



MATERNE TRAINING



LEADERSHIP EVOLUTION

Ein Projekt von Materne Training
für eine neue Führungskultur

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	3
VORWORT	4
DIE EVOLUTION DER FÜHRUNG – PRÄSENT IN BEZIEHUNG	6
KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION	10
KONTAKT	21

VORWORT



Materne Training hat ein Konzept erarbeitet, wie in Unternehmen eine neue Art der Führungskultur gelebt werden kann.

Voraussetzung dafür ist, die bisherige Führungskultur zu hinterfragen und sich auch grundsätzlich mit der Herausforderung zu beschäftigen

„Wie funktioniert gute Führung heute und in naher Zukunft?“

Die folgenden Gedanken dürfen Sie gerne als Anregung verstehen, Ihr eigenes Verständnis und das Führungsverständnis in Ihrem Unternehmen mit einem neuen Blick zu betrachten.

Im Anschluss stelle wir Ihnen ein Konzept vor, wie wir konkret „Leadership Evolution“ bereits umgesetzt haben.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Materne Training Team

DIE EVOLUTION DER FÜHRUNG – PRÄSENT IN BEZIEHUNG

Was macht Führung erfolgreich? Mit dieser Frage beschäftigen sich jedes Jahr unzählige Management-Literaten und die Bücherregale biegen sich unter den Antworten. Eines wird deutlich: Es „menschelt“ immer mehr. Da halten Begriffe Einzug wie „Vertrauen“, „Emotionen“, „Mitentscheiden“ etc.

Häufig sieht die Realität in Unternehmen jedoch (noch) ganz anders aus. Die Führungskraft erscheint allzu oft als Archetyp in unterschiedlichen Formen

- ⊙ Meister: Er führt durch seine Expertise
- ⊙ Held: Seine mutigen Taten machen seine Rolle aus
- ⊙ General: Er ist mächtiger als andere und daher „befehlsbefugt“
- ⊙ Vater: Er leitet durch emotionale Bindung

Ist der ideale Chef wirklich diese besondere Persönlichkeit, ausgestattet mit angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften, die ihn auf natürliche Weise zur Führung befähigen?

Unterscheiden sich Führende somit von anderen Menschen und formen Geschichte und Gesellschaft ohne Einfluss von Seiten der Geführten?

Oder geht es vielmehr um beide Beteiligten und deren Interaktion?

Was ist Führung heute?

Was meint Führung als Beziehungsgestaltung?

Im Folgenden gehen wir diesen Fragen nach, denn die Funktion „Führung“ darf nicht mehr mit der Person „Führungskraft“ verwechselt werden.

Präsenz – die Basis des Erfolgs

Präsenz (nicht nur in der Führung) zeichnet sich durch Wachsamkeit und Aufmerksamkeit in jedem Moment aus. Das gilt für das Innen (= die eigene körperliche Verfassung, die Gefühle und Gedanken, das eigene Verhalten), wie für das Außen (= die Umgebung, die Menschen im Umfeld, die Wechselwirkungen und Interaktionen).

Durch Wahrnehmung all dessen wird flexibles Handeln möglich. Präzise Führungskräfte handeln in jeder Situation angemessen und zielgerichtet.

Erfolgreiche Führung beginnt mit Selbstführung und rechnet mit ihrer souveränen Persönlichkeit. Ein Schritt zur Souveränität besteht in der Wahrnehmung dessen, was ist: Präsenz.

So werden innere Freiheit, Vertrauen, Reflexion, Entscheidung, Verantwortungsübernahme, Wirksamkeit und Wandel möglich.

Wie präsent und flexibel ist Ihr Führungsstil?

Das Ganze und unser Blick darauf

Führung als „unsichtbares Phänomen zwischen sichtbaren Menschen“ (vgl. Ruth Seliger) entsteht im Kontext der Personen und ihrer Beziehungen, der zu lösenden Aufgaben, der Organisation und deren Umwelt.

