



INTERPERSONAL SKILLS LAB

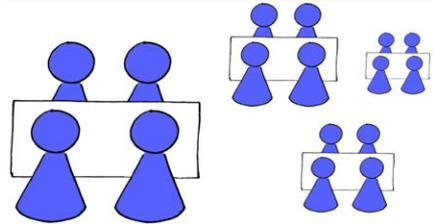
ANWENDUNGSBEISPIELE
LEADERSHIP LAB

SETTING

Während den Simulationszyklen sitzen die Teilnehmer in 4er-Teams an einer Tischinsel. Die Story: Die Teilnehmer befinden sich auf einem havarierten Raumschiff. Die Aufgabe ist, die Situation möglichst effizient in den Griff zu bekommen. Dazu haben je 2 Personen eines Teams ein individuelles „Cockpit“ vor sich, welches von den anderen 2 Teammitgliedern nicht eingesehen werden kann. Die Aufgabe kann jedoch nur gemeinsam gelöst werden. Dabei steht nicht die Bedienung der „Cockpits“ im Vordergrund, sondern die Art und Weise wie die Teilnehmer miteinander interagieren – kommuniziert wird ganz normal Face-2-Face. Das fiktive Setting ist so konstruiert, dass sich die Teilnehmer innerhalb von Randbedingungen bewegen, welche 1:1 dem Alltag entsprechen.

BASIS-VERSION: BIS ZU VIER 4ER-TEAMS

- Aufgaben- und Rollenverteilung vom Team frei bestimmbar
- 2 Arbeitsplätze (Perspektiven)
- Jede Person kann an operativer Tätigkeit mitwirken
- Erfolgsdruck durch Konkurrenzteams



ANWENDUNG

Warum ist bereits die Basis-Version attraktiv für Führungstraining – obwohl gar keine Führungsstruktur eingebaut ist?

Douglas R. Conant (Chairman Kellogg Executive Leadership Institute, ehem. CEO der Campbell Soup Company) sagt:

«Most people that derail as leaders in the corporate world,
it's not because they couldn't do the math and calculate return on investment properly.
The issues are communication and understanding.»

Interpersonal Skills LAB stellt die Kommunikation in den Mittelpunkt und konfrontiert die Teilnehmer mit Herausforderungen, die **1:1 aus dem Führungs-Alltag** entnommen sind (Auszug):

- menschliche Kommunikation
- verteiltes Wissen / viele unterschiedliche Perspektiven
- Informationsflut / -mangel
- Komplexität
- Dynamik
- Zeitdruck und Erfolgsdruck
- Wahrnehmungsfallen / -Täuschungen

Mangelhafte Entscheidungsgrundlage, Missverständnisse und unklare Aufträge sind häufig die wahren Gründe für folgenschwere Fehlentscheidungen. Genau hier setzt das „LAB“ an und erlaubt den Teilnehmern unter realen Randbedingungen Verhaltensweisen zu trainieren, die ihnen helfen, unter „solchen“ Situationen präziser zu kommunizieren und eine solidere Entscheidungsgrundlage zu bilden. Denn:

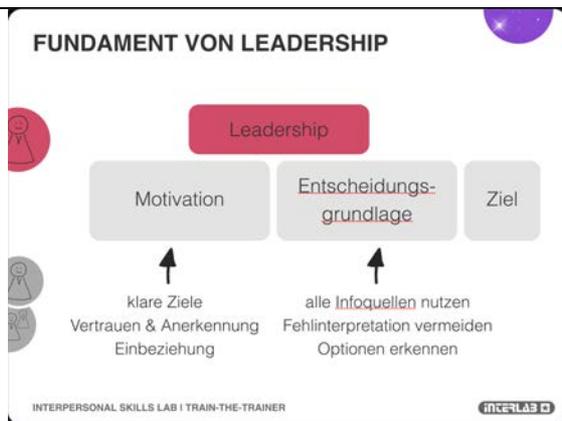
Was nutzt mir ein idealer Führungsstil,
wenn ich die Situation falsch einschätze und
meine Leute perfekt in die falsche Richtung führe?

