stadtwerke heidelberg

Consulting & Coaching

Leading Skills

Konzept eines Führungsworkshops

# AKTIV Führen 4.0

# Zielsetzung

Dieses Dokument entstand im Rahmen des Projektes AKTIV kommunal mit der Absicht, als eine praktische Anleitung für andere Unternehmen mit vergleichbarem Bedarf zu fungieren. Es beschreibt dazu den Aufbau und die didaktische Logik eines bei der Stadtwerke Heidelberg GmbH erfolgreich durchgeführten Führungsworkshops.

Das Ziel der beschriebenen Veranstaltung ist es, den Teilnehmenden eine Art der Führung näher zu bringen, die Selbstverantwortung und Engagement der Mitarbeitenden fördert. Dabei steht insbesondere die Stärkung des eigenen Zutrauens im Vordergrund, neue Wege der Führung auszuprobieren. Daher ist der Workshop primär darauf angelegt, die eigene Einstellung und Haltung zu Führung zu schärfen. Dies bildet die Grundlage, um darauf aufbauend an Anregungen zur praktischen Umsetzung im Arbeitsalltag und im eigenen Verantwortungsbereich zu arbeiten.

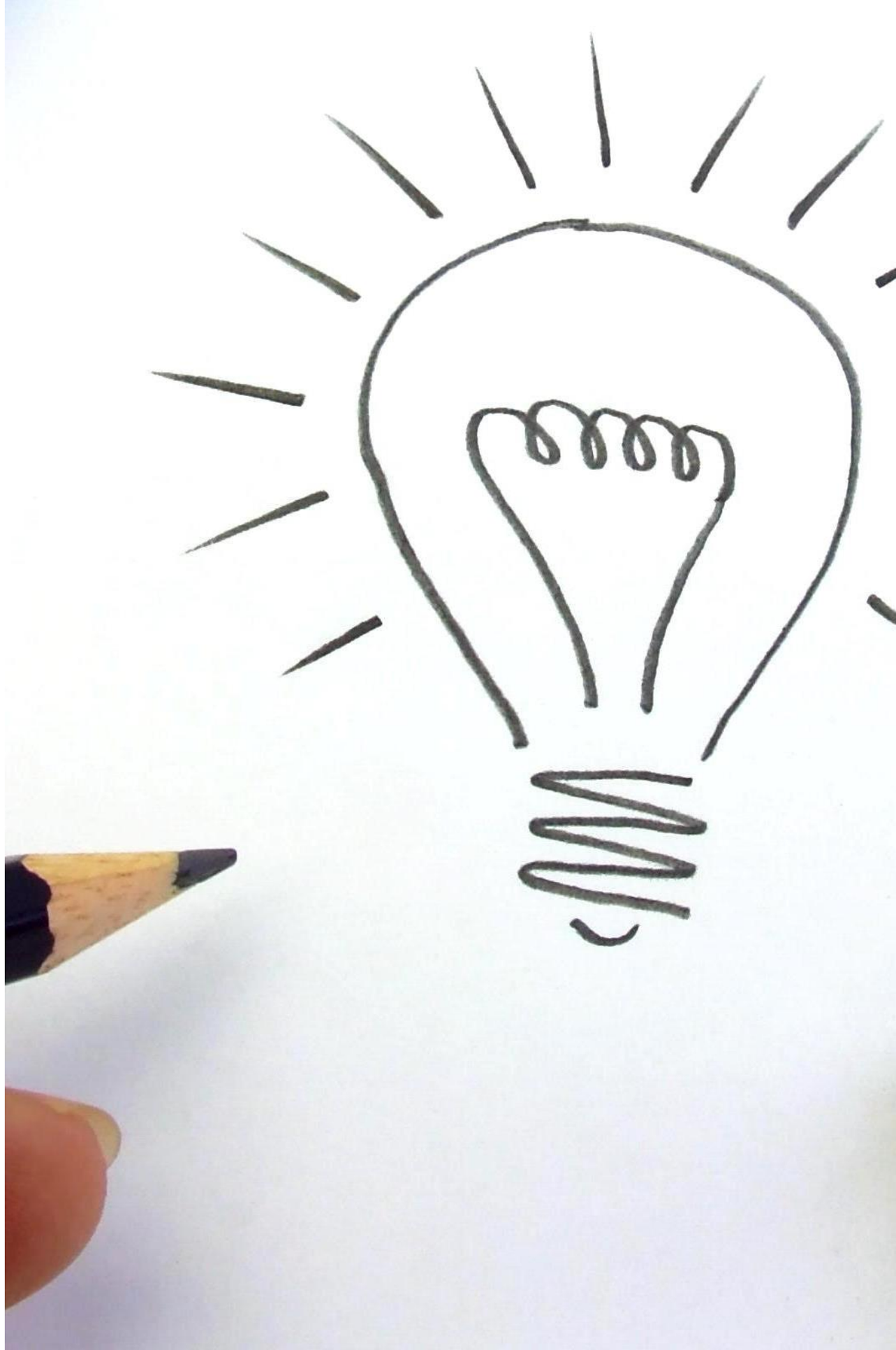
Diese besondere Art der Führung wird hier AKTIV Führen genannt. Dies geschieht in Anlehnung an den Projekttitel AKTIV kommunal, in dessen Rahmen dieser Workshop bei den Stadtwerke Heidelberg pilotiert wurde. Die Pilotveranstaltungen verliefen so erfolgreich, dass die Stadtwerke Heidelberg GmbH den Workshop für alle Führungskräfte ausrollen.

