

# Management systemisch

## Das Leadership-Programm

### Worum geht es?

Im Zeitalter der Globalisierung weht der Wind oft kalt und rauh. Die Unternehmensrealität wird, wie nie zuvor, bestimmt durch schnellen Wandel, Unberechenbarkeit, Komplexität und deren ungeplante Auswirkungen. Führungskräfte sind dabei extrem gefordert!

Lange Zeit wurde die Führungsaufgabe gesehen, als sei sie das Bedienen und Steuern einer Maschine: Wenn man die richtigen Hebel betätigt und die richtigen Knöpfe drückt, dann wird das erwünschte Ergebnis erzielt. Alles schien planbar und Störungen sollten möglichst schnell behoben werden. Der Mensch wurde als Zahnrad betrachtet, das möglichst gut passen sollte.

Heute zeigt sich: ein Unternehmen gleicht viel eher einem lebendigen Organismus oder einer Lebensgemeinschaft in der Natur. Auch in Unternehmen ist alles miteinander verknüpft, gibt es Wechselwirkungen, Wachsen und Vergehen, überraschende Entwicklungen...

Führung ist wie das Steuern eines Hochsee-Segelschiffes. Dafür braucht es Fähigkeiten wie:

- Viele Einflüsse und Faktoren gleichzeitig wahrnehmen
- Auch auf bewegter See navigieren können
- Mit Unberechenbarkeit umgehen
- Den Kurs immer neu überprüfen, schnell reagieren und Entscheidungen treffen
- Ein Team zusammenschweißen, eine starke Crew aufbauen und pflegen

### Ziele

Manche Führungskräfte sind Naturtalente. Die meisten aber benötigen Ausbildung, Coaching und Förderung, um die anspruchsvollen Aufgaben zu meistern. Bilden Sie Ihre Führungskräfte so aus, dass Sie für die Zukunft gewappnet sind!

Die meisten Führungskräfte-Entwicklungsprogramme bleiben in einem berechenbaren Rahmen: Führungskräfte werden dazu befähigt, „an Land und im Hafen“ ihre Aufgaben zu erfüllen. Diese Führungsschulungen nähren die Illusion, Unternehmen würden rational funktionieren, seien berechenbar und einfach zu steuern.

Unser Programm ist anders. Es unterstützt Führungskräfte darin, mit dem Schiff aufs offene Meer zu fahren.

Dazu gehört:

- Akzeptieren, dass man nicht alles im Griff hat - und mit Unsicherheiten produktiv umgehen lernen
- Lernfelder kreieren und förderliche Bedingungen schaffen
- Auf dynamische Prozesse und Selbstorganisation setzen
- Verschiedene Perspektiven einnehmen und Zusammenhänge entdecken
- Sich selbst sein – und das eigene Verhalten reflektieren
- Neugierig darauf sein, wie Situationen gelöst werden können - und kreative Interventionen entwickeln
- Erneuerungsprozesse initiieren, unterstützen und aktiv führen
- Widersprüche, Widerstand und Störungen als Quelle der Entwicklung nutzen

## Hintergrund: systemisches Denken

Ein Unternehmen ist ein komplex verknüpftes, mehrdimensionales „lebendes System“. Um zu begreifen, wie es „funktioniert“, braucht es eine systemische Sicht. Grundlegende Erkenntnisse sind:

- In einem System herrscht Komplexität. Ein Problem hat meist nicht einfach eine einzige Ursache - sondern beruht auf vielfältigen Verknüpfungen und Zusammenhängen.
- Eine Massnahme hat oft Auswirkungen, die nicht eingeplant sind. Im System geschehen Rückkopplungen und Wechselwirkungen. Mit Überraschungen ist jederzeit zu rechnen („Mobile-Effekt“).
- „Fehler“ und „Störungen“ können zu wertvollen Ressourcen werden – wichtig sind verschiedene Perspektiven und mit der nötige Abstand („Mehrbrillen-Sicht“).

## Zum Beispiel...

Das problematische Verhalten eines Mitarbeiters kann ein Signal dafür sein, dass etwas verändert werden sollte...

Mitarbeiter und Führungskräfte „sind“ nicht einfach so oder so – sondern aus systemischer Sicht „verhalten“ sie sich, und zwar in unterschiedlichen Zusammenhängen unterschiedlich.

In Systemen sind Kräfte der Selbstorganisation wirksam, die man nutzen kann

So ist es wichtig, das „Gute im Schlechten“ und das „Schlechte im Guten“ zu sehen....

## Der Rahmen des Programms

Der Bezug zur Praxis des Unternehmens und der Teilnehmenden steht bei unserem Angebot im Zentrum. Dem Transfer des Gelernten in den Führungsalltag wird hohes Gewicht beigemessen. Jedes Modul umfasst 3 Ebenen: theoretisch-konzeptuelle Teile, methodische Teile (Werkzeuge) und Praxis (Bezug zu eigenen Herausforderungen). Pro Qualifizierungsprojekt können maximal 15 Personen teilnehmen.

