



Als Managementteam in komplexen Situationen erfolgreich sein

Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, hängt immer stärker davon ab, wie schnell sein Managementteam z.B. auf Veränderungen reagiert. Wie diese Kompetenz mit einer Business Simulation vermittelt werden kann, erläutert dieser Projektbericht.

Hans-Peter Machwüth
Managing Director
MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



Unternehmen stehen beim Entwickeln ihres Führungsnachwuchses immer wieder vor folgender Herausforderung: Sie müssen den nachwachsenden Führungskräften die Kompetenz vermitteln

- Veränderungen im Unternehmen und Unternehmensumfeld, aus denen neue Herausforderungen erwachsen könnten, früh zu erkennen,
- neue Herausforderungen beherzt anzugehen und
- die ihnen anvertrauten Bereiche in einem sich verändernden Umfeld mit Erfolg zu führen.

Dabei kämpfen die Unternehmen oft mit dem Problem: In Seminaren können sie ihre Führungsnachwuchskräfte zwar für die Komplexität des Umfelds, in dem sie agieren, und die Vielschichtigkeit ihrer Führungs-

aufgabe sensibilisieren; allerdings in klassischen Seminaren wird für den Führungsnachwuchs diese Komplexität und Vielschichtigkeit kaum erfahrbar.

Deshalb entsteht bei den jungen Führungskräften auch nicht die Verhaltenssicherheit, die sie bei ihrer Führungsarbeit brauchen – sei es nach der Übernahme einer Team-, Abteilungs- oder Bereichsleiterfunktion.

Die Komplexität in einer Business Simulation abbilden

Deshalb entschied ein weltweit agierendes Technologieunternehmen, vom Machwüth Team International (MTI) in der Personalentwicklung unterstützt, im Rahmen seiner Führungskräfteentwicklung eine Business Simulation durchzuführen, bei der die Teilnehmer

- die Komplexität des Umfelds, in dem sich Führung vollzieht, sozusagen „live“ erfahren,
- verschiedene Problemlöse- und Managementstrategien ausprobieren,
- ihr Handeln gemeinsam reflektieren, so dass ihre Sensibilität für die Herausforderungen, vor denen sie in einem von Veränderung geprägten Umfeld stehen, steigt, und
- alternative Vorgehens-/ Handlungsweisen identifizieren und ausprobieren, so dass sie letztlich ein größeres Handlungsrepertoire haben und ihre Verhaltenssicherheit steigt.

Zudem sollten die Führungsnachwuchskräfte durch ihr Probehandeln in der Business Simulation ein Gespür dafür entwickeln, wo bei ihnen als Einzelpersonen und als Team noch ein Entwicklungsbedarf besteht, wenn sie ihre Aufgaben als Führungskraft in einem komplexen Umfeld professionell wahrnehmen und die gewünschte Wirkung entfalten möchten. Als Instrument hierfür sollte ein SimVision genanntes computergestütztes Business Simulationsprogramm des Unternehmens ComCoSim dienen, mit dem das Machwüth Team kooperiert.



Herausforderung: sich rasch wandelndes Umfeld

Die Vorbereitung der Business Simulation

In einem ersten Schritt modifizierten die Personalentwickler in dem Unternehmen mit den Projektmanagern beim Machwüth Team die Business Simulation so, dass die Herausforderungen des Unternehmens widergespiegelt werden.

Über Vertriebsentwicklungen, Produktionsdaten, Lieferantenforderungen, Mitarbeiterfluktuation, Weiterbildungsprogramme, Krankenstände bis hin zu unerwarteten wirtschaftlichen Veränderungen wurde die Business Simulation vorbereitet. Somit konnte mit nahezu realen Daten in der Business Simulation gearbeitet werden und mehrere Wirtschaftperioden abgebildet werden.

Diese lassen sich wie folgt skizzieren: Das Unternehmen steht unter einem hohen Innovationsdruck, weil sich sein Markt rasch wandelt – unter anderem, weil der technische Fortschritt immer neue Problemlösungen ermöglicht. Deshalb haben auch die Strategien und Business-Pläne des Unternehmens eine immer kürzere Haltbarkeit. Also müssen auch die Bereiche ihre Strategien sowie Prozesse und Abläufe regelmäßig überdenken und neu justieren.