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt »AKTIV-kommunal« – Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen, wird im Rahmen des Programms »Zukunft der Arbeit« (FKZ 02L15A100) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projekträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

# Tag 1 im Überblick

AKTIVE Führung verstehen

- Wirkung von Dynamik im Umfeld auf Menschen
- Notwendigkeit für AKTIVES Führen
- Prinzipien von AKTIVER Führung
- AKTIVE Rollen und Werkzeuge



# Wirkung von Dynamik im Umfeld auf Menschen

## Lernziele

Die Teilnehmenden erfahren die gedanklichen und emotionalen Auswirkungen, sich mit einer dynamisch verändernden Situation auseinander setzen zu müssen. So erkennen sie grundsätzliche Strategien, die Menschen dabei zur Bewältigung anwenden.

*Die Culture Rallye von Metalog eignet sich gut als Erfahrungsfeld für Dynamik*

## Lernmethode

Mehrere Kleingruppen von Teilnehmern spielen parallel und ohne zu sprechen ein Würfelspiel. Symbole auf dem Würfel erfordern verschiedene Aktionen. Die Person gewinnt einen Punkt, die diese Aktion als erstes ausführt. Nach einer Weile wechseln die „Verlierer“ in eine andere Gruppe.

# Notwendigkeit für AKTIVES Führen

## Lernziele

Die Führungskräfte lernen die zentralen Begriffe kennen, mit denen die aktuelle Wirtschaftswelt beschrieben wird warum sich diese ändert. Vor allen Dingen erfahren sie, welche Hebel dafür geeignet sind, darauf zu reagieren und lernen, welche Bedeutung eine andere Art der Führung dabei hat.

*Durch eine Impulspräsentation werden die Teilnehmenden auf eine Erkenntnisreise genommen*