BEISPIELE



KOMMUNIKATION

Kommunikation heisst nicht nur „miteinander reden“, sondern auch: Mit den richtigen Fragen an relevante Informationen gelangen, die andere Seite (Mitarbeitende, Zulieferer, Vorgesetzte,...) besser verstehen, Missverständnisse verhindern, ... Alles wichtige Tools für Führungskräfte – insbesondere dann, wenn Zeitdruck und Komplexität steigen.



Führung basiert insbesondere auf 2 Fundamente:

MENSCHEN BEEINFLUSSEN

Führen bedeutet Motivieren oder Randbedingungen so gestalten, dass Menschen ein gemeinsames Ziel anstreben und erreichen. Im „LAB“ wird erlebt, wie schnell Motivation durch scheinbare Kleinigkeiten (unklare Zielformulierung, nicht in Entscheidung einbeziehen, etc.) unbewusst blockiert werden kann.

ENTSCHEIDEN

Eine Führungskraft muss Entscheidungen treffen. Dazu benötigt sie eine Entscheidungsgrundlage. Im „LAB“ wird erlebt, wie man trotz Zeitdruck und Komplexität vermeidet, Entscheidungen aufgrund falscher Annahmen zu treffen. Das adäquate Nutzen aller Infoquellen und die Kommunikation spielen hierbei eine zentrale Rolle.



AGILE MANAGEMENT

Die Zusammenarbeit während den Simulationsphasen fordert Agilität: Die Teams müssen sich in flacher Hierarchie selbst organisieren, die Etappenziele werden vom Team festgelegt, die Teams müssen auf kurzfristige Änderungen reagieren. Die Aufgabenerledigung stützt sich nicht auf geniale Einzelleistungen – im Zentrum steht das Miteinander, die effiziente Zusammenarbeit in kleinen performanten Teamzellen. Die Daily-Standups finden ihr Pendant in den Reflexions- und Vorbereitungsphasen im „LAB“. Im „LAB“ werden Soft-Skills trainiert, die z.B. bei SCRUM oder KANBAN von zentraler Bedeutung sind.

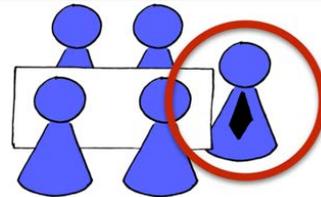
Am Ende des Dokuments ist ein Ganztages-Trainings-Programm für ein Führungskräfte-Training mit der Basis-Version beigefügt. Wichtig zu wissen: Die Trainer haben methodisch-didaktische Freiheit darüber, welche Simulationssequenzen sie einsetzen und welche Trainingsinhalte und Ziele sie mit den Sequenzen verknüpfen. Es lassen sich beliebige Rezepturen von 2h bis 3 Tagen zusammenstellen und mit eigenen Methoden, Inhalten oder psychologischen Modellen verzahnen.

SETTING

Die Basis-Version bietet nur gleichberechtigte Perspektiven und gibt daher keine Führungsstruktur vor. Das Leadership-Modul erweitert das Setting um eine wichtige, dem realen Alltag entnommenen Komponente: Die Führungsebene.

LEADERSHIP-MODUL: MIT FÜHRUNGSKRAFT

- Zusätzlich zu Basis-Version: 3. Arbeitsplatz für Führungskraft
- Führungskraft kann (fast) nicht operativ eingreifen
- Zusätzliche langspielende Szenarien



ANWENDUNG

Das Setting erzeugt eine Zusammenarbeitssituation mit direktem Realitätsbezug:

Das operative Team hat eine Aufgabe zu lösen, die wirkliche Zusammenarbeit erfordert (Bewältigung durch Einzelperson nicht möglich). Die Führungskraft führt das Team.

