
WARUM SIE IHRE FÜHRUNGSKRÄFTE NICHT IN DIE FAHRSCHULE SCHICKEN SOLLTEN!

— Wo glauben Sie hat Niki Lauda sich das Rüstzeug für seine Weltmeistertitel geholt? In der Fahrschule oder in seinen Rennen? Hannes Gsellmann über die effizientesten Arten zu Lernen.



RENNFAHREN LERNT MAN NICHT IN DER FAHRSCHULE

— Auf der klassischen Schulbank kann man sich zwar Basiswissen holen, nicht aber die Fähigkeiten für berufliche Spitzenleistungen. Und Unternehmen wollen in ihren Führungsfunktionen „Rennfahrer“ haben und keine „Fahrschüler“. Manager also, die in schwierigen Situationen zielicher durch die Kurven steuern und dabei trotzdem am Gaspedal bleiben.

— Trotzdem schicken viele Unternehmen ihre Führungskräfte gerne in klassische Class-Room-Trainings. Vorne ein Trainer, der weiß wie es geht, und das auch gut erklärt. Reine kognitive Wissensvermittlung könnte man auch dazu sagen. Vielleicht bleibt auch etwas davon hängen. Vielleicht aber auch nicht. Dass Sie in einer Kaffeepausen des Seminars mit Ihren Schuhen mit Profilsohlen im Hotelgarten auf das Ausscheidungsprodukt des Haushundes getreten sind und der unangenehme

Duft Sie so lange verfolgt, bis Sie sich Ihrer Schuhe entledigt haben, das werden Sie sich jedoch lange merken. Wann immer Sie in einer ähnlichen Situation später den Rasen betreten werden, wird Ihnen diese Erfahrung sofort aus dem Unterbewusstsein ins Bewusste geliefert, und Sie werden das Rasenstück genau auf Hundewürstchen taxieren, bevor Sie darauf treten. Sie haben also etwas gelernt. Und es hat eine Verhaltensveränderung bei Ihnen bewirkt, die sehr stabil ist. Und was genau der Trainer damals inhaltlich vorgetragen hat? Puh, keine Ahnung, das ist weg!

SZENENWECHSEL

EINEN JUMBO ZU FLIEGEN LERNT MAN NICHT MIT DEM MANUAL

— Der Pilot im Cockpit hat Schweißperlen auf der Stirn, die Muskeln in den Händen und Unterarmen sind bis zu den Schultern hin angespannt, die Augen wandern rastlos zwischen den Instrumenten hin und her. Die Landung am Flughafen Athen gilt ohnehin als eine der Schwierigsten, aber das Gewitter, das soeben durchflogen wird und die Probleme mit dem Ausfahren der Landeklappen, machen das Manöver zu einem halsbrecherischen Ereignis. Und es geht leider schief. Durch eine plötzliche Sturmbö bekommt das Flugzeug Seitenlage. Zum Durchstarten ist es zu spät, die Spitze der linken Tragfläche

streift die Landebahn, Funken sprühen und ein ohrenbetäubender Knall folgt.

— Gott sei Dank spielt sich diese Szene im Flugsimulator ab, und nicht in einem echten Flugzeug mit voller Passagier-Kabine. Aber dieses Training im Flugsimulator ist enorm wichtig für den Piloten. Theoretisch kann dieser Lerneffekt niemals erreicht werden. So gut kann kein Pilot seine Handbücher auswendig lernen, als das diese Erfahrung im Simulator wett gemacht werden könnten.

DIE KONSTRUKTIVISTISCHE LERNTHEORIE

— Die Effekte dieser unterschiedlichen Lernzugänge sind auch in Lerntheorien wieder zu finden. Schon Konfuzius hat gesagt: „Sag es mir – ich werde es vergessen. Erkläre es mir – ich werde mich erinnern. Lasse es mich selber tun – ich werde es verstehen.“ Die konstruktivistische Lerntheorie basiert genau auf diesen praktischen Erkenntnissen. Lernen aus eigener Erfahrung und aus eigenem Handeln ist die am stärksten wirkende Lernform. Henry Mintzberg hat diese im Jahr 2005 weiter spezifiziert und in Simulationen der Wirklichkeit die höchste Form des Erfahrungslernens erkannt: „Zweifello muss der künftige Manager sich auch eine Menge Lernmaterial

aneignen. Aber das reicht nicht aus. Ebenso wie ein Schwimmer ertrinkt, wenn ihm sein Trainer nur Theorie gelehrt hat, ihn aber nie mit ins Wasser genommen hat und ihn über seine praktischen Schwimmleistungen nie ein Feedback gegeben hat, geht auch der nur theoretische gebildete Manager unter“ meint er.

„Dieses Prinzip haben wir uns von Strametz und Partner seit vielen Jahren zu Nutze gemacht und sogenannte Simulationstrainings entwickelt. Den Führungssimulator, den Management-Simulator, den Sales-Simulator...

ERNEUT SZENEN-WECHSEL ...