All diese Faktoren sind ständiger Veränderung unterworfen, Vorhersagen werden unmöglich. Mit der Komplexität steigt auch die Herausforderung für die Führungskraft.

Die Perspektive eines Einzelnen oder die Betrachtung nur weniger Aspekte wird der Situation hier nicht gerecht. Umso wichtiger ist der Blick auf das große Ganze, das System.

Mehr als die Summe seiner Teile

Das System ist mehr als die bloße Summe seiner Teile. Hinzukommen die Beziehungen und hier wird es spannend: Diese Beziehungen und Wechselwirkungen, zum Beispiel zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter, entstehen durch die subjektive Wahrnehmung der Beteiligten und ist beeinflusst von unseren Erfahrungen, Erwartungen und Einstellungen. Wir nehmen also das wahr, was zu unseren Gedanken passt, konstruieren unsere eigene Wirklichkeit und sind überzeugt, dass unsere Wahrnehmung objektiv real ist.

Meist kommt hier eine Emotion auf und wir glauben, dass die Situation ein Gefühl erzeugt. Aber dem ist nicht so. Nicht die Situation erzeugt unser Gefühl, sondern wie wir darüber denken und wie wir sie bewerten. Das Außen ist also nicht länger Urheber unserer Gefühle, sondern wir selbst tragen die Verantwortung. Die große Chance! Wir können eine hinderliche Denkstrategie in vorteilhaftere Gedanken und damit in stimmiges Handeln und Erleben verwandeln.

Überprüfen Sie Ihre Wahrnehmung: Wo beeinflussen Vorannahmen, entstanden aus Erfahrungen, Ihre wertfreie Betrachtung der Situation und der Menschen, allen voran Ihrer Mitarbeiter?

Ihre persönliche Wahrnehmung prägt jeden Tag die Beziehung zu Ihrer Umwelt, Ihr Führungsverhalten, Ihren Erfolg und beeinflusst auch das Verhalten Ihrer Mitarbeiter.

Das heißt, Chefs, die ihre Mitarbeiter für Versager halten, kommunizieren entsprechend. Die Mitarbeiter werden tatsächlich zu Versagern, obwohl sie gar keine waren und der Zustand verschlechtert sich weiter. Das Phänomen kennen Sie vielleicht bereits unter der Bezeichnung „Self-fulfilling Prophecy“.

Diese Dynamik nutzt niemandem und Sie nutzen das Potenzial Ihrer Mitarbeiter nicht. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und drücken Sie Ihre Wertschätzung aus. So unterstützen Sie den Erfolg!

*Wie steht es um Ihre innere Einstellung gegenüber Ihren Mitarbeitern?
„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ – Wie viel Beobachtung braucht ein Mitarbeiter wirklich?*

Zu einer Beziehung gehören bekanntlich zwei

So wie in jeder Beziehung beide Beteiligte gestalten und Verantwortung tragen, so ist das auch bei Vorgesetztem und Mitarbeiter der Fall. Es gibt unzählige Seminare zur Beziehungsarbeit und ebenso viele oder sogar mehr zum Thema Führung. Jedoch findet sich kaum ein „Geführt Werden“-Training auf dem Markt. Es braucht auf beiden Seiten Bewusstsein und Reflexionsfähigkeit. Ein Mensch allein kann die Konflikte, entstanden durch zwei Menschen, nicht lösen. Das heißt, es braucht Dialog. Menschen sind unterschiedlich und haben ganz individuelle Bedürfnisse, auch in Sachen Führung. Da braucht es einen Austausch zu den Fragen „Was brauche ich als Chef von Dir als Mitarbeiter, um gut führen zu können?“ und umgekehrt „Was brauchst Du von mir, um Dich gut führen zu lassen?“

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit in die Verantwortung und sprechen Sie ihre Eigenverantwortung an!