## An wen wendet sich das Projekt?

Das Projekt kann unternehmensintern oder in gemischten Gruppen stattfinden.

Zur Zielgruppe gehören erfahrene Führungskräfte, High Potentials, Führungs-Nachwuchskräfte, Projektverantwortliche, Personalleitende, die ihr systemisches Management-Know-how erweitern wollen.

## Ihr Nutzen

Führungskräfte werden fit, anstehende Herausforderungen wie Strategieumsetzung, Reorganisation, Fusion, Transformation, Empowermentkultur, Auf-/Um-/Abbauprozesse usw. auf dem Hintergrund einer systemorientierten Sichtweise besser zu bewältigen.

Das Projekt stärkt Führungskräfte in ihrer Rolle und eröffnet ihnen neue Sichtweisen. Es gibt ihnen praktische Instrumente in die Hand und unterstützt ein zielorientiertes Führungsverhalten in unsicheren Zeiten.

Was Ihre Führungskräfte nach dem Leadership-Programm anders machen werden:  
gelassener intervenieren, ganzheitlicher agieren, kooperativer realisieren, humorvoller auf  
Unvorhergesehenes reagieren, mutiger Lösungen kreieren...

## Die Module

- 1. Stimmig führen - "wie Sie die eigene Person zum wichtigsten Führungsinstrument machen"**
  - Die Führungsbiografie
  - Rollenklärung in der Führungsposition
  - Das „innere Team“ als Kompass für stimmige Führung
  
- 2. Strategische Ziele anpeilen - "wie Sie mit hohen Erfolgchancen in See stechen"**
  - Das unternehmerische Navigationssystem
  - Auf Marktpotenziale und Kunden fokussieren
  - Strategie-Anker setzen
  
- 3. Change Management - "wie Sie das Unternehmen durch Veränderungen steuern"**
  - Drehbuch eines erfolgreichen Veränderungsprozesses
  - Großgruppenprozesse nutzen
  - Neue Lösungen stabilisieren
  
- 4. Kunden zufrieden stellen – "wie Sie hohe Loyalität Ihrer Kunden erreichen"**
  - Die Firma auf den Kundennutzen ausrichten
  - Innovationen partnerschaftlich entwickeln
  - Kundenloyalität schaffen
  
- 5. Mitarbeiter und Teams führen - "wie Sie mit Ihrer Crew Höchstleistungen erbringen"**
  - Die neue Rolle: der Chef als Coach
  - Konflikte als Ressource nutzen
  - Empowerment konkret
  
- 6. Lösungen erfinden - "wie Sie statt Probleme zu wälzen, dynamisch vorwärtskommen"**
  - Die Kunst des Umdeutens
  - Das Tetralemma zur Entscheidungsfindung
  - Die Problem-Lösungstreppe

Jedes der 6 Module umfasst 2-3 Tage. Das Projekt beginnt mit einem 1-tägigen Auftakt-Workshop zum gegenseitigen Kennen lernen und Abklären der spezifischen Lernwünsche und Anliegen der Teilnehmende sowie einer Demonstration unserer Arbeitsweise. Die Weiterbildung wird mit einem Zertifikat bestätigt.

## Transfer in die Praxis

Zwischen den Modulen oder parallel dazu können folgende unterstützende Elemente platziert werden:

### **Assessment & Zielvereinbarung**

Selbsteinschätzung der Stärken und Schwächen durch die Teilnehmenden, Fremdeinschätzung durch eigenen Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitende oder externe Assessment-Spezialisten; Zielvereinbarung (Selbstverpflichtung bzw. Vereinbarung mit Unternehmen, eigenem Vorgesetzten)

### **Lernpartnerschaften**

Lernpartnerschaften zum Peer-Coaching während des Qualifizierungsprojekts; Lernen voneinander, gegenseitige Firmenbesuche und Projektbeispiele

### **Leadership challenge**

Trainings-Modul: sich in einer anspruchsvollen, unbekanntem Situation sinnvoll bewegen und Führung wahrnehmen. Mit Feedback von Teilnehmenden und Trainern

### **Externes Coaching**

kann von den Teilnehmenden individuell in Anspruch genommen werden, sei es während oder anschliessend an das Qualifizierungsprojekt

## Das Beratungsteam

### **Bentner Systemische Organisationsberatung & Personalentwicklung**

Ariane Bentner

Pallaswiesenstrasse 38 - D-64293 Darmstadt - +49 (0)6151 27 23 06 - info@bentner.de - www.bentner.de

### **FrickerSoftSkills**

Markus Fricker

Rebmoosweg 25a - CH-5200 Brugg - +41 (0)56 450 20 50 - mfricker@fricker.biz - www.fricker.biz

### **SOL Management Solutions AG**

Luzius Liebendörfer

Gesellschaftsstrasse 35 - CH-3012 Bern - +41 (0)31 305 21 12 - info@sol-sol - www.sol-sol.ch