

Management Leadership Program™ (MLP)

Die systemischen Programme von Borwick International zählen im Bereich des strategischen Managements der Veränderung zu den besten, die es heute am Markt gibt. Unter der Führung erfahrener Berater ist das Management Leadership Program ein Prozess, in dem Manager ihre persönliche Rolle und ihr Umfeld besser verstehen und ihre eigene Managementstrategie entwickeln können.

Was das MLP bewirkt

- Den Blickwinkel auf die eigene »Arbeitswelt« öffnen und besser verstehen, wie man seine Rolle als Manager wahrnimmt
- Verhaltensmuster in der Organisation an konkreten Situationen der Praxis analysieren und erkennen
- Neue Führungsoptionen und -techniken in der Rolle als Manager erfahren und erproben
- Die eigenen Führungsqualitäten optimieren und
- messbare und beobachtbare Leistungssteigerungen erzielen

Das Management-Leadership-Programm ist ein Programm und ein Prozess, dessen Ziel es ist, Führungskräfte in der Führung zu entwickeln.

Im Schwerpunkt zielt das Programm darauf ab, Führungskräfte im Management des Organisationssystems auszubilden, d.h. im Management des gesamten Beziehungsnetzwerks in ihrem Geschäftsbereich oder ihrer Abteilung. Das Individuum und zwischenmenschliche Beziehungen sind nicht Gegenstand des Interesses in diesem Programm und darin liegt der wesentliche Unterschied zu anderen Programmen.

Was erwarten Sie sich von einem Management-Training-Programm ?

Was löste bei Ihnen das Gefühl aus, dass Ihr Management eine Entwicklung braucht? Warum denken Sie gerade jetzt über Management-Trainings nach? Trainings sind an und für sich gut – dem wird jeder zustimmen. Aber: Warum glauben Sie, ge-

rade jetzt etwas für Ihr Management tun zu »müssen« oder zu »sollen«?

Die Antwort, die Sie sich auf diese Fragen geben, ist von entscheidender Bedeutung. Es könnte für Sie sehr lohnend sein, über diese Fragen nachzudenken und sich über Ihre Beweggründe bewusst zu werden. Am Beginn des Management-Leadership-Programms steht eine klare Identifikation Ihrer Ziele; natürlich hängen diese Ziele von Ihren Erwartungen ab, die Sie an ein Trainings-Programm für Ihre Manager stellen.

Management und Führung

Borwick International vertritt den Standpunkt, dass Management und Führung keine unterschiedlichen Funktionen sind. Manager müssen Führungsaufgaben wahrnehmen, wenn sie als Manager erfolgreich sein möchten, und Führungskräfte müssen managen, wenn sie in ihrer Führungsfunktion akzeptiert werden möchten. Symbolisch gesprochen

ist unserer Ansicht nach Führung der Motor eines Autos und Management das Auto selbst.

Das Erlernen von Managementfähigkeiten, insbesondere was Wahrnehmung von Verantwortung und Ergreifen von Initiative betrifft, hat demzufolge etwas mit dem Verständnis der Führungsfunktion in der Managementrolle zu tun. Wenn jemand bloß am Erwerb von Fähigkeiten interessiert ist, die er auf irgend eine Art und Weise und in irgendwelchen Situationen anwenden könnte, dann schadet es ihm sicherlich nicht; aber es wird ihm wahrscheinlich auch nicht viel nützen.

Im Sport ist es ähnlich: Wer einmal im Jahr zusammen mit einem erfahrenen Trainer trainiert, der wird keinen Schaden davontragen, aber sein Gesundheitszustand wird sich dadurch auch nicht verbessern.

Das Management-Leadership-Program

Durch das Management-Leadership-Program soll eine dauerhafte Veränderung im Managementstil und in der Funktionsweise des Systems bewirkt werden. Ergebnis des Programms ist, dass die Manager sich verantwortlich fühlen, sich selbst und andere zu managen und Veränderungen im System zu initiieren, für das sie die Verantwortung übernommen haben.