Daraus erwächst unter anderem folgende Herausforderung an die Führungskräfte: Sie müssen Veränderungsbedarfe nicht nur früh erkennen, sondern immer häufiger außer ihren Mitarbeitern auch die

Bereiche, mit denen sie kooperieren, und ihre Vorgesetzten als Mitstreiter dafür gewinnen, gewisse Weichen in der Organisation neu zu stellen. Außerdem müssen die Führungskräfte ihr Handeln effektiv koordinieren und zielgerichtet als Team agieren.

Im Workshop den Führungskontext definieren

Nachdem die vorbereitenden Arbeiten abgeschlossen waren, fand im Februar 2015 ein dreitägiger Workshop mit zwölf jungen Führungskräften des Unternehmens statt. An ihm reflektierten die teilnehmenden Führungskräfte zunächst noch einmal gemeinsam:

- Welche Funktion hat Führung?
 - Was sind die Voraussetzungen, um in einer von Veränderung geprägten Zeit als Organisation auf Dauer Spitzenleistungen zu erbringen?
- Und:
- Welche speziellen Anforderungen resultieren hieraus an Führung?

In zwei 6er-Teams erstellten die Teilnehmer jeweils eine Collage, in der diese Zusammenhänge verdeutlicht wurden. Diese wurden anschließend im Plenum vorgestellt und debattiert. Danach stellten die beiden Machwüth-Berater, die den Workshop leiteten, den Teilnehmern das Simulationsprogramm vor. Außerdem erläuterten sie ihnen das inhaltliche Setting. Danach erhielten die Teilnehmer ihre Rollenbeschreibungen in der Business Simulation, so dass sie sich am Abend bereits überlegen konnten:

- Wie nehme ich diese Rolle adäquat wahr und
- Welches Verhalten sollte ich als Führungskraft zeigen?

In 3 Tagen lernen, Komplexität zu managen – Die Business Simulation

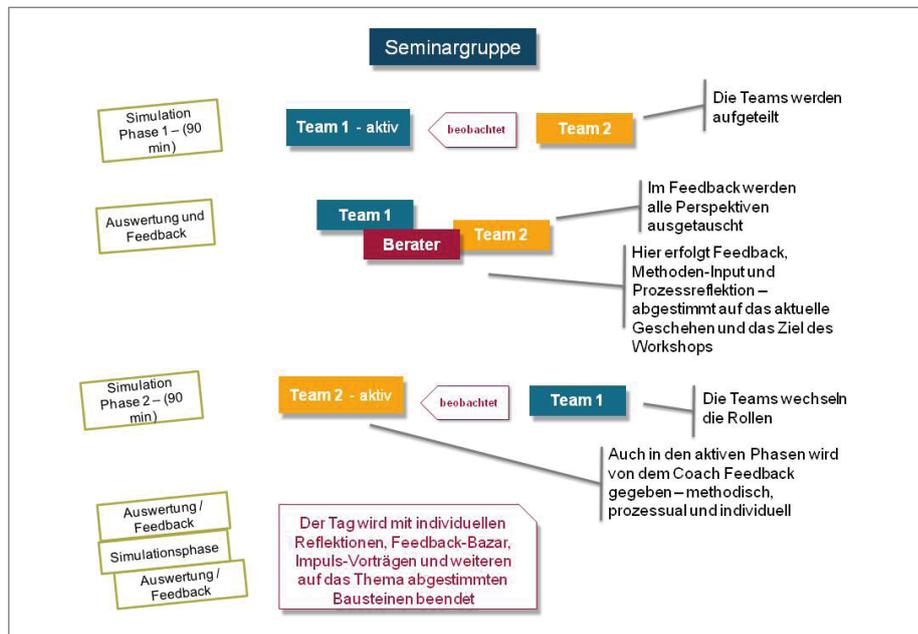
Bei der Rollenverteilung wurde darauf geachtet, dass die jungen Führungskräfte in ihrer Fachdisziplin fremden Bereichen zum Einsatz kamen. Das heißt, aus Führungskräften in der Produktion wurden zum Beispiel Einkaufsleiter und aus HR-Spezialisten Führungskräfte im Bereich Finanzen. So sollte vermieden werden, dass die Teilnehmer sich beim Bewältigen der Herausforderungen in der Business Simulation primär auf ihr Fachwissen stützen. Denn deren Ziel war es nicht, die fachliche Kompetenz der Teilnehmer zu vertiefen; vielmehr sollten sie erfahren, wie sie in einem komple-