Wie oft haben Sie Ihre Mitarbeiter schon gefragt, was sie brauchen um gut geführt zu sein? Welche Antworten haben Sie erhalten?

Machtspiele – Abhängigkeit versus Selbstverantwortung

Führung ist nicht automatisch im Besitz von Macht, ebenso wenig kann sie „von oben“ verliehen werden. Macht ist ein Merkmal der Beziehung. Sie als Führungskraft erhalten Macht von Ihrem Mitarbeiter. Das Gleiche gilt auch für Sie und Ihren Vorgesetzten. Daraus resultiert oft eine abwartende Opferhaltung und Unzufriedenheit, eine sogenannte „Selbstentmachtung“, wenn wir zu viel Verantwortung auf eine Person übertragen.

Da bedarf es der Eigenverantwortung jedes einzelnen getreu dem Motto: „Keiner hat Macht über mich, außer ich gebe sie ihm“ – ein Wechsel von Fremd- zu Selbstbestimmung.

Es braucht eine klare Rollendefinition und ein beiderseitiges Einverständnis. Aus der Autonomie der beteiligten Personen entsteht eine gesunde (Führungs-)Beziehung.

Wo verleihen Sie anderen Macht und wie erleben Sie Ihre eigene Macht?

Wie klar sind die Rollen zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern definiert und wie einverstanden sind alle damit?



Vom Problem zur Lösung – das Potenzial in uns

Jedliches menschliche Verhalten stellt den momentan bestmöglichen Umgang mit einer Situation dar. Jeder Mensch ist ein Experte in eigener Sache, lösungskompetent und ausgestattet mit wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten. Entscheidend ist die Perspektive: Sehen wir vor allem Schwierigkeiten und Probleme oder Herausforderungen und Lösungsansätze? Unser Blick darf sich vor allem auf das Gelingen fokussieren anstatt auf die möglichen Schwierigkeiten.

Es gibt keine schlechten Mitarbeiter, nur schlecht eingesetzte. Der Fokus liegt auf der Stärkung der Stärken und weniger auf der Schwächung der Schwächen.

Wie blicken Sie auf sich selbst und auf Ihre Mitarbeiter?

Wie schnell erklären Sie Dinge und Verhaltensweisen für „richtig“ oder „falsch“?

Welche Antworten Sie auch finden mögen, folgendes ist sicher: Zum Führen gehören mindestens zwei Menschen, denn Führung ist Beziehung.

Zum Gelingen braucht es Führungskräfte, die

- ⊙ in Anerkennung ihrer eigenen Persönlichkeit mit den Persönlichkeiten in ihrer Umwelt im Dialog stehen
- ⊙ sich selbst als Teil des Ganzen verstehen
- ⊙ Führung als ein Geschehen begreifen, das von allen gehalten und getragen wird
- ⊙ in beiden Rollen zu Hause sind: Führen und sich führen lassen
- ⊙ beziehungsfähig sind

Ihre Präsenz in jedem Augenblick, Ihre Wachsamkeit im Innen und Außen machen Vertrauen, Reflexion, Entscheidung, Verantwortungsübernahme, Wirksamkeit und Wandel möglich → **Die Evolution der Führung.**