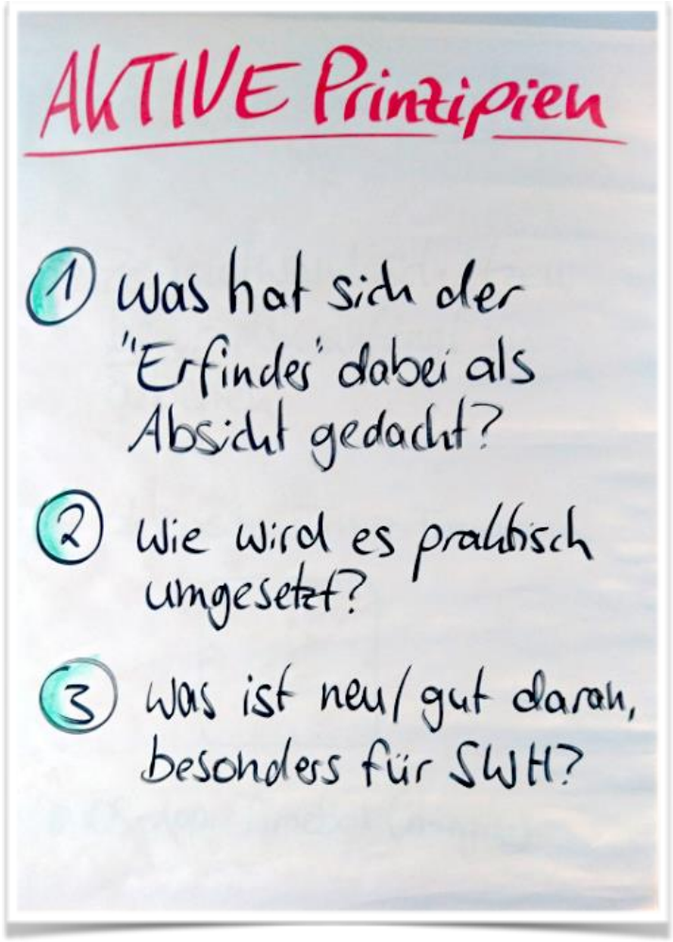
## Lernmethode

Eine Impulspräsentation strukturiert die Einheit so, dass jeweils kurze Inputs gegeben werden, die dann im Plenum oder in Kleingruppen diskutiert werden. Die Inhalte sind

- Bedeutung und Herkunft von VUCA
- VUCA-Handlungsfelder in Firmen
- Veränderte Bedürfnisse von Mitarbeitern in der heutigen Zeit
- Einfluss des Menschenbildes auf Führung im Unternehmen
- Zusammenhang und Priorisierung von Führungshaltung und -methode

In mehreren kurzen Schleifen besprechen die Führungskräfte immer wieder, welche Erfahrungen sie im eigenen Unternehmen machen. Dadurch erleben sie, dass eben nicht alles ganz neu ist, sondern schon viele Kompetenzen und positive Beispiele für moderne Führung da sind, an denen sich anknüpfen lässt.

# Prinzipien von AKTIVER Führung




*Leitfragen regen zum Verständnis und zur Übertragung auf den eigenen Arbeitsbereich an*

## Lernziele

Die Teilnehmenden erfahren, auf welchen Kernprinzipien eine Führung basiert, die Selbstverantwortung von Mitarbeitern fördert. Sie erkennen außerdem, welche praktische Anwendungsmöglichkeit jeweils dahinter steckt und üben so, ihr eigenes Führungsverhalten unter neuen Gesichtspunkten zu betrachten.

## Lernmethode

In einem kurzen Impuls erhalten die Führungskräfte eine Erklärung zu den sechs Prinzipien AKTIVER Führung. Diese sind

- Iterative Zyklen
- Parallele Arbeitsprozesse
- Zügige Prototypen
- Häufige Rückmeldungen vom Kunden
- Hohe Transparenz
- Strukturierte Kreativität

Die Teilnehmenden bearbeiten die Prinzipien in gemischten Kleingruppen und stellen ihre Ergebnisse im Plenum vor. Der Schwerpunkt liegt auf konkreten, hilfreichen Umsetzungen für das Unternehmen und im eigenen Verantwortungsbereich.

# AKTIVE Rollen und Werkzeuge

## Lernziele

Die Führungskräfte erlernen die praktischen Basiselemente für neue Führung kennen. Sie verstehen die Differenzierung von verschiedenen Führungsrollen. Außerdem bekommen sie einen Überblick über die Werkzeuge zur Gestaltung eines modernen Führungsprozesses.

## Lernmethode

In einem offenen Lehrgespräch im Plenum werden mit den Teilnehmenden gemeinsam die an Scrum angelehnten Führungsrollen ausdifferenziert und deren Verantwortlichkeiten abgegrenzt:

- Produkthüter
- Prozesshüter
- Arbeitsteam

*Das Kanban-Board wird anschaulich zur Steuerung der Führungswerkstatt eingesetzt*

Weiterhin werden die zentralen Etappen im selbstverantwortungsfördernden Führungsprozess besprochen:

- Planung und Tagesmeetings
- Aufgabenerfüllung
- Zwischenschau und Retrospektiven

Schließlich bekommen die Teilnehmenden Anwendungstipps zu zentralen Werkzeugen:

- Kanban-Board
- Anforderungsliste
- Timeboxing

# Tag 2 im Überblick

AKTIVE Führung selbst umsetzen

AKTIVE Herausforderung

Haltungen einer
AKTIVEN Führungskraft

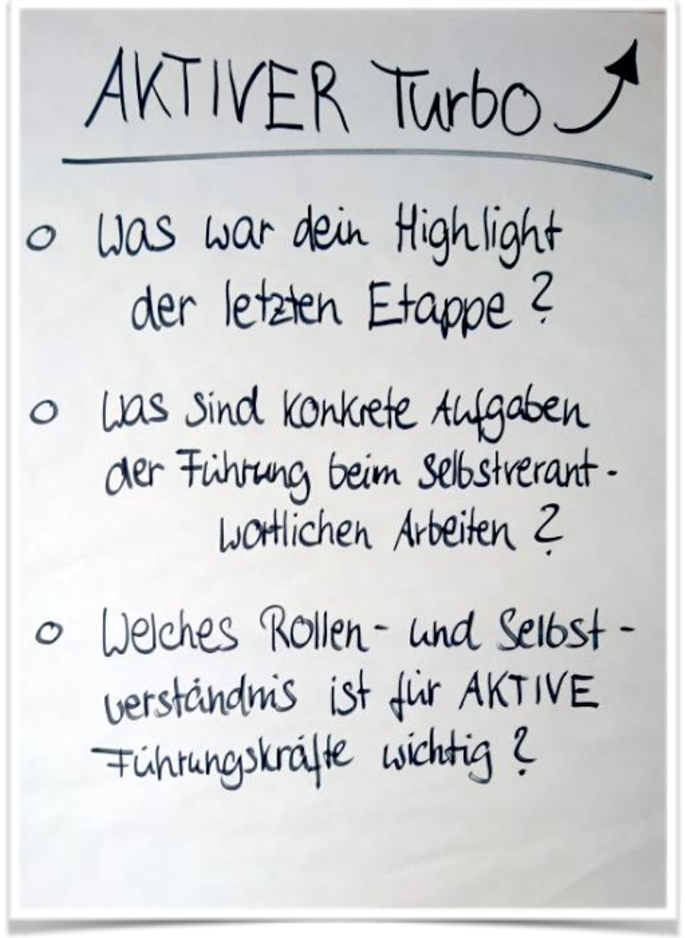
Anregungen für
AKTIVE Methoden

Eigenes AKTIVES
Lernprojekt

# AKTIVE Herausforderung

## Lernziele

Basierend auf dem Erlernten des Vortages erproben und üben die Führungskräfte die praktische Anwendung. So lernen sie, mit welchen konkreten Handlungsmöglichkeiten sie Führung so umsetzen können, dass Eigenverantwortung gefördert und ein herausragendes Ergebnis erreicht wird.




*Durch die Auswertungen der erfahrenen Etappen schärfen die Führungskräfte ihr Rollenverständnis*

## Lernmethode

Die Teilnehmenden arbeiten in Gruppen zu mindestens sechs Personen gemeinsam an einer konkreten Fragestellung (z.B. Erstellung eines kurzen Unternehmensvideos). Hierzu werden die zuvor besprochenen Rollen klar verteilt. Die Workshopleitung übernimmt dabei die Rolle des Kunden und formuliert die Anforderungen, die erfüllt werden sollen.

Die Gruppen arbeiten pro Etappe in einer klaren Abfolge aus Planung, Aufgabenbearbeitung, Zwischenschau und Retrospektive. Sehr wichtig ist, dass die Gruppe zwei identisch aufgebaute Etappen Zeit haben. Zwischen diesen Etappen findet im Planung jeweils eine Auswertung und Sicherung der Lernerkenntnisse statt.

Auch können die Rollen zwischen den Etappen gewechselt werden.

Die Arbeitsergebnisse werden gemeinsam gewürdigt. Dabei zeigt sich so gut wie immer, dass die Führungskräfte selbst überrascht sind von dem Leistungsniveau, das sie zu Beginn so nicht erwartet haben.

# Haltungen einer AKTIVEN Führungskraft

## Lernziele

Die Führungskräfte werden dafür sensibilisiert, dass zwischen den übergeordneten Rollen und konkreten Methoden eine bestimmte Haltung als Bindeglied existieren muss. Sie lernen die Elemente dieser Haltung besser kennen und sind in der Lage, sich selbst zu reflektieren.

## Lernmethode

Die Teilnehmenden füllen einen kurzen Fragebogen aus, der anhand von Selbsteinschätzungen sechs Haltungen erfasst. Diese Haltungen begünstigen ein Führungsverhalten, das Selbstverantwortung ermöglicht und steigert. Die Haltungen gehen zurück auf die HR Pioneers, der Fragebogen wurde auf dieser Grundlage weiterentwickelt.

*Alle Teilnehmenden erstellen ein individuelles Profil, das sie miteinander abgleichen können*

Die gesamte Gruppe macht ihre individuellen Ergebnisse öffentlich. Auf diese Weise lässt sich ein Vergleich in der Gruppe anstellen und es gibt einen unternehmensspezifischen Referenzpunkt.

Mit diesem Vergleich im Blick finden sich kleinere, heterogene Gruppen zusammen. Diese besprechen ihre jeweiligen Ergebnisse und geben sich Tipps und Empfehlungen zur praktischen Umsetzung der Haltungen im Führungsalltag.