xen, von zahlreichen Interdependenzen und Veränderungen geprägten Umfeld als Führungskräfte und Führungsteam handlungsfähig bleiben.

Der besondere Schwerpunkt in der Business-Simulation ist der Realität nachgebildet: Entscheidungen einzelner Fachbereiche wirken sich auf die Organisation aus. Die Führungskräfte lernen mit der Business Simulation innerhalb kürzester Zeit genau diese Phänomene kennen, wie z. B. Marketingentscheidungen Engpässe in der Produktion verursachen, weil Rohstoffe für das beworbene Produkt nicht zu bekommen sind und die abwandernde Kundschaft wirkt sich in den Folgemonaten mit mangelnder Auftragslage und dringendem Kostenmanagement aus. Die Führungskräfte erfahren eindringlich: Nur durch Zusammenwirken der Führungskräfte können qualitative Entscheidungen getroffen werden, bei jeder Entscheidung müssen potenzielle Auswirkungen auf das System betrachtet werden.

Am Mittwochmorgen begann die eigentliche Business Simulation. Sie bestand aus fünf 90-minütigen Simulationsphasen, auf die jeweils Module folgten, in denen die Teilnehmer unter Anleitung der Machwürrth-Berater ihr Vorgehen und Verhalten in der Simulation reflektierten, beziehungsweise sich inhaltlich mit einem für das Führen und Managen von Bereichen relevanten Thema befassten. Dabei galt für die Business Simulationsphasen stets: Eine der beiden Teilnehmergruppen ist aktiv als Managementteam in der Business Simulation während die zweite Gruppe sie hierbei beobachtet, um ihr anschließend ein Feedback zu geben. In der nächsten Phase erfolgt ein Rollentausch: Nun setzt die zweite Gruppe die Simulation fort während die erste sie hierbei beobachtet.



Die Teilnehmer sind mal Akteure, mal Beobachter

In der ersten Phase der Simulation lautete das inhaltliche Setting: Das Unternehmen läuft rund und sein Geschäft ist stabil. Erste schwache Zeichen in einzelnen Bereichen beziehungsweise im Unternehmensumfeld deuten jedoch bereits darauf hin, dass sich die Rahmenbedingungen in absehbarer Zeit wandeln. Zentrale Fragen, auf die die Führungskräfte in dieser Phase eine Antwort finden mussten, waren unter anderem:

- Wie reagiere/verhalte ich mich als Führungskraft (beziehungsweise Führungsmannschaft) in einer solchen Situation? Und:
- Wie erkenne ich Veränderungen, aus denen sich neue Chancen oder Risiken für das Unternehmen ergeben könnten, frühzeitig?

Die Mitglieder der zweiten Gruppe beobachten die Mitglieder der ersten Gruppe bei der Business Simulation.

Danach wurde deren Vorgehen im Plenum reflektiert bevor schließlich die Machwürrth-Berater einen Impulsvortrag zum Thema „Veränderungen frühzeitig erkennen“ hielten, in dem sie den Teilnehmern nochmals verdeutlichten:

- Welche Instrumente/Methoden gibt es zum Erkennen von Veränderungen?
- Auf welchen Ebenen können sie auftreten?
- Wie kann man die registrierten/beobachteten Veränderungen bezüglich ihrer Relevanz für das Unternehmen bewerten? Und:
- Welche Reaktionen auf potenziell relevante Veränderungen sind möglich/angebracht?

