsequenterweise setzen wir systematisch an der jeweils eigenen Arbeitssituation der Teilnehmer an, geben Inputs, lassen interaktiv Lösungen und die nächsten Handlungsschritte erarbeiten.

Ganz wichtig: Die Learning Sessions sind kein „Schnellsiedekurs“ nach dem Motto „Lerne Führen in vier Stunden“.

Was lernen die Teilnehmer in Learning Sessions?

Learning Sessions stellen zentrale Lern- und Reflexionsräume dar, innerhalb derer die Teilnehmer sich ihrer derzeitigen Qualität in der Führungsarbeit bewusster werden und gezielt Hinweise erhalten, wie sie diese – themenbezogen – schrittweise weiter professionalisieren können.

Aufbau einer Learning Session

Auch wenn jede einzelne Session einzeln designt wird und wir Schematisierungen vermeiden, enthalten die Learning Sessions konsequent folgende Elemente: Betroffenheit und Relevanz, Erfahrungsaustausch, Theorieinput und Handlungsperspektiven.

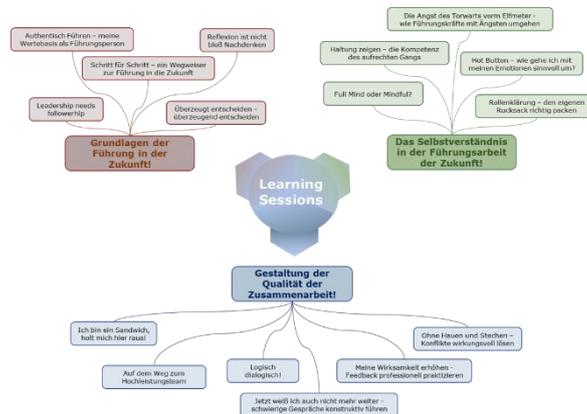
- Persönlicher Bezug zum Thema
 - Inwieweit bin ich von dem Thema betroffen?
 - Inwieweit ist das Thema für mich relevant?
 - Was macht mir im Moment Kopfzerbrechen?
- Haben wir alle das gleiche Problem? Austausch
 - Wo liegen Ähnlichkeiten?
 - Wo liegen Unterschiede?
 - Wie gehen wir aktuell konkret mit derartigen Situationen um?
- Wie würde eine professionell handelnde Person mit einer solchen Situation umgehen?
- Welche „tools“ können wir empfehlen?
 - Übungen
 - Strukturhilfen
- Was nehme ich mir konkret als nächsten Schritt vor? Wie können wir uns wechselseitig unterstützen?

Methodikbeispiele

Fachliche Impulse, Einzel-, Paar- und Gruppen-Reflexion in unterschiedlichen Settings und Formaten (z.B. Nordic-Talking, Fishbowl, Marktplatz, Open-Space, Triangel, Supervision etc.), konkrete Übungen, Rollenspiele, Filmanalysen, e-Learning-Module, Lernbibliothek, Kurzvorträge etc.

Aktuelle inhaltliche Schwerpunkte

Derzeit bieten wir 16 Learning Sessions an. Sie konzentrieren sich auf drei inhaltliche Schwerpunkte: „Wie wir uns selbst erleben!“, „Wie wir zusammenarbeiten!“ und „Wie wir Führung erleben!“.



Das Selbstverständnis in der Führungsarbeit der Zukunft!

1. Haltung zeigen – die Kompetenz des aufrechten Gangs
2. Hot Button – wie gehe ich mit meinen Emotionen sinnvoll um?
3. Rollenklärung – den eigenen Rucksack richtig packen
4. Die Angst des Torwarts vorm Elfmeter – wie Führungskräfte mit Ängsten umgehen
5. Full Mind oder Mindful?

Gestaltung der Qualität der Zusammenarbeit!

6. Ohne Hauen und Stechen – Konflikte wirkungsvoll lösen
7. Auf dem Weg zum Hochleistungsteam
8. Ich bin ein Sandwich – holt mich hier raus
9. Meine Wirksamkeit erhöhen – Feedback professionell praktizieren
10. Jetzt weiß ich auch nicht mehr weiter - schwierige Gespräche konstruktiv führen
11. Logisch dialogisch

Grundlagen der Führung in der Zukunft!