Als erstes erlernen die Manager, ihre tatsächlichen von ihren vermeintlichen Problemen zu unterscheiden. Leider versuchen viel zu viele Manager, jene Probleme zu lösen, die sie lösen können und nicht jene, die sie tatsächlich lösen sollten. Das Management-Leadership-Program zeigt dies auf und bewirkt eine Entwicklung in die gewünschte Richtung.

Parallel dazu setzen sich die Manager mit ihrem Verhalten auseinander

und lernen zu verstehen, welchen Einfluss sie mit ihrem Verhalten auf das Verhalten anderer und deren Handlungen ausüben. Wir schieben alle sehr schnell die Schuld auf andere und erkennen dabei nicht, wie sehr unser eigenes Verhalten Anlass und Nährboden für das Fehlverhalten der anderen ist. Gerade dadurch, dass wir unser eigenes Verhalten und dessen Einfluss auf andere verstehen, erlangen wir paradoxerweise fundamentale Einsicht in die Natur der Führung und des Führens.

A. Unser Verhalten verändern

Entgegen der gängigen Ansicht ist es nicht notwendig, Personen zu verändern, um eine Veränderung in ihrem Verhalten herbeizuführen. Die Veränderung von Personen ist eine sehr schwierige Aufgabe und sollte Psychologen und Psychiatern vorbehalten bleiben.

Mit Sicherheit ist es nicht die Aufgabe von Managern, die Persönlichkeit von anderen Kollegen zu verändern. Die Aufgabe von Managern liegt vielmehr darin, das Verhalten anderer zu beeinflussen und das ist eine Führungs- und Managementaufgabe. Wie kann dies erreicht werden?

B. »Change without Change«

Grundgedanke des Management-Leadership-Programms ist die »Veränderung ohne Änderung«. Das bedeutet, dass dieser Prozess den einzelnen dabei unterstützt, seine Rolle zu ändern, nicht aber sich selbst als Person.

Jeder von uns nimmt tagtäglich verschiedenste Rollen ein: die Rolle des Chefs, des Kollegen, des Arbeitnehmers, des Ehepartners, der Mutter, des Sohns oder der Tochter. Das Verhalten, das von uns erwartet wird, ist von der jeweiligen Rolle abhängig, die wir gerade einnehmen. In

der Rolle des Ehepartners verhalten wir uns anders als beispielsweise in der Rolle des Managers. Bedeutet das, dass wir dann verschiedene Personen sind? Nein. Es bedeutet lediglich, dass wir in der Lage sind, uns in unterschiedlichen Situationen, d.h. in unseren unterschiedlichen Rollen jeweils ganz unterschiedlich zu verhalten.

Wenn ein Manager lernt, eine Rolle zu redefinieren, dann kommt es zu einer schnellen und effektiven Änderung seines Verhaltens, ohne dass der Manager das Gefühl hat, sich selbst – als Person – ändern zu müssen. Der Manager bleibt als Person gleich, aber er verhält sich in der nun geänderten Rolle anders.

Das verstehen wir unter »Veränderung ohne Änderung«: die Veränderung einer Rolle und nicht die Veränderung der Person.

C. Widerstand gegenüber Veränderungen

Manager in der Absicht an den runden Tisch zu bringen, sie verändern zu wollen, ist nicht nur provokant sondern auch unzweckmäßig. Jeder Manager, der aufgefordert wird, sich zu ändern, wird Widerstand leisten – jeder von uns. Abgesehen von der moralischen Frage, ist das Vorhaben, jemanden verändern zu wollen, praktisch nicht durchführbar und auch nicht erfolversprechend. Jeder Mensch muss Entscheidungen, sich zu verändern, selbst treffen.