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

ZIELE DES TRAININGSPROGRAMMS

Am Ende des Trainingsprogramms

- ⊙ haben die Teilnehmer ihr Wissen zum Thema Führung aufgefrischt bzw. vertieft und ihre Führungsfähigkeiten erweitert
- ⊙ sind den Teilnehmern ihre Rolle als Führungskraft im sich veränderten Umfeld und die entsprechenden Aufgaben deutlich
- ⊙ haben die Teilnehmer ihre Präsenz, ihr Situationsmanagement und ihr (spontanes) Entscheidungsverhalten in verschiedenen Führungssituationen deutlich verbessert
- ⊙ sind die Teilnehmer mit aktuellen und zukünftigen Trends in der Führung vertraut und können sich darauf einstellen
- ⊙ kennen die Teilnehmer die speziellen Bedürfnisse der Generation Y und sind in der Lage, Mitarbeiter dieser Generation zu verstehen, zu motivieren und weiterzuentwickeln
- ⊙ sind die Teilnehmer in der Lage, neue Methoden und Tools für eine zukunftsorientierte Führung einzusetzen
- ⊙ haben die Teilnehmer die neuen Vorgehensweisen, Methoden und Tools in der Führung auf die spezifischen Zustände im Unternehmen adaptiert
- ⊙ haben die Teilnehmer ihr eigenes Führungsverhalten mehrfach reflektiert und Lösungsvorschläge für konkrete Fälle aus der Praxis erarbeitet
- ⊙ sind die Teilnehmer motiviert, die zukünftigen Herausforderungen in der Führung zu meistern

Diese Ziele werden durch weitere Gespräche noch ganz genau auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens bzw. auf die Bedürfnisse und den Bedarf der jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten.

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

TRENDS IN DER FÜHRUNG

Höhere Präsenz und verbessertes Situationsmanagement

werden in der Führung durch weitere Beschleunigung, Vernetzung und Steigerung der Komplexität immer wichtiger.

Führung der Generation Y

ist eine Herausforderung vor allem für „ältere“ Führungskräfte, die nicht dieser Generation angehören, da die Generation Y spezielle Bedürfnisse, Werte und Arbeitsweisen hat, auf die sich die Führungskräfte einstellen müssen, um auch diese Mitarbeiter zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

Umgang mit neuen Medien und Technologien

wird auch in der Führung noch wichtiger werden, da die Entwicklung voranschreitet und die Generation Y sehr affin gegenüber diesen Medien und Technologien ist.

Virtuelles Führen (von virtuellen Teams)

und die Durchführung von virtuellen Meetings werden weiter an Bedeutung zunehmen und stellen damit ganz besondere Anforderungen an die Führungskräfte von morgen.

Interkulturelle Führung und Zusammenarbeit

werden je nach Aufstellung des Unternehmens und den Aufgaben der Führungskräfte auch für Führungskräfte der unteren Ebenen noch wichtiger werden.

Retention Management

ist ein vielzitiertes Schlagwort für die Zukunftsorientierung eines Unternehmens. Es wird immer wichtiger werden, dass auch die Führungskräfte mit Maßnahmen in diesem Bereich vertraut sind, um ihre Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Mit diesen Trends haben wir uns in den letzten Monaten und Jahren intensiv beschäftigt und Trainingskonzepte zu jedem Thema entwickelt.

Wir haben dazu die Führungsstrukturen und Vorgehensweisen von jungen globalen Technologieunternehmen wie Google, Facebook etc. genau betrachtet und haben uns weiteres Knowhow durch Kooperationen und Vernetzungen mit Dienstleistern, die sich auf die verschiedenen Trendthemen spezialisiert haben, angeeignet.

In der Konzeptvorbereitung werden wir eruieren, welche Trendthemen für das Unternehmen und die jeweilige Zielgruppe besonders relevant sind und die Trainings darauf ausrichten.

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

PRÄSENZ UND SITUATIONSMANAGEMENT

Trainingsinhalte

- ⊙ Positive Möglichkeiten spontaner Entscheidungen und eigene spontane und kreative Potenziale
- ⊙ Techniken für das effiziente Finden von unterschiedlichen Lösungen
- ⊙ Umgang mit und Ausschalten von unnötigen und blockierenden Kontrollinstanzen
- ⊙ Reflexion des eigenen Entscheidungsverhaltens und praxisnahe Entwicklungen für lösungsorientierte Entscheidungen in konkreten Situationen
- ⊙ Präsenz und Souveränität im Umgang mit spontanen Situationen
- ⊙ Schnellere Verwertung von Informationen in konkreten Situationen und dadurch zielgerichtete Reaktion