12. Schritt für Schritt – ein Wegweiser zur Führung in die Zukunft
13. Reflexion ist nicht bloß Nachdenken
14. Authentisch führen – meine Wertebasis als Führungsperson
15. Leadership needs followership
16. Überzeugt entscheiden – überzeugend entscheiden

Kerninhalte der einzelnen Sessions

Das Selbstverständnis in der Führungsarbeit der Zukunft!

1. Haltung zeigen – die Kompetenz des aufrechten Gangs

Fragt man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem Idealbild einer Führungskraft, so zeigt sich immer wieder das gleiche Muster: Man möchte wissen, wo und wofür Vorgesetzte stehen, d.h. sie sollen Orientierung geben und Stärke zeigen – auch gegenüber der sozialen Umwelt. Und zugleich wird von ihnen erwartet, dass sie ihre Mitarbeitenden bei deren persönlicher Entwicklung unterstützen und fördern. Nicht immer entsprechen allerdings die Verhaltensweisen von Führungskräften diesen Erwartungen. Gibt es „Gegenwind“, knicken sie ein; an das, was sie gestern versprochen haben, können sie sich heute nicht mehr erinnern; und die Werte, deren Einhaltung sie von Dritten verlangen, lassen sie gegen sich selbst nicht gelten.

Führungskräfte sollen Vorbild sein. Sie stehen unter dauernder Beobachtung. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten sehr genau darauf, wie glaubwürdig sie sind. Ob sie anderen „Wasser predigen“ und selbst „Wein trinken“, welche Haltung sie im Arbeitsalltag zeigen.

Die Grundhaltung erfolgreicher Führungskräfte ist die des aufrechten Gangs: Menschen sind mit einem Rückgrat ausgestattet. Je weniger verbogen dieses Körperteil ist (von Ängsten, von Strukturen, von negativen Erfahrungen usw.), desto wirksamer und überzeugender kann eine Führungskraft ihre Rolle wahrnehmen.

Im Mittelpunkt dieser Learning Session stehen unter anderem folgende Fragestellungen:

- Welche Bedeutung hat Haltung dafür, wie ich mich selbst sehe und was mir wichtig ist, wie ich andere sehe und wie ich von anderen gesehen werde?
- Welchen Einfluss hat meine Haltung auf meine Wahrnehmung der Umwelt und auf mein Handeln ihr gegenüber?
- Wie kann ich mir meiner Haltung bewusst werden und (wie) lässt sich eine einmal eingenommene Haltung verändern?
- Wie wird mein Führungsverhalten von meiner Haltung beeinflusst? Welche Spielräume kann ich mir und anderen zusätzlich erschließen, wenn ich eine „reifere“ Haltung im Umgang mit Mitarbeitern entwickle?

2. Hot Button – wie gehe ich mit meinen Emotionen sinnvoll um?

In dieser Learning Session geht es darum, die Treiber (und die Anfälligkeit dieser Treiber) des eigenen „Führungskraft Seins“ systematisch zu reflektieren und angesichts der Rahmenbedingungen der heutigen Dynaxity-Welt anhand typischer Führungssituationen zu betrachten. Angesprochen ist damit auch die Fähigkeit zur emotionalen Selbstkontrolle.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Wie sehe ich mich als Führungskraft, was ist mir dabei wichtig?
- Kenne ich meine „hot buttons“ und wodurch sie gedrückt werden (können)?
- Wie schaffe ich es, die mit meiner Führungsaufgabe verbundenen Spannungsfelder konstruktiv zu managen?
- Wie gelingt es mir, in der „Eigenmacht“ zu bleiben ohne den Kontakt zum Gegenüber zu verlieren?
- Was hilft mir dabei, meine „hot buttons“ konstruktiv im Sinne der Ergebnisreichung handzuhaben?

