

Führen Morgen – und was es bereits heute dazu braucht.

Wie gestalten sich Führung und Zusammenarbeit in der Welt von Morgen? Welche Faktoren beeinflussen uns? Lasst euch auf ein (Gedanken)Spiel ein.

Voraussetzungen...

...sind das Interesse am Thema – also der Weiterentwicklung von Führung – und Neugier. Zeit zum Nachdenken und Diskutieren, konkret circa 30 – 45 Minuten zur Vorbereitung sowie circa 90 – 120 Minuten für das Spiel. Eigene Führungserfahrung braucht es nicht, da es um den Dialog und um verschiedene Sichtweisen auf das Thema geht.

Das Spiel besteht aus...

...grünen Karten mit Führungsaufgaben sowie blauen Karten mit Einflussfaktoren auf die Führung, wobei es je Kategorie auch leere Karten zum Ergänzen eigener Ideen hat. Als Spielfeld braucht es einen ausreichend grossen Tisch oder einfach etwas Boden.

Teilnehmen...

...sollen möglichst alle Mitglieder des Teams. Optimale Gruppengrösse sind 5 bis 7 Personen. Danach ist eine Aufteilung in Untergruppen von Vorteil, damit alle zu Wort kommen.

Führungsaufgaben...

...in diesem Spiel bedeuten all jene Aufgaben, welche in Zusammenhang mit Führung stehen. Diese werden nicht nur durch eine Führungskraft

wahrgenommen, sondern sind oft auch in der Verantwortung des Teams.

Einflussfaktoren...

...sind in diesem Spiel Trends und Einflussgrössen, welche auf das Unternehmen und damit auch auf Teams und die Führung einwirken. Es kann zwischen Umweltfaktoren (grüne Zeichnungen), Unternehmensfaktoren (gelbe Zeichnungen) und menschenbezogenen Faktoren (lila Zeichnungen) unterschieden werden.

Für die Spielvorbereitung...

...drückt man das Spiel doppelseitig aus (Druckereigenschaften -> 2-seitig: Bind. lange Kante (links/oben offen)) und schneidet die Karten zurecht. Bitte prüft, ob die Vorder- und Rückseiten korrekt zusammenpassen.

Trefft eine Vorauswahl der Spielkarten (Zeitbedarf circa 30 – 45 Minuten), indem zuerst alle Führungsaufgaben auslegt werden und wählt 6 – 8 Karten aus, die für euer Team von Bedeutung sind. Macht danach das gleiche mit den Einflussfaktoren auf die Führung und wählt 4 – 6 Karten aus.

Die Vorauswahl kann jede*r treffen, d.h. die aktuelle Führungsperson, die Projektleitung, Kulturverantwortliche*r, das ganze Team etc. Je mehr Personen an der Vorauswahl teilnehmen, desto grösser ist zwar der Zeitaufwand, desto abgestimmter ist aber die Ausgangslage für das Spiel.

Die ausgewählten Führungsaufgaben...

...werden zu Beginn des Spiels ausgelegt und nach Wichtigkeit einsortiert (circa 20 – 30 Minuten). Benennt dazu einen Timekeeper und jemand, der die Rückseiten der Karten vorliest. Diskutiert, welche Aufgabe für euch als Team aktuell welche Wichtigkeit hat und wie sich das zeigt. Ziel ist es, die Führungsaufgaben von links nach rechts in eine Reihenfolge zu bringen. Die wichtigste Aufgabe liegt dabei links. Ergänzt allenfalls fehlende Führungsaufgaben aus dem Spiel oder durch Beschreiben der leeren Karten.

Die ausgewählten Einflussfaktoren...

...werden in einem zweiten Schritt ausgelegt und nach Relevanz angeordnet (circa 20 – 30 Minuten). Benennt, wie auch für die nachfolgenden Spielschritte, wieder einen Timekeeper, und jemand liest die Rückseite der Karten vor. Diskutiert, welche Themen den grössten Einfluss auf euer Team haben, wie sich das zeigt und gewinnt so ein Verständnis über das Führungsumfeld. Ziel ist es, die Einflussfaktoren so zu platzieren, dass jene mit grossem Einfluss nahe den Führungsaufgaben liegen, jene mit wenig Einfluss weiter weg. Ergänzt diese Auslegeordnung allenfalls mit Einflussfaktoren aus dem Spiel oder durch Beschriften von leeren Karten.

