



Entscheidungen fällen im Planspiel, führen ohne Vorgesetzten

Die **Hilti AG** ist ein liechtensteinischer Werkzeughersteller und bekannt für seine Bohrmaschinen. Hilti hat ein großes internationales Personalentwicklungsprogramm aufgesetzt, um junge Talente zu erkennen und zu fördern. Eine kleine Auswahl der „High Potentials“ wurde im März nach Kaufering im Allgäu eingeladen, um an dem Planspiel „Decision Base“ teilzunehmen. **Ziel war:** Erkenne dich selbst und dein Potential, reflektiere dein Verhalten in der Gruppe und erkenne die Bedeutung der Werte und Businesserwartungen von Hilti.

Die Herausforderung der Teams im Planspiel war vielschichtig. Die jungen Teilnehmer (von 24-32) aus ganz Europa waren operativ in Vertrieb, Marketing, HR oder Finance tätig und hatten bisher keine Führungsposition. Ganzheitliche Unternehmensbetrachtung lag Ihnen eher fern als nah und mit dem Thema Finanzen hatten sich alle bisher nur in absoluten Zahlen befasst. Die wenigsten konnten nachvollziehen, wie der Gewinn berechnet wird, warum es eine Produktmarge gibt und wieso Cash-flow und Forecasting so wichtig ist. Aber auch Produktionsplanung, Steuerung der Prozesse und Beobachtung der Märkte und Wettbewerber waren keine vertrauten Aufgaben.

Eine der schwierigsten Herausforderungen war zu verstehen, was man wissen muss und wie man sich den Überblick verschafft, um eine Strategie zu erstellen. In Szenarien denken, Handlungsoptionen diskutieren, und dann auch umsetzen – stellte viele vor ganz neue Situationen. Bisher hatten alle immer einen Chef, der auch als Coach aktiv wird und ihnen Richtung und Ziele vorgibt. Nun waren sie ein gleichberechtigtes Führungsteam, das sich selbst organisieren musste. Es gab schlicht niemanden, der Ihnen sagt, was und wie man jetzt arbeitet. Das Ziel hieß: „Leiten Sie das Unternehmen und erwirtschaften Sie eine ROE (Eigenkapitalrendite) von 12 %.“

Das Planspiel wurde von den Facilitatoren Claudia Schmitz (Cenandu) und John Willox (Head of Global Training and Learning bei Hilti) geleitet. Sie führten die Teams durch die Dynamik des Spiels, stellten Konzepte und deren Verknüpfung zu Hilti her und lieferten neue Marktinformationen. Weiterhin waren im Team zwei Business Coaches (Dorothee Putzier und Wibke Tesch), die jeweils zwei Spieltische beobachteten. Ziel war festzustellen, wie Entscheidungen gefällt wurden und inwieweit dies den Werten von Hilti entsprach. Den Teilnehmern wurde anschließend ein persönliches Feedback gegeben. Die Coaches hatten aber auch die Option einzugreifen, anzuhalten und gewissen Szenen zu durchleuchten und zu reflektieren, um gleich im Geschehen zu lernen und die Auswirkungen zu verstehen.

Beschreibung einiger Situationen anbei.

Situationen in Decison Base

Fotos auf Flickr:

www.flickr.com/photos/24957402@N05/sets/72157623692875318/show/

Teams



Coaches



1. Ein Team versuchte, die Entscheidung über einen Lösungsansatz per „Abstimmung“ herbeizuführen. Die Nachfrage des Coaches, ob man das jemals im Management erlebt hätte, dass man über einen Sachverhalt abstimmt, wurde angenommen. „Könnt ihr nicht überzeugen? Die Sache ist doch noch gar nicht ausgereift, ihr müsst für Mehrheiten kämpfen und die richtige Lösung erarbeiten, nicht einfach mal schnell abstimmen.“ Wir hatten es uns zu einfach gemacht, war die Einsicht.

2. Eine Teilnehmerin aus dem Bereich HR hatte das Finanzressort übernommen, obwohl ihr das wirklich sehr fremd war. Sie fühlte sich sehr unsicher und überließ deshalb im Planspiel eigentlich alle wirklichen Entscheidungen und Planungen ihrem Kollegen, der aber eigentlich für den Vertrieb und Marketing zuständig war. Er machte so zwei Jobs und sie schaute zu. Am Abend hatte sie völlig die Übersicht verloren und fühlte sich ohnmächtig, schlapp und sehr klein. Ihr war zum heulen zumute. Doch beim Abendessen gab der Coach ihr Mut und sie schaute sich die P&L und Bilanz noch mal genau an, studierte den Leitfaden bis Mitternacht und wiederholte das Ganze gleich noch mal um 6 h am Morgen. Sie wollte kein „Baby“ sein, sondern die Dinge in die Hand nehmen. Am Tisch nahm sie ihre Rolle wahr und machte selbst die Aufstellung der Zahlen. Mit Erfolg! Sie gewann Selbstsicherheit und es machte sogar Spaß. Beim Feedback sagte sie, dass dies ein riesiges Erfolgserlebnis für sie gewesen sei, sich zu überwinden und selbst zu steuern.