Vor den Augen des Trainers entsteht ein Laborsetting, in der unter einer echten Führungsstruktur echte Zusammenarbeit in kompakten Micro-Sequenzen stattfindet. Somit lassen sich alle Aspekte aus dem Repertoire des Trainers zum Thema Führung live beobachten, reflektieren und in Bezug zur Realität setzen.

Wichtige Erkenntnisse für die an der Führungsposition sitzenden Person sind die verbalen Feedbacks der Teilnehmer im operativen (geführten) Team.

Der Beitrag der Führungskraft wird in verschiedenen Phasen der Simulationsequenzen beobachtet und reflektiert:

IM BRIEFING/DEBRIEFING	IN SIMULATION	RESULTAT
<p>Vor einer Simulationsequenz</p> <p>Wie hat Leader das Team vorbereitet?</p> <p>Welche Absprachen wurde getroffen?</p> <p>Wie wurden Rollen verteilt?</p> <p>Welche Ziele wurden gesetzt?</p> <p>Danach</p> <p>Wie wurde das De-Briefing geführt?</p> <p>Wie wird über die Team-Leistung reflektiert?</p> <p>Wie wird Feedback gegeben?</p> <p>Wie wird mit Erfolg/Misserfolg umgegangen?</p> <p>Werden Erkenntnisse zur Optimierung genutzt?</p>	<p>Wie hat die Führungskraft ihre Rolle ausgefüllt?</p> <p>Wer hatte wirklich den Lead?</p> <p>Hat sich F-Kraft in operative Aufgaben eingemischt?</p> <p>Wie wurden wichtige Entscheidungen getroffen?</p> <p>Wie hat sich F-Kraft gefühlt?</p> <p>Welche Erwartungen hatte F-Kraft an sein Team?</p> <p>Wie gut konnte F-Kraft seinem Team vertrauen?</p> <p>Wie hat F-Kraft ihre persönlichen Ziele durchgesetzt?</p> <p>Feedback vom Team</p> <p>Wie hat sich das Team von F-Kraft unterstützt gefühlt?</p> <p>Was hätte F-Kraft besser machen sollen?</p>	<p>Das operative Team kann die Aufgabe auch ohne F-Kraft gut bewältigen.</p> <p>Was passiert mit dem Resultat mit dem Einsatz der F-Kraft?</p> <p>Wird die Leistung erhöht?</p> <p>Vergleich von Team-zu-Team: In welchen Bezug steht das Resultat zu dem beobachteten Verhalten der jeweiligen F-Kraft?</p>

BEISPIELE

ROLLENWECHSEL

Nach den Simulationssequenzen werden die Rollen rotiert: Eine andere Person aus dem Team übernimmt die Führung. So erlebt jeder Teilnehmer „Führung“ aus der aktiven wie aus der passiven Rolle. Die Erkenntnisse aus beiden Perspektiven werden im Team reflektiert.

HIDDEN AGENDA

Die Führungskräfte aller Teams erhalten eine zusätzliche Zielsetzung. Die Erreichung wird mit einem Bonus belohnt. Jedoch: Regelverstösse im operativen Team geben Abzüge. Nach der Simulation kommen die Führungskräfte auf das Siegerpodest. Wer hat den höchsten Bonus? Diese Spielvariante ist das Pendant zur Hidden Agenda, wonach eine Führungskraft neben der Zielerfüllung durch das Team entweder noch eine private Zielsetzung erfüllen will, oder bestimmte zusätzliche Ziele einer höheren Instanz erfüllen muss.