3. Rollenklärung – den eigenen Rucksack richtig packen

Kennen Sie das „Taschentuchtheorem“? Es besagt, dass kein Koffer schon so vollgepackt ist, dass nicht noch ein kleines Taschentuch drin Platz hätte. Manchmal gewinnt man den Eindruck, dass Führungskräfte bei der Übernahme von zusätzlichen Aufgaben nach diesem Theorem handeln und Gefahr laufen, sich selbst zu überfordern. Klarheit über die eigene Rolle ist eine der Grundbedingungen, dass „Allzuständigkeitsphantasien“ vermieden werden und sich Führungskräfte tatsächlich auf ihre Kernfunktionen konzentrieren können. Nur dadurch sind sie in der Lage, die an sie gerichteten Erwartungen als angemessen bzw. als überzogen einzustufen und gegenüber ihrem Umfeld entsprechend transparent zu machen. Rollenklarheit ist deshalb für sie selbst, für ihre Kollegen und Vorgesetzten und insbesondere auch für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentrale Voraussetzung für ihren Führungserfolg.

Diese Learning Session setzt sich vor allem mit folgenden Fragen auseinander:

- Wie verändern sich Führungsrollen im Zeitablauf?
- Welche individuellen, sozialen und organisationalen Ursachen tragen mit dazu bei, dass ursprünglich klare Rollenbeschreibungen zunehmend diffuser werden und wie kann dem begegnet werden?
- Auf welche Weise kann Rollenklärung zugleich als nützliches Rückmeldungsinstrument und als Impuls für Entwicklungsschritte für Führungskräfte eingesetzt werden (Rollenverhandlungen)?

4. Die Angst des Torwarts vorm Elfmeter – wie Führungskräfte mit Ängsten umgehen

Es gehört mit zu den gut gehüteten Geheimnissen in Organisationen: Auch Führungskräfte haben Ängste. Angst vor Gesichtsverlust, Jobverlust, Verlust von Privilegien, an Wertschätzung, an Status. Schon allein der Verlust des reservierten Parkplatzes scheint manchem eine Katastrophe zu sein. Angst ist andererseits auch ein wichtiger Schutzmechanismus. Sie bewahrt uns (hoffentlich!) davor, allzu riskante Manöver zu unternehmen. Also geht es in dieser Learning Session darum, als reife Führungskraft einen kompetenten Umgang mit den eigenen Ängsten zu entwickeln und sich zugleich der Tatsache bewusst zu sein, dass auch das Verhalten der Mitarbeiter von Ängsten gekennzeichnet ist.

Die folgenden Fragen stehen im Vordergrund:

- Kann ich mir eigentlich selbst eingestehen, Ängste zu haben? Wie stimmt dies mit meinem Selbstbild überein?
- Wenn ich mein Verhalten selbst reflektiere, woran merke ich, woran können die anderen erkennen, dass ich Ängste habe? Wo ist es sinnvoll, auf meine Ängste zu hören? Wo behindern sie mich in meiner Führungsrolle?
- Darf ich als Führungskraft gegenüber meinen Mitarbeitern über meine Ängste sprechen? Welche Risiken sind damit verbunden?
- Woran erkenne ich konkret, dass meine Mitarbeiter Ängste haben? Welche Folgen kann dies für die Aufgabenerfüllung, für den Teamzusammenhalt und/oder für den einzelnen Mitarbeiter haben?
- Was kann ich als erfahrene Führungskraft tun, um die eigenen Ängste und die meines Teams auf ein „vernünftiges“ Maß zu bringen?

5. Full Mind oder Mindful?

Hohe Anforderungen, hohes Tempo, permanente Veränderung: Das Bemühen, immer mehr immer schneller und das möglichst noch gleichzeitig zu bewältigen, ist allgegenwärtig. Dauerhafter Stress und Multitasking führen dazu, dass wir weit hinter unseren Potenzialen zurückbleiben.

Diese Learning Session richtet sich an Menschen, die an einer ersten Auseinandersetzung mit dem Thema Achtsamkeit und/oder an praktischen Übungen interessiert sind, um möglichst

- selbst klar und präsent zu sein.
- auch in schwierigen, komplexen Situationen Orientierung zu finden, anstatt gestresst und gedankenlos ein Arbeitspaket nach dem anderen abzuarbeiten.
- frei zu werden für ausgezeichnete Leistungen in einem gesunden und langfristigen Sinn.