Am Nachmittag folgte die zweite Business Simulationsrunde. Nun war die zweite Teilnehmergruppe aktiv und die erste beobachtete sie. Das Setting lautete jetzt: Das Geschäft des Unternehmens ist weiterhin stabil, aber die Signale, dass sich die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns

ändern, verstärken sich. Die Führungskräfte standen in der Business Simulation unter anderem vor der Herausforderung, aus den Umfeldsignalen konkrete Infos abzuleiten, ob eventuell im eigenen Bereich oder in der Organisation gewisse Weichen neu gestellt werden müssen; außerdem das Gespräch mit anderen Führungskräften darüber zu suchen, ob diese in ihrem Bereich ähnliche Signale für einen sich abzeichnenden Handlungsbedarf registrieren, um anschließend mit allen betroffenen Führungsteammitgliedern einen Dialog darüber zu starten, welche Maßnahmen aufgrund der wahrgenommenen Signale ergriffen werden sollten. Nach dieser Simulationsphase folgte erneut eine Reflexionsrunde im Plenum, in der die Teilnehmer auch ihre Kooperation und Interaktion reflektierten.

Danach folgte ein weiterer Input durch die Machwüth-Berater – dieses Mal zum Thema, wie Informationen über sich anbahnende Veränderungen gesammelt, sortiert, strukturiert und allein oder im Team bewertet werden können, um den Handlungs- oder Changebedarf zu identifizieren.

Die Komplexität und der Handlungsdruck steigen

Nach diesem Schema verliefen auch die beiden Simulationsphasen am nächsten Tag. Dabei wurde jedoch der Handlungsbedarf stets größer sowie der Entscheidungs- und Handlungsdruck stets manifester – zum Beispiel, weil wichtige Kennzahlen wie der Umsatz und Auftragsbestand plötzlich negative Vorzeichen aufwiesen oder Mitbewerber neue, starke Konkurrenzprodukte auf den Markt brachten – so dass schließlich in der vierten Phase

der Simulation für (fast) alle Mitglieder der fiktiven Organisation offensichtlich war:

- „Wenn wir die Weichen nicht rechtzeitig neu gestellt und uns in Phase 3 auf ein verändertes Vorgehen comittet hätten, würden wir in eine Krise schlittern“ beziehungsweise
- „Wenn wir jetzt nicht sofort die Weichen neu stellen, erreichen wir als Organisation unsere Ziele mittel- und langfristig nicht mehr.“

Beim Bewältigen der hiermit verbundenen Herausforderungen standen die Führungskräfte in der Business Simulation nicht allein. Sie konnten vielmehr bei Bedarf, wie bereits am Vortag, eine Consulting-Karte zücken und einen Machwüth-Berater als Consultant kontaktieren. Dieser ergriff dann jedoch nicht das Ruder, sondern gab der Führungskraft nur die konkret nachgefragten Infos oder bot ihr alternative Interventionen an.

Der Führungskraft oblag es anschließend zu entscheiden, ob diese hilfreich und zielführend sind. Die Berater hielten zudem während der Simulation bei signifikanten Ereignissen, sei es auf der Prozessebene oder der Ebene der Kooperation und Interaktion, zuweilen mittels eines „Time-outs“ das Geschehen an, um mit den Teilnehmern das gerade Gesehene oder Erlebte zu reflektieren und die Lernprozesse zu sichern.