Besonders wichtig bei der Gruppenzusammenstellung ist Unterschiedlichkeit, um voneinander lernen zu können.

# Anregungen für AKTIVE Methoden

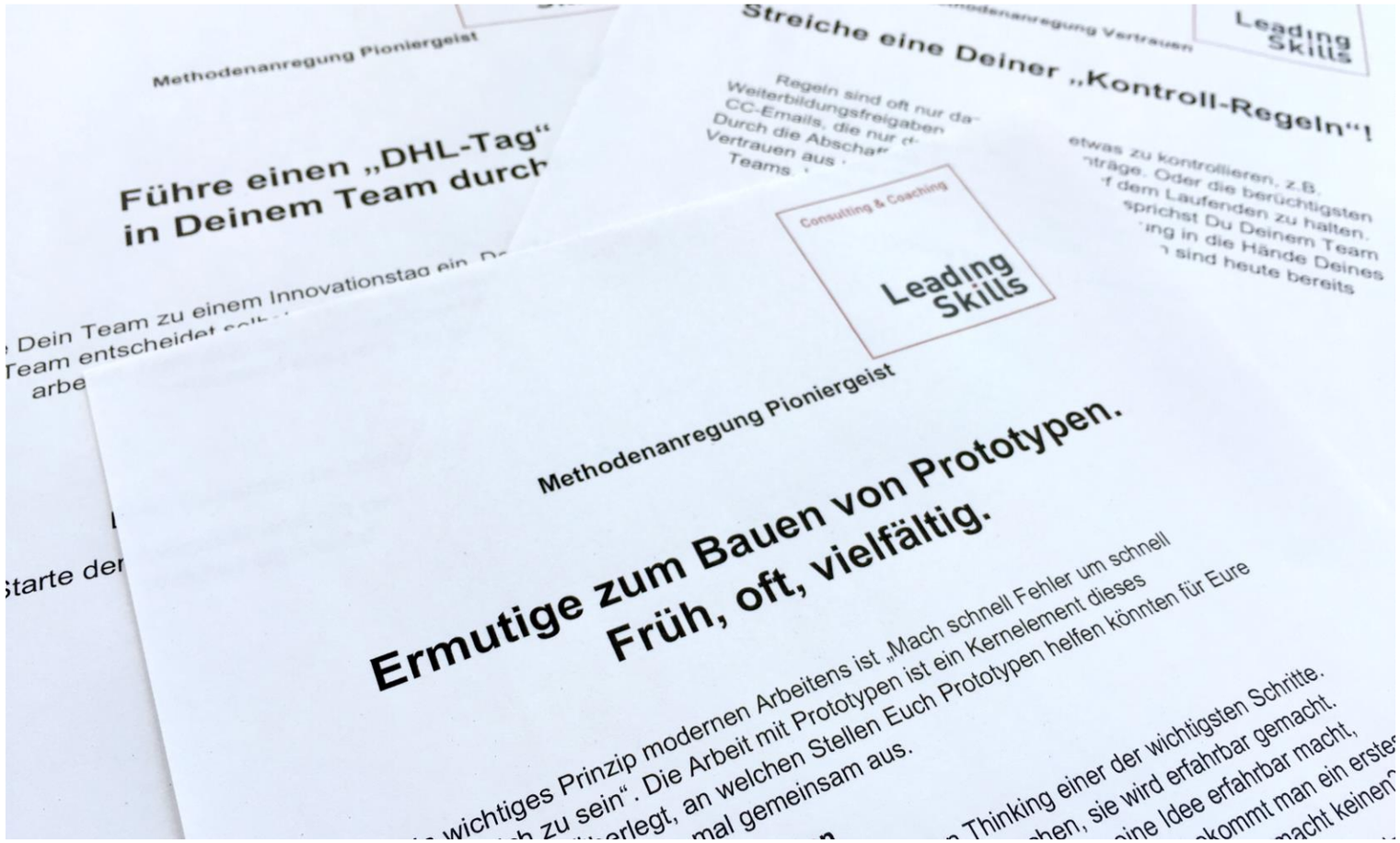
## Lernziele

Die Teilnehmenden lernen die Führungshaltungen in praktische Instrumente zu übersetzen. Dabei erkennen sie einerseits die große Wirkung von kleinen Anpassungen. Andererseits erweitern sie ihren Horizont und gewinnen Zutrauen darin, für sich selbst passende Möglichkeiten zu gestalten.