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

FÜHRUNG DER GENERATION Y

Trainingsinhalte

- ⊙ Vermittlung von Freude an der Arbeit und Sinnhaftigkeit, Schaffen von Freiräumen und der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung als besonders wichtige Führungsaufgaben
- ⊙ Umgang mit dem Wertewandel dieser Generation
- ⊙ Neue Kernkompetenzen: Einbinden, Vermitteln, Überzeugen und Kooperieren
- ⊙ Symbiose von emotionalem Leadership und rationalem Management
- ⊙ Data-driven Management, Teams motivieren und erfolgreich führen
- ⊙ Vier Generationen im Arbeitsumfeld – das Zusammenspiel von Veteranen, Baby Boomern, Generation X und Generation Y

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

UMGANG MIT NEUEN MEDIEN UND TECHNOLOGIEN

Trainingsinhalte

- ⊙ Die digitale Transformation
- ⊙ Data-driven Management
- ⊙ Technologien verstehen und strategisch nutzen
- ⊙ Social Media-Nutzung
- ⊙ State of the Art-Lernangebote (Digital Diary, WebEx, Instant Messaging, Lernapps, eigene WIKIs etc.)

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

VIRTUELLES FÜHREN

Trainingsinhalte

- ⊙ Kennzeichen virtueller Führung, Formen der virtuellen Zusammenarbeit, Teamentwicklung im virtuellen Raum
- ⊙ Auswirkungen von räumlichem Abstand und Zeitzonen
- ⊙ Schwierigkeiten und Herausforderungen in der virtuellen Kommunikation/Moderation
- ⊙ Erfolgreicher Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsmedien und technischer Kommunikationsmöglichkeiten (WebEx, Confcall, Videokonferenzen etc.)
- ⊙ Aufbau einer vertrauensvollen Kooperation im virtuellen Team
- ⊙ Toolbox für „virtuelle“ Führung
- ⊙ Virtuelle Mitarbeitergespräche und Motivation über Distanz

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

INTERKULTURELLE FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT

Trainingsinhalte

- ⊙ Interkulturalität – Verdeutlichung der kulturellen Differenzen
- ⊙ Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation im Unternehmensalltag
- ⊙ Interkulturelle Überschneidungssituationen – Spannungsfelder zwischen Personen, Kontext und Kulturen – Interaktion und deren Wechselwirkungen
- ⊙ Anschlussfähige und effektive Kommunikation und Zusammenarbeit im interkulturellen Umfeld
- ⊙ Erweiterung von Haltungs- und Handlungsoptionen durch passende methodische Unterstützung

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

RETENTION MANAGEMENT

Trainingsinhalte

- ⊙ Retention Management als Führungsaufgabe
- ⊙ Identifikation relevanter Zielgruppen (erfolgskritisch, schwer zu gewinnen)
- ⊙ Die wichtigsten Punkte der Mitarbeiterbindung
- ⊙ Gesundheitsvorsorge/-management als Führungsaufgabe bzw. -instrument

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

MATERNE TRAININGSMETHODIK

Die Methodik in den Trainings ist sehr erlebnisorientiert, interaktiv und abwechslungsreich.

Unsere Trainingsmethodik nutzt die Kombination aus Pragmatismus und modernen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus Psychologie, Pädagogik und Gehirnforschung.

Neben vielen Erlebnisübungen zur Reflexion und Motivation zur Verhaltensänderung arbeiten wir mit der Methode „Kollegialer Kompetenzkreis“, eine von uns entwickelte Form der kollegialen Beratung.

In den Transferphasen zwischen den Trainings und auch während der Trainings können wir bei Bedarf moderne Lernmedien einsetzen.

Die gesamte Trainingsmethodik erhöht die Motivation der Teilnehmer im Training und die Umsetzungswahrscheinlichkeit nach dem Training.