3. Ihr Teamkollege hatte durch das Gespräch mit dem Coach verstanden, dass sein „ich mach das für dich“ eigentlich ein Übergriff gewesen ist und er weder ihr noch sich selbst, geschweige denn dem Unternehmen geholfen hatte. Er war doppelt belastet und hatte keine Zeit für seinen eigentlichen Vertriebs-Job, sie lernte nichts hinzu und konnte sich nicht entwickeln – und das Unternehmen hatte zwar zwei Manager, die aber eigentlich nur zwei halbe Jobs machten. Er konnte dies annehmen und verstehen, dass eine gute Führungskraft nicht „hilft“ sondern unterstützt „zu lernen“ und somit Potential zu entwickeln.



4. Ein Team hatte von Anfang an Schwierigkeiten, die vorgegebenen Rollen auszufüllen und als Team zu handeln. Alle machten alles und keiner machte seine Aufgabe richtig. Fatal wurde dies beim Marketing, denn mit zu wenig Marketingbudget kommen keine Kunden, mit zu wenig Kunden kommt kein Umsatz und ohne Umsatz bleibt man auf den Fix-Kosten sitzen. Da der Financier dies auch nicht merkte, ging die Firma ziemlich schnell bankrott. Geld in der Kasse sieht zwar gut aus – der Cash Flow fließt, aber das Geld gehört einem nicht mehr, das Eigenkapital war längst aufgebraucht. Das Team war völlig frustriert. Facilitator und Coach überlegten, wie nun der beste Lerneffekt gestaltet werden könnte und entschieden für Auszeit zur Reflektion.

Coach und Team gingen in einen Nebenraum. Dort gingen sie die entscheidenden Schritte gemeinsam durch und klärten sowohl die Finanzzusammenhänge noch einmal für alle, aber auch die Rollenerwartung an jeden Player. Mit einem Rollentausch und neuem Finanzchef ging es dann in das nächste Unternehmensjahr – jetzt mit Erfolg. Die Bilanz stimmte und das Team arbeitete weit besser zusammen. Das Team war für das Sondercoaching sehr dankbar, denn sonst hätten sie sich nur noch durch den Tag geschlagen und nichts mehr gelernt oder reflektiert. Mit dem neuen Verständnis der Situation war es nun doch noch möglich, das Spiel in den Griff zu bekommen und das Unternehmen zu führen. Aus Fehlern lernt man doch am Besten.

5. Ein weiteres Team hatte die etwas brisante Gruppendynamik und benötigte den gesamten ersten Vormittag, um sich "zurecht zu ruckeln". Dies ging fast nur durch Moderation der dritten Person, da zwei Teilnehmer einige Kommunikationsprobleme hatten. Für die dritte Person war dies sehr anstrengend, nahm viel Zeit in Anspruch und keiner kam zu seinen eigentlichen Aufgaben. Am Nachmittag lief es schon besser, aber der richtige Gruppeneffekt kam erst nach dem Zugang eines weiteren Teilnehmers Team am zweiten Tag. Er kam aus der dynamischen, harmonischen, gut funktionierenden Gruppe mit vier Teilnehmern! Durch gute Fragen konnte sich der „Neue“ gut einfinden und brachte das Team noch mal zu einer erneuten Reflektion.

Feedback eines Teilnehmers nach dem Coach-Feedback: "Also, dass Sie mich so gut einschätzen und so viel über mich sagen können nach so kurzer Zeit, überrascht mich doch etwas!"

Jeder der 15 High Potentials hatte die ein oder andere persönliche Story beim Feedbackgespräch in der großen Runde und jeder konnte etwas mitnehmen, was ihm weiterhilft auf dem Weg zu einer erfolgreichen Führungskraft.

Feedback der Coaches: Die Teilnehmer hatten eine sehr realistische Selbsteinschätzung, kannten oft Ihre Schwächen und Stärken schon aus Feedbacks ihrer Vorgesetzten und fühlten sich deshalb hier bestätigt.