Für den Blick in die Zukunft...

...diskutiert ihr in einem dritten Schritt, welche Auswirkungen die platzierten Einflussfaktoren auf die Wichtigkeit der Führungsaufgaben haben (circa 15

Minuten). Was wird wichtiger? Was verliert an Bedeutung und wieso? Wählt dazu einen Zeithorizont von circa 5 Jahren. Nimmt die Bedeutung einer Führungsaufgabe zu, schiebt ihr diese auf der Achse nach oben. Wird die Bedeutung geringer, schiebt ihr die Führungsaufgabe auf der Achse nach unten. Werden neue Führungsaufgaben erforderlich, ergänzt ihr diese aus dem Spiel oder beschreibt die leeren Karten.

Ein Transfer der Erkenntnisse...

...auf das Heute ist der letzte Schritt (circa 15 Minuten). Welche Einflussfaktoren möchtet ihr im Blickfeld behalten? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen braucht es mehr? Was sollte allenfalls bereits heute angepackt werden im Hinblick auf die Führung von Morgen? Werden Führungsaufgaben im Team allenfalls anders verteilt? Wann möchtet ihr das Spiel erneut spielen?

Falls ihr euch in Untergruppen aufteilt...

...spielt jede Gruppe für sich. Während den letzten 5 – 7 Minuten des jeweiligen Zeitfensters stellen sich die Untergruppen ihre Zwischenergebnisse vor, ohne dass diese Ergebnisse jedoch diskutiert werden. So inspiriert man sich gegenseitig und spielt anschließend in der Untergruppe wieder weiter. Erst ganz zum Schluss zieht ihr gemeinsam ein Fazit.

Übersicht der Spielkarten

Umweltfaktoren der Führung...

...sind:

- Gesellschaftliche Veränderungen
- Widersprüchlichkeit der Welt
- Veränderung der Infrastruktur
- Nicht absehbare Veränderungen der Rahmenbedingungen
- Dynamik der Beschaffungs- und Absatzmärkte
- Nachhaltigkeit und Wahrnehmen der sozialen Verantwortung
- Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle
- Veränderung des Arbeitsmarkts

Unternehmensfaktoren der Führung...

...sind:

- Auflösung der Unternehmensgrenzen
- Zunahme der Veränderungen
- Kostensensibilität und unsichere Profite
- Widersprüchliche Tendenzen im Unternehmen
- Vielfalt an Organisationsstrukturen
- Vielfalt an Anstellungsformen
- Sichtbarmachen des individuellen Beitrags
- Veränderung der Berufsbilder

Menschbezogene Faktoren der Führung...

...sind:

- Wunsch nach Existenzabsicherung
- Balance der Lebenswelten
- Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort
- Wunsch nach Selbsterfüllung
- Zunahme der Arbeitsbelastung

Führungsaufgaben...

...sind hinsichtlich Aufgabenerfüllung sicherstellen:

- Ziele und Aufgabenverantwortung klären
- Ergebnis- und Kundenorientierung sicherstellen
- Sicherheit und Qualität sicherstellen
- Überblick behalten
- Entscheidungen herbeiführen
- Probleme erfassen und lösen
- Informationsaustausch sicherstellen
- Team den Rücken freihalten
- Vermarktung

...sind hinsichtlich Teamzusammenhalt stärken:

- Teamzusammenhalt fördern
- Sich um Personalthemen kümmern

...sind hinsichtlich Weiterentwicklung der Organisation sicherstellen:

- Sinn aufzeigen
- Zukunft gestalten
- Unternehmertum fördern
- Veränderungen begleiten
- Lernkultur schaffen
- Kompetenzen entwickeln

...sind hinsichtlich Individuum stärken:

- Mitarbeiter*in als Individuum wahrnehmen
- Selbstführung stärken
- Leistungsfähigkeit bewahren

...sind hinsichtlich sich als Führungskraft führen:

- Selbstführung als Führungskraft
- Selbstreflexion als Führungskraft