Das Konzept der »Veränderung ohne Änderung« versucht nicht, Menschen in ihrer Person zu verändern, sondern es verändert Rollen. Das Management-Leadership-Program hilft Managern dabei, Ihre Rollen so zu verändern, dass sie die gewünschten Unternehmensziele erreichen können. Die Priorität liegt auf der Organisation und ihren Zielen.

D. Management von Veränderungen bedeutet die Veränderung von Arbeitssystemen und nicht die Änderung einer Person

Das Management-Leadership-Programm zielt darauf ab, Manager in ihren Führungsaufgaben zu trainieren. Meist bedeutet dies zugleich, dass die Leistungsfähigkeit innerhalb des Arbeitssystems verändert wird. Denn durch das Programm lernen Manager das Gesamtsystem, das Arbeitssystem zu managen: Sie lernen, dass sie, um Dinge in Bewegung setzen zu können, Verantwortung übernehmen müssen – und zwar zuallererst Verantwortung für sich selbst (Management wird hier – im Gegensatz zu anderen Ansätzen – nicht unter dem Blickwinkel der »Psychologie« und der »Veränderung von Individuen« betrachtet). Es gibt keinen Ersatz für die Ergebnisse, die ein integraler Bestandteil des Management-Leadership-Programms sind.

Ziele des Management-Leadership-Programms

Das Management-Leadership-Programms verfolgt folgende Ziele:

- Training von Führungskräften, Veränderungen innerhalb ihrer Organisation zu initiieren und erfolgreich durchzuführen, um klar definierte Unternehmensziele, wie beispielsweise
 - Umsatzsteigerungen
 - Produktivitätssteigerungen
 - Optimierung des personellen, finanziellen und technischen Ressourceneinsatzes zu erreichen.
- Training von Führungskräften, wie sie das Gesamtunternehmenssystem, sich selbst und andere Systemmitglieder managen können. Basis dafür ist ein klares Verständnis über Verhalten in der Organisation, die Funktionsweise

von Systemen und die allgemeine Managementtheorie und Managementtechniken.

- Entwicklung eines strategischen Maßnahmenplans, um die Ideen und Konzepte, die im Programm erlernt werden, in der eigenen Organisation anzuwenden sowie Festlegung von klar messbaren und / oder beobachtbaren Ergebnissen.

Um diese Ziele zu erreichen, ist die eingehende Auseinandersetzung mit jenen Managementtheorien, -techniken und einschlägigen Erfahrungen erforderlich, die speziell dafür entwickelt wurden, die Teilnehmer zu einem anderen Verständnis ihrer Rolle und letztendlich ihres Führungsverhaltens zu führen.

Das Management-Leadership-Programm unterstützt Manager dabei,

- ihre eigenen Annahmen und Verhaltensmuster und jene situativen Faktoren, die ihre Handlungen beeinflussen, zu hinterfragen und
- Gruppendynamiken und deren Einfluss auf die Zusammenarbeit zu verstehen.
- Das Programm bietet den Teilnehmern die Gelegenheit, ihre persönlichen Fähigkeiten sowie ihre Management- und Führungsqualitäten zu optimieren
- für spezielle Probleme wird individuelles Coaching angeboten
- und letztendlich unterstützt das Programm die Teilnehmer dabei, eine Strategie und einen Maßnahmenplan für die Erreichung der Unternehmens-Ziele zu entwickeln.

Programmablauf

Das Management-Leadership-Programm kann für vier oder für fünf Tage konzipiert werden.

In der Folge wird das umfangreichere 5-Tages-Programm beschrieben.

Wie funktioniert das Management-Leadership-Programm ?

Das Management-Leadership-Programm ist ein Prozess; die Inhalte dieses Prozesses werden zum Großteil von den einzelnen Managern bestimmt. In diesem Sinne ist jedes Management-Leadership-Programm maßgeschneidert und beschäftigt sich mit den ganz spezifischen Fragestellungen der jeweiligen Organisation. Kein Management-Leadership-Programm ist mit einem anderen identisch.