Mit der Kultivierung von Achtsamkeit lernen Sie, zwischen Aktion und Reflexion zu wechseln und aus gewohnten Verhaltensmustern auszusteigen. Sie ersetzen den Autopiloten durch einen bewussten Zustand der Offenheit. Mindfulness wird damit zur wesentlichen Kompetenz für eine effektive (Selbst-)Führung.

Exemplarische Fragen, die im Rahmen dieser Learning Session behandelt werden:

- Wie kann ich innerlich bewusst zur Ruhe kommen?
- Wie kann ich Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden?
- Wie kann ich ganz präsent sein?
- Wie kann das im Team vorhandene Potenzial voll ausgeschöpft werden?

Gestaltung der Qualität der Zusammenarbeit!

6. Ohne Hauen und Stechen – Konflikte wirkungsvoll lösen

Ziel ist es, sich als Führungskraft bewusst zu machen, dass Konflikte grundsätzlich unvermeidbar und häufig genug notwendige Voraussetzung für inhaltliche, organisatorische und prozessuale Weiterentwicklungen sind.

In der Art und Weise, wie ich mit Konflikten umgehe, dokumentiere ich meine Führungskompetenz. Außerdem bestimme ich dadurch, inwieweit Meinungsunterschiede und unterschiedliche Interessen sich eher produktiv, eher restriktiv oder gar destruktiv auf das Gesamtsystem auswirken (z.B. Beibehaltung unklarer Situationen, Unter-den-Teppich-Kehren von Konflikten, faule Kompromisse schließen, Setzen von Schwelbränden, Produktion von Angst, ökonomische und soziale Kosten der Konfliktunterdrückung, Kosten der Aufrechterhaltung von Machtpositionen usw.).

Konkret geht es darum, für typische Konfliktverhaltensmuster sensibel zu werden, exemplarisch zu zeigen, dass bei wirklich kompetenter Führung Konflikte nicht verschwinden und quasi paradiesische Zustände entstehen, sondern die möglichen Spannungen benannt und konstruktiv handhabbar werden.

Die Teilnehmer setzen sich mit folgenden Kernfragen auseinander:

- Wenn ich ehrlich zu mir selbst bin: Wie reagiere ich typischerweise auf Konflikte in meinem Umfeld? Welche Wirkungen erzeuge ich dadurch? Wie würde ich gerne reagieren und was könnte mich dabei unterstützen?
- Woran kann ich erkennen, dass es in meinem Führungsumfeld „knistert“? Was passiert, wenn ich diese Situation ignoriere?
- Was kann ich konkret tun, um den Konflikt „in den Griff zu bekommen“? Wie weit kann dies überhaupt gelingen.

7. Auf dem Weg zum Hochleistungsteam

Teams sind nur dann dauerhaft zu Hochleistungen fähig, wenn ihre Mitglieder sich wechselseitig aufeinander verlassen können, sie die Stärken und Schwächen der anderen Mitglieder kennen und sowohl wertschätzend als auch offen miteinander umgehen. Zuviel Rücksichtnahme verhindert Lernen; zu wenig Wertschätzung lässt Verletzungen entstehen und lenkt Energie um. Arbeitsteams sind keine Freundschaftsgruppen – ihre gemeinsame Basis, ihr „Bindemittel“ sind vielmehr das gemeinsame Interesse an einer qualitativ hochwertigen Aufgaben- oder Funktionserfüllung und Vertrauen. Wir sprechen deshalb von „funktionaler Vertrautheit“ als Grundvoraussetzung von Hochleistungsteams. Teamleiter mit hoher Führungskompetenz sind sich des Stellenwerts dieser funktionalen Vertrautheit bewusst und sorgen dafür, dass diese (auch nach personellen Veränderungen im Team) immer wieder neu sichergestellt wird.