Ziel: Das Erreichte sichern und ausbauen

In der fünften Simulationsphase am Freitagvormittag ging es darum, nachdem die ersten Changemaß-

nahmen ergriffen waren, zu überprüfen, inwieweit diese die gewünschte Wirkung zeigen; außerdem, wenn ja, deren Nachhaltigkeit zu sichern und dafür zu sorgen, dass die neu gestalteten Prozesse, Abläufe und Strukturen die nötige Stabilität aufweisen. Hierauf folgte wiederum eine gemeinsame Reflexion der Simulation im Plenum, bevor die Machwüth-Berater erneut einen Input gaben, wie Veränderungsprozesse gesteuert werden können – auf der personalen und organisationalen Ebene. Dabei bezogen sie sich regelmäßig auf das von den Teilnehmern in der Simulation gerade Erlebte – auch um bei den Teilnehmern die für den Transfer wichtigen Erinnerungsanker zu schaffen. In einer ausführlichen Abschlussrunde trugen die Teilnehmer dann nochmals zusammen, was für sie die wichtigsten Erkenntnisse der letzten drei Tage waren und was sie von dem Gelernten in ihren Arbeitsalltag übertragen möchten. Danach war der Workshop beendet.

Durch die praxisnahe Business Simulation gelang es dem Unternehmen, die Sensibilität seiner jungen Führungskräfte für die Komplexität ihrer Führungsaufgabe sowie die zahlreichen Interdependenzen, die es hierbei zu berücksichtigen gilt, zu erhöhen. Außerdem erhöhte sich durch das gezielte Ausprobieren verschiedener Management- und Verhaltens- sowie Kommunikations- und Kooperationsstrategien deren Handlungskompetenz und Verhaltenssicherheit in einem von Veränderung geprägten Umfeld. Deshalb entschied das Technologieunternehmen im März 2015: Fortan soll die Business Simulation ein fester Bestandteil unserer Führungskräfteentwicklung sein – und zwar weltweit. Dies

ist möglich, weil die Simulations-Software mehrsprachig ist. Deshalb lassen sich hiermit auch multinationale Führungs- und Management-Teams trainieren und entwickeln.

Singapur: Hohes Engagement beim erlebnisorientierten Business Simulation Workshop



Impressionen aus dem Workshop in Singapur am 27. März 2015

Am 27. März 2015 lud MTI Asia seine Kunden dazu ein, während eines "Schnupperkurses" einen Tag lang eine Business Simulation zu erleben. Empfangen von Olav Schroth und Susi Pelz, Business Development Manager MTI Asia, bildeten Vertreter verschiedener Unternehmen und Hintergründe ein Team, das sich der Herausforderung stellte den Umsatz eines international agierenden Konzerns zu steigern.

Ohne jemals vorher zusammen gearbeitet zu haben oder sich im wirklichen Leben überhaupt zu kennen, arbeiteten die Teilnehmer als richtiges Team zusammen um eine Strategie zu entwickeln, bevor die Zahlen für sich sprachen. Beide Gruppen, sowohl die Akteure als auch die Beobachter, waren sehr engagiert und von außen betrachtet, hätte man nicht vermutet, dass sie am nächsten Tag in verschiedene Unternehmen zurückkehren.

Am Ende des Business Simulation Workshops, war das Feedback durchgängig: „Wir waren nie zuvor in einem Workshop so emotional involviert.“



BUSINESS SIMULATION WORKSHOP

Sie möchten die Business Simulation einmal live erleben?
Dann kommen Sie zu einem unserer Live-Erlebnis-Workshops!

16. September 2015 - Ingolstadt
17. September 2015 - Hannover

Wir freuen uns darauf dieses Live-Erlebnis mit Ihnen zu gestalten. Die Veranstaltung ist kostenlos.
Ablauf: 09:00 Uhr Begrüßung & Einführung in die Hybrid Qualification | 11:15 Uhr Live-Erlebnis #1
13:30 Uhr Live-Erlebnis #2 | 15:00 Uhr Ergebnisaustausch & abschließende Bemerkungen

Sie haben Fragen zur Veranstaltung, dann hilft Ihnen Kristina Gust gerne weiter.
Tel.: +49 4262 93 12 31 | kristina.gust@mwteam.com

MTI **COM|CO|SIM**
HYBRID QUALIFICATION

Zu den Autoren:



Hans-Peter Machwüth ist Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede (www.mticonsultancy.com).



Olav Schroth ist Inhaber des Beratungsunternehmens ComCoSim, Pyrbaum, das mit dem Machwüth Team kooperiert (www.comcosim.com).