FÜHRUNGSDILEMMA / ROLLENKONFLIKT

Erweiterung von „Hidden Agenda“:
Jede Führungskraft erhält ein ANDERES Ziel, was jedoch niemandem bekannt ist. Die Ziele haben unterschiedliche Qualitäten:
F-Kraft 1: Erhält ein erreichbares Ziel
(z.B.: Eine bestimmte Gesamtpunktzahl erreichen)
F-Kraft 2: Erhält unscharfes (aber erreichbares) Ziel
(z.B.: Muss mehr Punkte haben als alle anderen)
F-Kraft 3: Erhält ein nicht erreichbares Ziel
(z.B.: einen nicht erreichbaren Score-Wert erzielen)
Nach der Simulationssequenz Reflexion: Wie haben sich die Teams geföhrt geföhlt? Warum gab es unterschiede?
Bezug zur Realität: Eine F-Kraft muss Ziele höherer Instanzen umsetzen ... je nach Zielqualität kann dies einen Impact auf die Führungsarbeit haben.

ALTERNATIVE ROLLEN

Die Person an der Führungsperspektive kann unterschiedliche Rollen erhalten – z.B. per Trainer-Vorgabe. Somit wird der Focus auf Teilaspekte/Sub-Rollen einer Führungskraft gelenkt:

- Führungskraft: Aktiver Leader im Team
- Coach: Darf nur beobachten, gibt Feedback im De-Briefing
- Berater: Unterstützt bei Entscheidungsfindung
- Supervisor/Controller: Reine Überwachung der Arbeit
- ...

VIRTUELLE TEAMS

Die Führungskraft sitzt mit ihrem „Cockpit“ in einem anderen Raum. Kommunikation via Skype.

Die methodisch-didaktische Freiheit des Trainers und dessen Anwendungsfelder werden mit dem Leadership-Modul unendlich gross. Daher wird zu diesem Modul keine „Standard-Rezeptur“ vorgeschlagen.
Grundsätzliche Empfehlung: Implementierung in Trainings von 1.5 bis 3-Tage dauer.

BEISPIELABLAUF

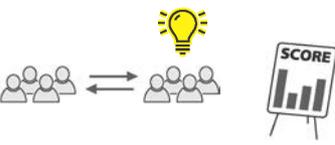
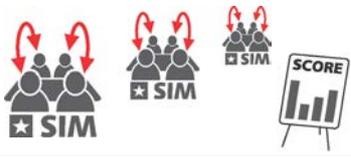
Die Folgeseiten zeigen ein
GANZTAGES-TRAININGS-PROGRAMM
für ein Führungskräfte-Training
mit der Basis-Version.

Kurze Einblicke in Trainingssequenzen
<https://www.youtube.com/user/NinecubesCH>

EFFEKTIVE INTERPERSONAL SKILLS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Beginn 08.30 Uhr | Ende 17.30 Uhr | InterLAB Sequenz: Venus-Venus-Venus-Mars-Saturn

Vormittag | 08.30 – 12.00 Uhr *

Zeit	Inhalt	Methode
5'	„Launch“ / Begrüssung	
15'	Herausforderungen als Führungskraft <ul style="list-style-type: none"> - Themensammlung im Plenum - Einstieg 	 Flipchart
55'	Verhalten unter hoher Workload <ul style="list-style-type: none"> - eigenes Verhalten analysieren - Informationsflut bewältigen - Einflussgrößen auf Kapazität erleben 	 Simulation 1 ** (Venus A), Reflexion, Verhaltensanalyse
15'	Effizienzsteigernde Verhaltensweisen <ul style="list-style-type: none"> - zur Optimierung der Kommunikation - zur besseren Situations-Wahrnehmung - zur Steigerung von Kapazität im Team 	 Vortrag
20'	Kaffeepause	
35'	Resultatverbesserung durch Verhaltensänderung <ul style="list-style-type: none"> - Optimierungspotenzial ermitteln - effizientere Verhaltensweisen anwenden - Einfluss auf Ergebnis und Kapazität analysieren 	 Team-Briefing, Simulation 2 ** (Venus B), Reflexion
25'	Lerntransfer 1 <ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnisse im Plenum austauschen - Bedeutung für die Führungsarbeit diskutieren 	 Erfahrungs-Austausch, Verhaltensanalyse (Messergebnisse), Praxisbezug
10'	Verteiltes Wissen synchronisieren <ul style="list-style-type: none"> - andere Perspektive – andere Wahrnehmung - Wahrnehmungsfallen in der Führung - sichere Entscheidungsgrundlagen heranziehen 	 Vortrag
30'	Perspektivenwechsel erleben <ul style="list-style-type: none"> - verteiltes Wissen effektiver nutzen - Wahrnehmung für die Situation Anderer sensibilisieren 	 Team-Briefing, Simulation 3 ** (Venus C), Reflexion, Verhaltensanalyse (Messergebnisse)
60'	Mittagspause 12.00 – 13.00 Uhr	