Fragen zur Bearbeitung im Rahmen der Learning Session:

- Was heißt „funktionale Vertrautheit“ für mein Team; wie schätze ich den aktuellen Grad der funktionalen Vertrautheit in unseren Teams ein?
- Wie kann ich den Grad der funktionalen Vertrautheit in meinem Team messen – vom Management Board bis zur untersten Führungsebene?
- Mit welchen Instrumenten kann ich die funktionale Vertrautheit in meinem Team verstärken; welche Elemente können sie beeinträchtigen?
- Was bedeuten Veränderungen im Team für die funktionale Vertrautheit und was muss ich konkret tun?
- Wie beeinflussen unterschiedlich kompetente und erfahrene Führungskräfte die funktionale Vertrautheit in ihren Teams?

8. Ich bin ein Sandwich – holt mich hier raus

Führungskräfte stehen strukturell in einer unausweichlichen Spannungssituation: Sie sind in ihrer Rolle einerseits Repräsentanten ihres Dienstgebers, haben dessen Grundorientierung, Strategien und insbesondere dessen Zielsetzungen zu vertreten und – mit Hilfe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – bestmöglich umzusetzen. Andererseits brauchen sie das Engagement und das Vertrauen eben dieser MitarbeiterInnen. Sehr unmittelbar erleben dieses Spannungsverhältnis jene Führungskräfte, die aus den eigenen Reihen aufsteigen und von einem Moment zum anderen vom Kollegen zum Vorgesetzten werden. Häufig werden die daraus resultierenden Probleme als „persönliches Versagen“ und nicht als strukturell bedingte Spannung angesehen.

Im Rahmen dieser Learning Session setzen sich die TeilnehmerInnen u.a. mit den folgenden Fragen auseinander:

- Was bereitet mir bei meinem Führungshandeln oft „Kopfzerbrechen“? Wo liegen mögliche Ursachen der damit verbundenen Spannungen?
- Wie kann ich als Führungskraft angemessen mit diesen (und anderen) Spannungsfeldern umgehen?
- Wie gestalte ich meine Führungsrolle so, dass ich eine gute Balance zwischen Ziel- und Ergebnisorientierung einerseits sowie Wertschätzung und Anerkennung andererseits, zwischen Fordern und Fördern finde?

9. Meine Wirksamkeit erhöhen – Feedback professionell praktizieren

Eine Grundvoraussetzung für Lernprozesse ist die regelmäßige Information darüber, wie die eigenen Handlungs- und Verhaltensweisen auf das Umfeld wirken. Dies ist ein mögliches Korrektiv für Fehleinschätzungen der eigenen Person oder des Teams und ein Impuls für entsprechende Entwicklungsschritte. Vor allem in hierarchisch geprägten Organisationen ist offenes Feedback eher selten – sei es, weil dem die Kultur des Unternehmens entgegensteht, sei es, weil die individuelle Sozialisation es ratsam erscheinen lässt, die Einschätzung von Kollegen oder gar Vorgesetzten eher „kuschelweich“ und vorsichtig zu formulieren. Damit aber nimmt man sich selbst und anderen wichtige Lernchancen.

Wirklich kompetente Führungskräfte erkennen das Potenzial eines qualifizierten Feedbacks für Mitarbeiter, für sich selbst und für ihren eigenen Verantwortungsbereich und setzen regelmäßig entsprechende Initiativen mit ihrem Team.

Leitfragen der Learning Session:

- Wann und in welcher Situation habe ich zuletzt ein wirklich qualifiziertes Feedback erhalten oder gegeben?
- Welches sind die zentralen Regeln, die beim direkten Feedback-Geben zu beachten sind?
- Was kann ich als Feedback-Empfänger tun, um auch kritische Rückmeldungen als Unterstützung für die eigene Entwicklung nutzen zu können?
- Wie kann ich Feedbackprozesse als regelmäßiges Führungsinstrument verankern, damit sie nicht zu bloßen Alibiaktionen verkommen?
- Wie können wir Feedbackprozesse von Untergebenen zu Vorgesetzten so etablieren, dass sie von „oben“ akzeptiert und von „unten“ wirklich wahrgenommen werden?