MATERNE TRAINING

www.materne-training.de

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

BEISPIEL FÜR EIN MODULARES TRAININGSPROJEKT

Kickoff

Dauer: 3 Stunden

Modul 1

- ⊙ Reflection and Motivation
- ⊙ Vertiefung von Führungswissen, Erweiterung der allgemeinen Führungsfähigkeiten
- ⊙ Präsenz und Situationsmanagement in der Führung
- ⊙ Kollegialer Kompetenzkreis (kollegiale Fallberatung)
- ⊙ Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Training
- ⊙ Vorbereitung der Maßnahmen für den Transfer zwischen den Modulen

Dauer: 2 Tage

Modul 2

- ⊙ Leading and Strategy
- ⊙ Führung/Zusammenarbeit mit Generation Y
- ⊙ Umgang mit neuen Medien und Technologien
- ⊙ Kollegialer Kompetenzkreis (kollegiale Fallberatung)
- ⊙ Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Training
- ⊙ Vorbereitung der Maßnahmen für den Transfer zwischen den Modulen

Dauer: 2 Tage

Modul 3

- ⊙ Create the future
- ⊙ Virtuelles Führen (von virtuellen Teams)
- ⊙ Interkulturelle Führung
- ⊙ Retention Management
- ⊙ Kollegialer Kompetenzkreis (kollegiale Fallberatung)
- ⊙ Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Training
- ⊙ Vorbereitung der Maßnahmen für den Transfer zwischen den Modulen

Dauer: 2 Tage

Leadership Conference

Dauer: 3 Stunden

Die hier aufgeführten Inhalte sind nur eine Möglichkeit, die wir als Beispiel aus unseren Erfahrungen mit anderen Trainingskonzepten formuliert haben. Wir werden jeweils die genaue inhaltliche Gestaltung auf die Anforderungen und Bedürfnisse und den Bedarf der jeweiligen Zielgruppen zuschneiden.

KONZEPT LEADERSHIP EVOLUTION

NACHHALTIGKEITS- UND TRANSFERMAßNAHMEN

Im Training

- ⊙ Vermittlung einer Sinnhaftigkeit, von positiven Emotionen und des persönlichen Nutzens in Bezug auf die anstehenden Veränderungen
- ⊙ Begleitung der Entwicklungen im Training mittels eines speziellen Entwicklungshefts, das für eine Reflexion zu verschiedenen Punkten und den Praxistransfer nach jeder Übung sorgt
- ⊙ Formulierung von drei Umsetzungszielen am Ende des Trainings aus der Reflexion während des Trainings und Entwicklung von Maßnahmen zur Zielerreichung durch jeden Teilnehmer
- ⊙ Check der Umsetzungsziele mit Hilfe der Affektbilanz
- ⊙ Installierung eines kollegialen Kompetenzkreises für den Transfer zwischen den Modulen
- ⊙ Einführung von Patenschaften, Peergroups, Ankerbeispielen etc. für den Transfer zwischen den Modulen
- ⊙ Vorbereitung des Einsatzes von modernen Lernmethoden (Digital Diary, WebEx, Instant Messaging, Lernapps, eigene WIKIs etc.) für den Transfer zwischen den Modulen

Zwischen den Modulen

- ⊙ Transfertag, Telefoncoachings, Videocoachings, WebEx Coachings, virtuelle Transferkonferenzen (via Video oder WebEx), Einrichtung eines Forums, einer Facebook-Gruppe etc.
- ⊙ Remindermails, Weblinks
- ⊙ Einsatz von modernen Lernmethoden
- ⊙ Patenarbeit und Peergroup-Treffen
- ⊙ Durchführung des kollegialen Kompetenzkreises

KONTAKT



MATERNE TRAINING

Materne Training
Inhaber: Andreas Materne
Keferstraße 9
80802 München

Telefon +49 (0)89 32362347
Telefax +49 (0)89 32362352

E-Mail: info@materne-training.de
Internet: www.materne-training.de

Fotos: Mena Zoo Photography www.menazoo.de

Steuernr.: 145/197/20400
USt.-IdNr.: DE 160444060