Das Management-Leadership-Programm ist ein Prozess und keine Philosophie oder »Religion«. Das MLP stellt weder »Ideallösungen« noch Patentlösungen bereit. Jeder Manager legt selbst fest, wie für die Organisation größtmögliche Effektivität erreicht werden kann.

A. Was das MLP nicht ist

Das Management-Leadership-Programm ist kein »Kochkurs« für Ihr Management. Obwohl Fähigkeiten vermittelt werden, ist es kein Weiterbildungsseminar. Es ist weder konfrontierend im Sinne von Sensitivity-Gruppen oder TD-Gruppen, noch eine Aufforderung zum Outing. Und es ist keine Analyse von Bedürfnissen.

B. Was das MLP ist

Es ist ein Prozess, in dem der Einzelne lernt, die Rolle eines Managers und einer Führungskraft zu übernehmen und organisationswirksam zu spielen. Die Erfahrungen, die Sie innerhalb eines MLP-Prozesses machen, können wir hier nicht vorwegnehmen. Einen kleinen Einblick in das MLP können wir Ihnen jedoch durch die Darstellung der Ziele und eine kurze Beschreibung des Gesamtprozesses geben.

Management Leadership Program™ (MLP)

Das MLP beschäftigt sich mit 3 Schwerpunkten:

- dem Individuum
- der Rolle
- der Organisation (bzw. dem System)

Wird auch als
4-Tages-Programm
durchgeführt

Erster Tag	Zweiter Tag	Dritter Tag	Vierter Tag	Fünfter Tag
Der Manager und das Netzwerk (Mapping-Übung)	Führung	Management im Verkauf/Marketing – Information zur Zielerreichung	Feedback: Eine strategische Intervention	Handlungsauslösung im System
Entscheidungsfindung	Fähigkeiten erwerben: Management von Problemen	Motivation, innere Beteiligung und Partizipation	Entwurf und Implementierung eines Strategischen Plans	Zielsetzung und Ergebnismessung
Einfluss	Management von operativen Aufgabenstellungen	Steuerung und Mobilisierung des Managementteams	Planung und Überprüfung der Leistungsfähigkeit	Rückkehr in die Organisation
Der Manager und die Rolle (Übung)	Management-Strategien: Team und Task Force	Kontrolle ausüben	Management von Veränderungen als Führungskraft	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen
Konfliktlösung	Individuelle Entwicklung		Individuelle Beratung	
Problembewältigung	Kommunikationsmanagement			
Management-Stile				

Die Rolle ist der Schnittpunkt zwischen Individuum und Organisation. Die Organisation definiert die formale Rolle; der einzelne Rolleninhaber definiert seine Rolle durch sein Verhalten. Immer dann, wenn diese beiden Definitionen (die des Individuums und die der Organisation) übereinstimmen, funktioniert die Organisation. Je mehr sich jedoch diese beiden Definitionen voneinander unterscheiden, desto größer ist die »Unruhe« im System.

Dieser Themenkomplex wird in speziellen, individuellen Sitzungen behandelt. Programmpunkte dieser Sitzungen sind:

- Individuelles Mapping
- Systemische Managementstile

- Gruppenverhalten in der Wahrnehmung von Verhalten
- Feedback-Muster
- Problemlösung und Konfliktbewältigung

Die teilnehmenden Manager erlangen ein tiefgreifendes Verständnis vom System, in dem sie tagtäglich arbeiten, sie erkennen auch die zahlreichen Verbindungen und Wechselwirkungen, die auf ihre tägliche Arbeit Einfluss haben.