## Lernmethode

Die Einheit knüpft an die vorherige Betrachtung der Führungshaltungen an. Diese werden als Ordnungs- und Strukturierungsrahmen genutzt, um verschiedene Methoden und Instrumente zu vermitteln, die in der Praxis umgesetzt werden können.

Hierfür wird ein Marktplatz der Methoden eröffnet der so gestaltet ist, dass zu jeder der sechs Haltungen zwei methodische




*Der Marktplatz der Methoden besteht aus mehreren Anregungen, die in Gruppen erforscht werden*

Anregungen gegeben werden. Diese sind aus verschiedenen Quellen zusammengestellt und haben als gemeinsames Merkmal, dass sie eine niedrige Umsetzungsschwelle haben.

Die Teilnehmenden arbeiten in Kleingruppen und bewegen sich nach eigener Präferenz durch den Marktplatz. Dabei reflektieren sie die Methoden und sammeln für sich diejenigen Anregungen, die sie für umsetzbar erachten.

Insbesondere der Dialog untereinander erweist sich hier als sehr hilfreich, um gefühlte Barrieren zu reduzieren.

# Eigenes AKTIVES Lernprojekt

## Lernziele

Die Führungskräfte integrieren alle behandelten Inhalte miteinander. Sie entwickeln einen Plan für die Umsetzung von neuem Führungsverhalten in ihrem Verantwortungsbereich. Sie üben sich darin, Verbesserungs- und Beobachtungsziele zu formulieren und Maßnahmen als Prozess zu planen.

## Lernmethode

Jeweils zwei Teilnehmende schließen sich zu einem Lerntandem zusammen. In mehreren Schritten bereiten sie dann ein konkretes Lernprojekt zu neuer Führung vor. Dabei ist entscheidend, dass der Erfolg des Projekts der Erkenntnisgewinn und das Lernen ist, nicht notwendigerweise ein Veränderungsziel. Hiermit wird eine der anspruchsvolleren Haltungsänderungen in die Praxis übertragen, nämlich Pioniergeist statt Perfektion.

**AKTIV Lernprojekt**

Welches Projekt wirst du starten? Wann?

Welche der Haltungen möchtest du erforschen?

Wie sieht dein Prototyp aus?

*Das Lernprojekt wird bereits während der Führungswerkstatt vorbereitet*



stadtwerke heidelberg
Consulting & Coaching
Leading Skills

**AKTIV Führen 4.0**
Mein Arbeitsheft

stadtwerke heidelberg

# Benötigtes Material

Der Führungsworkshop gelingt am besten in einer inspirierenden Umgebung mit möglichst viel freiem Platz, um in verschiedenen Gruppenzusammenstellungen zu arbeiten. Neben dem üblichen Material (Beamer, Flipcharts, Moderationswände und -koffer) und erwähnten Spielmaterialien sind große Post-its hilfreich, um Ideen zu sammeln. Bewährt hat sich ein vorstrukturiertes Booklet für die Teilnehmer, um ihre Erkenntnisse an einer Stelle laufend zu notieren.

Sabine Renner

Peter Getzlaff

Thomas B. Mayer

# Die Coaches

An dem Pilotprojekt haben drei Coaches mitgewirkt. Sie verfügen über einen fundierten Hintergrund in Organisationspsychologie. Für die Durchführung des Führungsworkshops ist dabei besonders relevant, die Veranstaltung prozesshaft zu steuern. Das bedeutet, dass keine Durchführung wie die andere verläuft, da bei aller Zielorientierung jeweils auf die von der Gruppe geschaffenen Erkenntnisse und Interessen eingegangen wird.

Insofern lebt die Führungswerkstatt durch ihren Aufbau genau vor, was inhaltlich vermittelt wird:

- Eigenverantwortung
- Selbststeuerung
- AKTIVE Führung

Verfasser und Ansprechpartner

© 2020, Thomas B. Mayer
Leading Skills - Consulting & Coaching
Richard-Wagner-Straße 43
50667 Köln

www.leading-skills.de

Sonja Troch
Stadtwerke Heidelberg
Kurfürsten-Anlage 42-50
69115 Heidelberg

www.swhd.de

Alle Abbildungen von Leading Kills, außer
Titelbild und Seite 3, rechts: You X Ventures auf Unsplash
Seite 3: AbsolutVision auf Unsplash
Seite 4: Metalog GmbH
Seite 8: Rawpixel auf Unsplash
Seite 3, unten: Design Offices GmbH