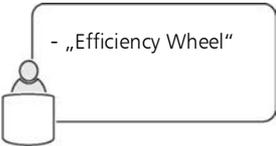
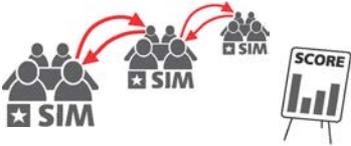
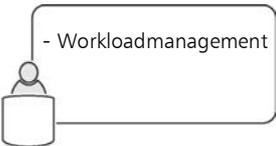
* Dauer und Ablauf der Einheiten passen sich der Dynamik der Lernsituation an. Anfangs/Endzeiten werden eingehalten.

** Jeder Simulationszyklus beinhaltet zusätzlich alle Themen der vorausgegangenen Simulationen.

EFFEKTIVE INTERPERSONAL SKILLS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Beginn 08.30 Uhr | Ende 17.30 Uhr | InterLAB Sequenz: Venus-Venus-Venus-Mars-Saturn

Nachmittag | 13.00 – 17.30 Uhr *

Zeit	Inhalt	Methode	
10'	Zusammenspiel von Effizienz-Faktoren <ul style="list-style-type: none"> - Welche Faktoren erhöhen Kapazität? - Welche Faktoren fördern Struktur? - Welche Faktoren vermeiden Fehler? 	 <p>- „Efficiency Wheel“</p>	Vortrag
70'	Team-Management in komplexen Situationen <ul style="list-style-type: none"> - neue Person ins Team integrieren - effektive Koordination von Rollen & Aufgaben - Prioritäten & Entscheidungsfindung 		Team-Briefing, Simulation 4 ** (Mars), Reflexion, Verhaltensanalyse (Messergebnisse)
30'	Lerntransfer 2 <ul style="list-style-type: none"> - ergebniswirksamste Verhaltensweisen erkennen - Nutzen für konkrete Situationen in der Praxis 		Erfa-Austausch, Einzelarbeit
20'	Kaffeepause		
10'	Workload-Management <ul style="list-style-type: none"> - Auswirkungen von Workload & Stress - Workload Optimierung für Führungskräfte 	 <p>- Workloadmanagement</p>	Vortrag
60'	Leadership unter hoher Workload <ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitete Zusammenarbeits-Mechanismen auf die Probe stellen und justieren - Hohen Kapazitätslevel im Team durch Workload Optimierung erreichen 		Team-Briefing, Simulation 5 ** (Saturn), Reflexion, Verhaltensanalyse (Messergebnisse)
55'	Lerntransfer 3 <ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnisse schriftlich fixieren & präsentieren - Aus Erkenntnissen konkrete Handlungskonzepte für die Praxis ableiten 		Gruppenarbeit, Präsentationen
15'	„Touch-down“ & Abschluss		

* Dauer und Ablauf der Einheiten passen sich der Dynamik der Lernsituation an. Anfangs/Endzeiten werden eingehalten.

** Jeder Simulationszyklus beinhaltet zusätzlich alle Themen der vorausgegangenen Simulationen.

Vor dem Training

Zur Raumeinrichtung bitte 2 Stunden vor Beginn den Zugang zum Raum gewährleisten.

Der Abbau dauert 1 Stunde.

Nach dem Training

Zur gemeinsamen „Verdauung“ und informellen Vertiefung der Erlebnisse empfiehlt sich ein gemeinsames Nachtessen mit Interaktion – z.B. ein Fondue.