10. Jetzt weiß ich auch nicht mehr weiter - schwierige Gespräche konstruktiv führen

Kündigung, schlechte Performance, Verhaltensprobleme, Konflikte, konträre Vorstellungen. Jede Führungskraft kennt dies aus eigener Erfahrung: Regelmäßig gibt es Situationen, in denen „heikle“ Gespräche zu führen sind. Häufige Reaktion: Verschieben, verdrängen, bagatellisieren, um den heißen Brei herumreden. Wir wissen auch, dass dies nur im Ausnahmefall hilft. Die Kompetenz von Führungskräften zeigt sich u.a. darin, mit welcher Haltung und in welcher Qualität diese Gespräche geführt werden.

Unternehmen brauchen Führungskräfte, die sich mutig, klar und kompetent (aber auch mit Respekt vor ihrem Gegenüber) auf derartige Situationen einlassen; die sagen, was zu sagen ist und das Gespräch lösungsorientiert gestalten.

Folgende Fragen sind Gegenstand der Learning Session:

- Welche konkreten Gesprächssituationen mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten nehme ich als wirklich schwierig wahr? Was macht diese Situationen so schwierig?
- Was ist dabei der Anteil der anderen, was ist mein eigener Anteil?
- Wie können unterschiedliche Vorstellungen und Bilder in den Köpfen transparent gemacht werden, um zu sehen, wo sie sich unterscheiden und wo man „beieinander“ ist?
- Was kann ich persönlich tun, um die Gesprächssituation zu „entschärfen“ und die Chance für einen wirksamen Gesprächsverlauf zu vergrößern (ohne allerdings das Thema „weichzuspülen“)?

11. Logisch dialogisch

Organisationen sind heute zunehmend dynamischen Umwelten und damit einhergehender Komplexität ausgesetzt, sie stehen vor der Herausforderung, damit umgehen zu müssen. Insbesondere Führungskräfte erkennen, dass bisher erfolgreiche Führungs- und Managementkonzepte nicht mehr greifen.

Führungskräfte sind in diesem Umfeld besonders dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, lernfähige Teams zu etablieren, den gemeinsamen Austausch untereinander sicherzustellen und so gemeinsames Verständnis und Akzeptanz (nicht nur von Entscheidungen) zu erzeugen. Dies gelingt nur in einer Kultur der Zusammenarbeit, in der unter Nutzung der Potenziale aller Mitarbeitenden gemeinsames Denken, Erkunden und Lernen (selbst unter herausfordernden Bedingungen) möglich ist und hier getroffene Entscheidungen wirklich akzeptiert und besser umgesetzt werden.

Dialog als eine besondere Form der Gesprächskultur ermöglicht es Führungskräften, selbst in schwierigen Situationen zu erkunden, was jede/r sagt, denkt und fühlt. Darüber hinaus

wird es auch möglich, die dahinterliegenden Beweggründe, Annahmen und Glaubenssätze, die dieses Sagen, Denken und Fühlen bestimmen, transparent zu machen. So können Dinge angesprochen, aufgenommen und auf ihre Bedeutung und Praktikabilität hin gemeinsam reflektiert werden, die sonst gerne ausgeschlossen werden – Zusammenarbeit auf hohem Niveau.

Folgende Kern-Fragen stehen in der Learning Session „Logisch dialogisch“ im Fokus:

- Wie können Kommunikation und in weiterer Folge Kooperation sichergestellt werden, damit die nachhaltige Bearbeitung schwieriger Themen möglich wird?
- Wie gelingt Perspektivenweitung und damit ein Überblick über das Zusammenwirken verschiedener Faktoren und Menschen?
- Wie können unterschiedliche Vorstellungen und Bilder in den Köpfen transparent und damit nachvollziehbar sowie bearbeitbar gemacht werden?
- Wie kann Respektieren und Wertschätzen anderer Meinungen, Positionen etc. gelingen und damit gemeinsames Verstehen gefördert werden?
- Wie können Beteiligte ihr Wissen gemeinsam nutzen und ein Sinnzusammenhang geschaffen werden, aus dem wieder zielorientierte Handlung entsteht?

Grundlagen der Führung der Zukunft!

