
Moderne Führungskräfte- entwicklung

**strategiegeleitet
problemlösend
eigenverantwortlich**

Zürich, 18. März 2020

**Christoph Mahr
Michael Schwarz**



Inhalte

Die Zukunft beginnt heute	4
Was effizientes Lernen braucht	5
Design Prinzipien für unser Führungslernen	6
Bausteine modernen Führungslernens	7
Organisationales Lernen	9
Wir unterstützen Sie gerne	10

Die Zukunft beginnt heute

«Wir brauchen Führungskräfte, die mit mehr Vertrauen, Empowerment und Eigenverantwortung führen. Konzipieren Sie uns doch bitte ein Führungskräfte-Programm 3x2 Tage mit folgenden Inhalten ...“

So oder ähnlich erreichen uns viele Anfragen unserer Kunden.

Um gemeinsam herauszufinden, wie ein zukunftsorientiertes und zukunftsfähiges Führungskräfteentwicklungsprogramm gestaltet werden kann, versetzen wir uns zusammen mit unseren Kunden in die Zukunft: Wie würden wir ein Führungsprogramm designen, wenn Vertrauen, Empowerment und Eigenverantwortung schon ausgeprägt vorhanden wären.

Würden wir dann nicht...

- das Programm in einer Art designen, dass Teilnehmende weitestgehend **selbst bestimmen**, welche Inhalte für sie individuell und für das Unternehmen relevant sind?
- darauf vertrauen, dass Führungskräfte **lernen wollen und können?**
- Strukturen schaffen, die **Führungslernen als einen fortlaufenden Prozess** sicherstellen?
- Führungskräfte darin unterstützen, **selbst gemeinsam zu definieren was gute Führung für Ihr Unternehmen bedeutet?**

Die Reflexion dieser Fragen bringt schnell das Hauptproblem vieler klassischer Führungskräfteentwicklungsprogramme an die Oberfläche:

Die Art und Weise wie sie gestaltet sind, drückt nicht das aus, was sie vermitteln wollen.

Vorgegebene Inhalte, enge Zeitstrukturen und die Vorstellung, dass Führung überall gleich ist und deshalb Führungskräfte auch das Gleiche lernen müssten, drücken eben kein Vertrauen, Empowerment und Eigenverantwortung aus. Sinnvoll ist es hingegen, dass wir uns im Unternehmen auf einen gemeinsamen Rahmen verständigen, der Führen in diesem Unternehmen ausmachen soll. Dies kann in Führungsgrundsätzen oder -leitlinien dargestellt werden. Auch bei der Definition dieses Rahmens vertrauen wir auf das reflektierte Wissen der Führungskräfte, denn nur sie können diesen Rahmen so gestalten, dass er wirken kann.

DIE ZUKUNFT VON FÜHRUNG BEGINNT HEUTE

Deshalb sollte ein Führungs-Lern-Programm so gestaltet sein, dass es wesentliche (zukünftige) Führungswerte und -kompetenzen von Anfang an zum Ausdruck bringt.

Was effizientes Lernen braucht

Die Neurowissenschaften liefern uns seit vielen Jahren wertvolle Hinweise was erfolgreiches Lernen benötigt. Einige der wesentlichen Aspekte, seien hier genannt¹:

- **Bedeutsamkeit** (Emotionale Bewertung) & Anschlussfähigkeit (Vertrautheit)
 - Lernen darf mit (akut-moderatem) Stress verbunden sein
 - Fragen und „echte“ Probleme „triggern“ Neugier und Aufmerksamkeit können von außen motivieren
- **Positive Erfahrungen** (Lernen d. Angst funktioniert zwar auch, jedoch ist dies mit deutlichen negativen Konsequenzen behaftet, v.a. Problemlösung / Kompetenzen entwickeln sich nicht wie gewünscht...)
- **Wahlfreiheit und Autonomie.** Selbstgewählte Inhalte werden wesentlich leichter gelernt als vorgegebene.
- **Wiederholungen mit positiver Resonanz** helfen und führen zu tiefen Verankerungen (Üben hilft auch im Erwachsenen-Alter!).
 - Das (Nach-) Denken über Neues und das Sprechen darüber (anderen erklären) hilft ungemein.
 - mit allen Sinnen, an konkreten Beispielen und durch „selber tun“ (Autonomie).