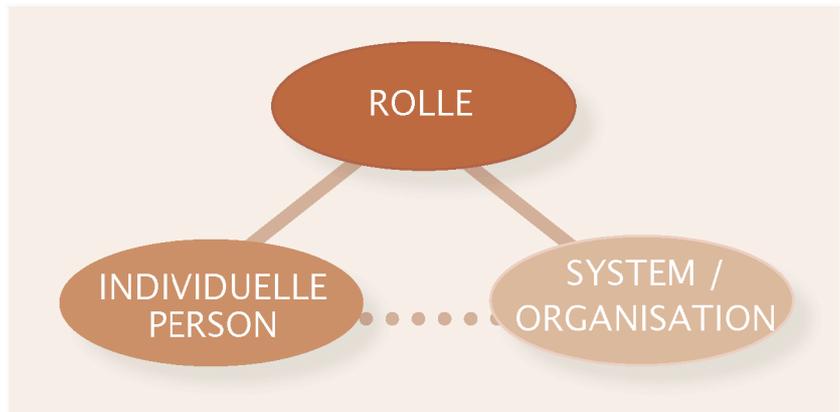
Darüber hinaus sind die Manager danach in der Lage, ihre eigenen Rollen mit denen anderer Systemmitglieder in Verbindung zu bringen; sie werden sich der Abhängigkeit der einzelnen Rollen und des Einflusses,

das das Verhalten auf diese Rollen ausübt, bewusst.

Genauso wichtig ist, dass die Teilnehmer zu erkennen beginnen, selbst Teil jenes Problems zu sein, das sie mit anderen haben, und dass sie bis zu einem gewissen Grad selbst Triebfeder für dieses Problem sind. Sie beginnen, den Einfluss der eigenen Rolle auf das Verhalten der anderen zu verstehen. Paradoerweise lenkt diese Erkenntnis ihre Aufmerksamkeit auf das System und nicht auf das Individuum.

1. Rolle und System

Startpunkt des Management-Leadership-Program ist das Individuum, das durch einen Analyseprozess geführt wird: Im MLP wird untersucht, wie die einzelnen ihre Rollen als Manager ausüben. Dann beschäftigt sich das Programm mit dem System. Im Prozess wird fortlaufend zwischen den beiden Betrachtungsebenen »Individuum« und »System« gewechselt.



2. Rollenanalyse

In der Rollenanalyse werden aktuelle Probleme, mit denen die Manager bei der Ausübung ihrer Rollen innerhalb der Organisation konfrontiert werden, untersucht (Das MLP beschäftigt sich dabei mit aktuellen und »tatsächlichen« Problemen. Spiele, Übungen und die Vermittlung von »Erfahrungen aus zweiter Hand« werden vermieden, wo immer dies möglich ist).

Die Rollenanalyse ist ein strukturierter Analyseprozess, der speziell für das MLP entwickelt wurde.

Ergebnis der Rollenanalyse ist, dass die Manager nun die Chance haben, tieferliegende Probleme in Zusammenhang mit ihrer Rolle zu analysieren und dabei auf das eigentliche Grundproblem vorzustoßen. Leider beschäftigen sich viel zu viele Füh-

3. Systemanalyse

Die Systemanalyse ist ein Prozess, der den Managern die Gelegenheit bietet,

- ihr Arbeitssystem
- das Netzwerk an Beziehungen und
- die Wechselbeziehungen zwischen den Rollen, die die Grundlage ihres Arbeitssystems bilden,

zu analysieren.

Startpunkt der Systemanalyse ist für die Teilnehmer die MLP-Arbeitsgruppe als Lernsystem, nächster Schritt ist die Analyse ihrer eigenen Abteilung und schließlich untersuchen sie das Gesamtunternehmenssystem, von dem sie selbst ein Teil sind.

Jeder von uns hat in seinem Kopf eine Art »geistigen Wegweiser« (»mental map«), der seine individuelle Art bestimmt, Probleme wahrzunehmen und mit Problemen umzugehen. Dieser Wegweiser wird normalerweise nicht untersucht; mit jeder neuen Erfahrung, die wir machen, entwickelt er sich in unserem Denken weiter. Unsere eigenen subjektiven Annahmen bestimmen, wie wir die Dinge (z.B. das Management) sehen.