12. Schritt für Schritt – Ein Wegweiser zur Führung in die Zukunft

Führung ist zukunftsgerichtet. Das ist leicht gesagt. Aber in welche Zukunft soll Führung führen? Corona hat eindrücklich gezeigt, dass Zukunft nicht berechenbar oder vorhersagbar ist. Immer wieder überholen Komplexität und Dynamik auch noch so sorgfältig ausgedachte Pläne. Genau auf derartige Situationen muss sich Führung einstellen. Wie tut sie das? Allgemein gesagt: Indem sich Führungskräfte ihres eigenen Handelns und der daraus resultierenden Wirkungen auf Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte bewusst werden. Mit dem „Leadership Impact-Modell“ bietet diese Learning Session einen Denkrahmen an, der zeigt, wie sich Führungsverantwortliche einzeln und gemeinsam mit ihren Teams schrittweise zu gestandenen und erfolgreichen Persönlichkeiten entwickeln.

Folgende Fragen stehen im Vordergrund:

- Welcher Logik folgt das Impact-Modell der Führung? Inwieweit ist dieses Modell geeignet, als Konzept für Führungskräfteentwicklung zu dienen?
- Wie kann mich das Impact-Modell bei der Einschätzung und Entwicklung meines eigenen Führungsverhaltens unterstützen?
- Welches sind die zentralen Entwicklungsstufen auf dem Weg zu einer Führungspersönlichkeit, die offen für Veränderungen ist, die eigenen Verhaltensmuster kritisch reflektiert und in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter eine zentrale Aufgabe sieht?

- Wie können die Mitglieder der Organisation so in selbstorganisierte Lernprozesse eingebunden werden, dass ihre Kreativität geweckt wird?
- Wie vermittelt man allen im Unternehmen einen „Spirit“, um sich freiwillig zu engagieren und unternehmerisch zu denken?

13. Reflexion ist nicht bloß Nachdenken

Führungsqualität zeigt sich nicht zuletzt darin, dass Situationen bewusst wahrgenommen, Zusammenhänge differenziert erkannt, Konsequenzen möglicher Handlungen eingeschätzt und daraus neue Handlungsmuster entwickelt werden. Es könnte eigentlich recht einfach sein, die Führungsleistung zu verbessern. Der Trick dazu: regelmäßiges Reflektieren. Das klingt zunächst nach einer Binsenweisheit. Wer systematisch analysiert, wie er seine Arbeit erledigt, lernt in der Regel zugleich, wie er die Dinge künftig effektiver geregelt bekommt. Tatsache ist aber auch: Die wenigsten nehmen sich die dafür erforderliche Zeit. Leider gibt es nur wenige Unternehmen und noch weniger Manager, die ihre Mitarbeiter regelmäßig dazu ermutigen, innezuhalten und sich Zeit zur Reflexion zu nehmen. Folge davon ist, dass man in seinen Mustern und Routinen gefangen bleibt wie in einem Spinnennetz. Wirklich kompetente Führungskräfte sind sich aber bewusst, dass diese Form der „Vernetzung“ nicht geeignet ist, sich in komplexen und dynamischen Umwelten erfolgreich zu behaupten.

Mit welchen Fragen befasst sich diese Learning-Session?

- Was ist (professionelle) Reflexion? Wie unterscheidet sie sich von beiläufigem Nachdenken?
- Wie gelingt mir der Brückenbau vom Reflektieren zum nachhaltigen Lernen?
- Wie kann ich das für mich persönlich und für meinen Verantwortungsbereich institutionalisieren?
- Wie kann ich meine Reflexionsergebnisse am zielsichersten sabotieren?
- Wie stärken Spitzen-Führungskräfte Reflexion und Reflexionslernen in ihrem Verantwortungsbereich systematisch?

14. Authentisch führen – meine Wertebasis als Führungsperson

Führung beginnt im Kopf. Häufig hört man in diesem Kontext auch die Aussage, man müsse zu allererst in der Lage sein, sich selbst zu führen, um andere erfolgreich führen zu können. Doch was bedeutet dies genau? Wie gelingt es mir, mich selbst zu führen? Im Rahmen dieser Learning Session reflektieren Sie ihr eigenes Führungsverhalten und entwickeln so ein tiefgreifendes Verständnis zur Wirksamkeit ihrer eigenen Führungsrolle.