Für Lernen im Erwachsenenalter kommen folgende Aspekte noch hinzu:

- **Anschlussfähigkeit** wird mit zunehmendem Alter immer wichtiger (Verknüpfung mit bereits Gelerntem).
- Lerninhalte werden kritischer hinsichtlich **Sinnhaftigkeit** (wo für brauche ich das konkret, warum tue ich das?) hinterfragt.
- **Problemorientiertes** (Lebensweltbezug), **dialogbasiertes Lernen** gewinnt an Bedeutung.
- **Die individuelle (Lern-)Biografie** kognitiv-emotionale Lernvoraussetzungen / Erfahrungen) beeinflusst künftige Verhaltensweisen deutlich stärker als in der Kindheit.

¹ nach Prof. F. Unger, University of Applied Sciences, Fulda

Design Prinzipien für unser Führungslernen

Ergänzt man diese Erkenntnisse durch betriebswirtschaftliche Aspekte (Führungskräfteentwicklung ist teuer und muss daher wirklich im Alltag wirksam werden) lassen sich folgende Designprinzipien ableiten, denen wir bei step 5 folgen:

- 01** Zeitgemässe Führungskräfteentwicklung ist so gestaltet, dass **gewünschte (zukünftige) Werte, durch das Programm zum Ausdruck kommen.**
- 02** Gelernt wird das, was vom Lernenden als **relevant und sinnvoll** erachtet wird und dem Unternehmen und den Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung dient.
- 03** Gelernt wird hauptsächlich durch **Anwendung und Übung**. Lernen findet in der Realität statt und nicht im Seminarraum.
- 04** **Herausforderungen** (wohl dosierter Stress) fördern Lernen.
- 05** Lernen erfordert **Reflexion, Dialog und Gespräch**.
- 06** Führungskräfteentwicklung muss **in den Alltag integriert** werden und (weniger) als Zusatzaufwand erlebt werden.
- 07** Das Arbeiten an **real existierenden, strategisch wichtigen Problemen** erhöht die Effizienz von Führungslernen enorm. Zum einen werden diese Herausforderungen in besserer Qualität gelöst, zum anderen wird nur das gelernt was wirklich gebraucht wird.
- 08** Eine genaue Ausweisung eines ROI von Führungslernen ist nicht möglich. Nutzt man aber reale Probleme als «Vehikel» um zu lernen, lässt sich zumindest der **Nutzen anhand der gelösten Probleme beziffern.**

Bausteine modernen Führungslernens

Unsere Führungskräfteentwicklung kann modular aus den folgenden Elementen zusammengestellt werden, wovon die meisten auch virtuell durchführbar sind.



INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE

Wir starten den Lernprozess in der Regel mit individuellen Gesprächen zwischen Vorgesetzten als Lern-Coaches und Mitarbeitenden. Dabei wird die aktuelle Situation des Geschäfts / der Abteilung / des Teams, individuelle Stärken und strategische Herausforderungen reflektiert. Daraus abgeleitet werden Lernziele definiert. Die Lernziele werden durch den Mitarbeitenden selbst definiert. Die Vorgesetzten unterstützen den Findungsprozess als Coach und „Unternehmer im Unternehmen“

BUSINESS CHALLENGE

Jede Lernende definiert eine konkrete Business Challenge, eine Aufgabe von strategischer Bedeutung, die ohnehin gelöst werden muss. Diese Business Challenge dient als Vehikel um neues Auszuprobieren, zu testen, Erfahrungen zu sammeln und Gelerntes in der Praxis anzuwenden. Gleichzeitig erhält der Lernenden Unterstützung beim Lösen der Business Challenge durch Peer Coaching.

PEER COACHING

Die Teilnehmenden unterstützen sich gegenseitig in der Lösung ihrer Business Challenge und im gegenseitigen Lernprozess durch peer-coaching. So werden Themen miteinander vernetzt, Netzwerke entstehen, Business Challenges werden durch verschiedenen Perspektiven zu besseren Lösungen geführt und die gemeinsame Reflektion und der Dialog verankert Gelerntes tief in neuronalen Strukturen.