»Das MLP ist ein Prozess, in dem Individuen die Ausübung ihrer Rolle als Manager und Führungskraft erlernen.«

Die Probleme, die in der Rollenanalyse untersucht werden, haben folgende Merkmale:

- Die Probleme sind aktuell und ungelöst
- Sie sind bedeutend
- Der Manager ist daran interessiert, sie zu lösen und
- Sie tangieren mehrere Personen in der Organisation.

rungskräfte mit jenen Problemen, die sie lösen können und nicht mit jenen, die sie lösen sollen.

Die Rollenanalyse befähigt Manager dazu, ihre Rollen innerhalb ihres Problemkontextes zu redefinieren; sie erlernen, wie sie sich in der Ausübung ihrer Rollen managen können, um die Ziele und Aufgaben der Organisation zu erreichen.

Es sind unsere eigenen Gedanken, die unseren Aktionsradius determinieren. Diese Gedanken werden sehr stark von den »geistigen Wegweisern« beeinflusst, die wir in uns entwickelt haben.

Die Systemanalyse beschränkt sich nicht auf die Ebene des Individuums, sondern bietet darüber hinaus dem System die Möglichkeit, sich selbst und seine Funktionsweise zu untersuchen.

Die Manager entwickeln nicht nur ein Verständnis dafür, wie die Dinge funktionieren, sondern erkennen auch, wie Dinge funktionieren könnten. Ein zentraler Punkt ist dabei, dass dieses neue Verständnis (das in den »geistigen Wegweiser« eingeht), offengelegt wird und von den Managern hinterfragt werden kann. Damit wird es für die Manager möglich, mit der Entwicklung neuer Regeln und Rollenbeziehungen zu beginnen, also ein kohärentes, integratives System zu kreieren, das von allen verstanden und befürwortet wird.

4. Strategien und Maßnahmenpläne

Die letzte Phase im MLP ist die Entwicklung von Strategien und Maßnahmenplänen. Basis dafür sind die übergeordnete Zielsetzung und die Ergebnisse des MLP-Prozesses selbst. An dieser Stelle möchten wir nochmals erwähnen, dass sich das MLP auf die Anwendung einiger weniger Simulationen, Rollenspiele und dergleichen beschränkt; Schwerpunkt des Gesamtprozesses ist die Organisationswirklichkeit. Dadurch erhalten die Manager die Möglichkeit, das Managementsystem, ihre Rollen, Beziehungen und die Probleme, die sie lösen müssen, besser zu verstehen und diese Erkenntnisse in ihre strategische Planungsarbeit und in die Maßnahmenplanung zu integrieren.

Die strategische Planungsarbeit erfolgt zunächst in Form von Einzelarbeiten. Die Manager tauschen dann ihre individuellen Planungsergebnisse untereinander aus und über-

prüfen, analysieren und evaluieren die Arbeiten der Kollegen.

Ergebnisse

Bisher wurde das MLP in über hundert Organisationen implementiert. Unsere Erfahrungen, die wir in diesen Organisationen gewonnen haben, zeigen, dass normalerweise innerhalb eines Zeitraums von ein bis zwei Monaten nach der Implementierung messbare und beobachtbare Veränderungsprozesse Platz gegriffen haben und – je nach Art der Problemstellung – mehr oder weniger stark anhalten.

Wenn Sie mehr über unsere Beratungsleistungen zum Thema Organisations- und Managemententwicklung erfahren wollen, rufen Sie uns an, schreiben Sie uns oder besuchen Sie unsere Website.

© Simma & Partner Consulting GmbH
Josef Huter Str. 31, 6900 Bregenz, Austria
T +43 5574 52325, F +43 5574 52325-6
office@simma-consulting.com
www.simma-consulting.com