Die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen steht im Fokus:

- Habe ich ein Bild davon...

- Wie ich als Führungskraft agiere?
- Wie ich von anderen in dieser Rolle wahrgenommen werden möchte?
- Weiß ich, was mir dabei wichtig ist und warum ich Wert darauf lege?
- Was gibt mir in meiner Führungsarbeit Halt, wie definiere ich den Rahmen meines Führungsverhaltens?
- Wie schaffe ich es, nicht zur Überidentifikation mit meiner Aufgabe zu kommen und dennoch großes Engagement zu zeigen?
- Woran kann ich erkennen, dass ich in meiner Rolle wirksam werde bzw. geworden bin?

15. Leadership needs followership

Führungskräfte müssen in Ihrem Führungsverhalten wirksam sein. Diese legitime Forderung stellt nicht nur an die Führungskraft erhebliche Anforderungen (z.B. Vertrauen in sich selbst und in andere, Beziehungsstabilität, Offenheit, Konfliktbereitschaft, Delegationsfähigkeit und Wertschätzung der Kompetenz Dritter, Transparenz, aktives Informationsverhalten). Auch gegenüber den Mitarbeitern des betreffenden Führungssystems gibt es klare Erwartungen: Wenn die Mitarbeiter nicht „mitspielen“, stoßen Führungskräfte rasch an ihre Grenzen. Im Zentrum dieser Sequenz steht bewusst die Rolle „Ich als Mitarbeitender“.

Die folgenden Fragen stehen im Vordergrund:

- Was begeistert mich und vor allen Dingen wie beeinflussen Personen meine Begeisterung? Wie begeisterungsfähig bin ich?
- Wie (klar) muss ich meinem Vorgesetzten vermitteln, was ich von ihm erwarte? Wie kann ich sicherstellen, dass ich das von ihm auch bekomme (Orientierung, Beziehungssicherheit, Verlässlichkeit, Anerkennung und Wertschätzung)?
- Wie muss ich mich verhalten agieren, damit mein Vorgesetzter dies auch tut?
- Wo sehe ich mögliche Spannungsfelder zwischen meinem eigenen Reifegrad und jenem meines Vorgesetzten? Wie gehe ich damit konstruktiv um?

16. Überzeugt entscheiden – überzeugend entscheiden

In der Dynaxity-Welt stellt sich das Treffen von Entscheidungen aus vielen Gründen als schwierig dar. Trotz Zeitdruck, unvollständigen Informationen, Einflussnahmen unterschiedlicher Stakeholder, Multi-Tasking, Emotionen, Wahrnehmungsverzerrungen, gruppenspezifischen Effekten usw. gilt es, klare und überzeugende Entscheidungen zu fällen. In der Art, wie Prioritäten gesetzt und Entscheidungsprozesse gestaltet und kommuniziert werden, zeigen sich die unterschiedlichen Führungsstile von Führungskräften.

Folgende Fragen werden in dieser Learning Session behandelt:

- Welche Art von Entscheidungen können wir unterscheiden? Wo liegen mögliche Gefahren des Nicht-Entscheidens? Wie komme ich / kommen wir zu notwendigen Prioritätensetzungen?
- Was kann die Organisation tun, um die Urteilsfähigkeit ihrer Führungskräfte zu stärken?
- Wie sehen Prozesse aus, die die emotionale *und* die rationale Dimension bei Entscheidungen berücksichtigen? Welche emotionalen und rationalen Faktoren können „kluge“ Entscheidungen verhindern („systemimmanente Fallen“)?
- Wie können die Ursachen und Risiken von Entscheidungsverzerrungen bewusst gemacht und reduziert werden?
- Wie beeinflussen Führungskräfte mit ihren Entscheidungen die kollektive Klugheit von Gruppen? Wie handeln sie, damit ihr Team zunehmend Entscheidungsverantwortung übernehmen kann? Wie gewinnen sie Klarheit darüber, welchen Gruppenmitgliedern sie vertrauen können?
- Wie kann ein Team in seinem Entscheidungsverhalten die Balance finden zwischen sich von den Chancen nicht verführen und von den Risiken nicht erschrecken lassen?