REFLECTION & LEARNING SESSIONS

In regelmäßigen reflection & learning sessions erhalten die Teilnehmer von Kollegen und professionellen Coaches Unterstützung in Form von Modellen, Theorien, Tools („learning by teaching“²) um ihre Business Challenge besser lösen und ihre Lernziele erreichen zu können. Sie bestimmen den Inhalt der sessions selbst, was Relevanz und Nutzbarkeit erzeugt. Bereits in der Organisation vorhandenes Wissen wird transparent und genutzt. Welches Wissen und Können Nutzen stiftet entscheidet der Erfolg der Bewältigung der Business Challenges.

FÜHRUNGS-WORKSHOPS ZUM WISSENSAUFBAU

Vereinzelt werden interaktive Führungs-Workshops angeboten, um fehlendes Wissen zu ergänzen. Diese bieten sich für grundlegende Themen an. Auch hier erfolgt der direkte Transfer in die Business Challenge.

² Pädagogisches Gesamtkonzept auf neurowissenschaftlicher Basis nach Jean-Pol Martin.

Organisationales Lernen

Unsere Führungskräfteprogramme sind so gestaltet, dass Lernen auf sehr unterschiedlichen Ebenen stattfindet und so von wirklichem organisationalem Lernen gesprochen werden kann.

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS COACH

Die Führungskräfte begleiten den Prozess aktiv. Angefangen von den individuellen Entwicklungsgesprächen übernehmen sie im gesamten Prozess Verantwortung, z.B. dadurch, dass sie auf individueller Ebene weiter als Coach zur Verfügung stehen oder ein Peer-Coaching Gruppe als Coach und Mentor begleiten.

Führungskräfteentwicklung wird so integraler Bestandteil von Führung und nicht einfach nur ein Besuchen von Seminaren. Gleichzeitig ermöglicht es den Vorgesetzten sich selbst als Coaches weiter zu entwickeln.

LERNEN IN DER (KLEIN-)GRUPPE

In peer-coaching Gruppen entsteht über einen längeren Zeitraum eine starke Bindung und ein enges Vertrauensverhältnis. So können auch persönliche Themen einfließen, die Lernen in der Ganzheit ermöglichen. Darüber hinaus entstehen viele starke Netzwerke in der Organisation. Die Teilnehmenden lernen Problemlösestrategien und eignen sich eine coachende Haltung an.

Die unterschiedlichen Business Challenges ermöglichen ein tiefes Verständnis der Gesamtorganisation. Durch den „learning by teaching“ Ansatz in den reflection & learning sessions vertiefen Teilnehmende ihr eigenes Wissen.

INDIVIDUELLES LERNEN

Jede Teilnehmende lernt in der eigenen Geschwindigkeit, entlang individuell relevanter Themen.

Wir unterstützen Sie gerne



MICHAEL SCHWARZ
Managing Partner

+41 78 768 68 07
schwarz@step5.ch



CHRISTOPH MAHR
Managing Partner

+41 79 574 3709
mahr@step5.ch

step 5 AG

Turnersteig 5

CH – 8006 Zürich

Dateiname: Moderne Führungskräfteentwicklung v2newdesign.docx
Verzeichnis: /Users/michael/Library/Containers/com.microsoft.Word/Data/
Documents
Vorlage: /Users/michael/Library/Group
Containers/UBF8T346G9.Office/User
Content.localized/Templates.localized/Normal.dotm
Titel:
Thema:
Autor: mihawan
Stichwörter:
Kommentar:
Erstelldatum: 23.06.20 17:09:00
Änderung Nummer: 2
Letztes Speicherdatum: 23.06.20 17:09:00
Zuletzt gespeichert von: Michael Schwarz
Letztes Druckdatum: 23.06.20 17:09:00
Nach letztem vollständigen Druck
Anzahl Seiten: 10
Anzahl Wörter: 1.379 (ca.)
Anzahl Zeichen: 8.689 (ca.)