FÜHRUNG KANN MAN SIMULIEREN

„Mitarbeiter Müller betritt vor Ärger zitternd das Büro seines Abteilungsleiters. Soeben hat ihn der Kollege aus der Nachbarabteilung darüber informiert, dass in deren Abteilung heuer ordentliche Boni ausbezahlt wurden. Müllers Chef hingegen hat vor kurzem sogar die Auszahlung der geleisteten Überstunden verweigert. Müller ist wirklich wütend. Und das merkt sein Chef auch, der eigentlich für seinen Vorstand gerade eine Aufsichtsratspräsentation fertig machen muss. Die hätte er schon vor einer Stunde liefern sollen. Aber er hat es nicht geschafft. Was nun? Müllers Problem anhören oder die Präsentation für den Vorstand machen? Das Handy des Abteilungsleiters läutet nun auch noch zusätzlich. Die Nummer des Bereichsleiters scheint am Display auf, also des direkten Chefs, und für in 10 Minuten hat er selbst ein Meeting mit 5 Projektmitarbeitern angesiedelt ... Was jetzt?

„Das ist eine typische Situation aus einem Führungssimulator. 7-16 Teilnehmer werden in das Organigramm des Übungsunternehmens Avalon hineinversetzt. Es gibt Füh-

mit alle Hände voll zu tun, weil sie oftmals nicht wissen, was auf sie zukommt. Standard-Aufgaben erledigen, Projekte vorwärts treiben, Konflikte und Emotionen managen, mit

Wo glauben Sie hat Niki Lauda sich das Rüstzeug für seine Weltmeistertitel geholt? In der Fahr-schule oder in seinen Rennen?

Hannes Gsellmann
Strametz & Partner

rungskräfte und Mitarbeiter, es gibt echte Aufgabenstellungen zu erledigen, die Mitarbeiter haben Vorgesetzten und Tagesverfassungen, die sie in die Simulation einbringen. Und die Führungskräfte haben da-



auftauchenden Gerüchten umgehen, mit externen Einflüssen agieren, nervöse Vorstände besänftigen, Vereinbarungen treffen und einhalten, Meetings moderieren ... Wie im wirklichen Leben eben. Und es pas-

sieren genau die Situationen, die die Führungskraft sich merkt, weil sie in der Simulation genau erlebt, welche Verhaltensweisen funktionieren und welche weniger. Und falls die Selbstreflexion nicht ausreicht, um alle Erkenntnisse selbst daraus zu ziehen, gibt es danach ausführliches Verhaltensfeedback. Durch die eigenen „geführten“ Mitarbeiter in der Simulation und durch die Trainer, die während der ganzen 2-stündigen Simulationsrunde unauffällig beobachten, mit notieren, wenn sie nicht gerade als Vorstand anrufen, als Controller ein Gespräch einfordern oder als Kunde ein Email schicken. Ja genau, die Trainingsteilnehmer haben ihre eigenen Büros, Laptops mit Emailverbindungen, Festnetz und Mobiltelefone zur Verfügung. Und die läuten und klingeln auch, wie im echten Leben eben. Im Feedback erfolgen die Spiegelung und die Anregung zu Verhaltensveränderung. Oder die Bestärkung von Verhaltensweisen. Erst danach wird der Trainer die wesentlichen Erkenntnisse des Passierten auch theoretisch erklären und abrunden und es damit auch kognitiv verständlich und abspeicherbar machen.

NOCHMAL'S SZENENWECHSEL

STRATEGISCHE PROZESSE LERNT MAN BESSER NICHT NUR AUS MANAGEMENT-BÜCHERN

Der Vorstand sitzt mit einer Gruppe von Managern am Konferenztisch: „Wir planen eine strategische Akquisition. Wir haben unsere Kriegskasse dafür gut gefüllt. Nun geht es darum, was die richtige Akquisitionsstrategie für unser Unternehmen ist. Das sollen Sie herausfin-

den.“ Vier verschiedene strategische Szenarien schlägt der Vorstand zur Vorevaluierung vor. Erstens eine Akquisition die zu einer regionalen Geschäftsausweitung führt. Zweitens die Akquisition eines direkten Mitbewerbers zur Erhöhung des Marktanteils. Drittens: der Kauf eines Unternehmens, das in der Wertschöpfungskette genau davor oder danach liegt (Erweiterung der Wertschöpfungskette und damit Erweiterung des Angebotsportfolios) oder viertens die Akquisition eines Kunden und damit die Ausweitung der gesamten Wertschöpfungskette auf die nächste Ebene nämlich die Ebene des Kunden (Bsp. Automobilzulieferer Magna hätte den Autohersteller Opel gekauft).

Der Vorstand bittet die Manager eine genaue Analyse der strategischen Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu erstellen, Markt- und Umfeldanalysen zu betreiben, Risikoanalysen und Risikobewertungen zu verfassen, Alternativen zu sammeln und abzuwägen und schließlich echte reale Unternehmen zu suchen, die in diese strategischen Szenarien passen, auch diese zu evaluieren, zu bewerten und schließlich zu einem fundierten Vorschlag zu kommen. Und genau das machen die Manager, die in Wirklichkeit die Trainingsteilnehmer einer Managementsimulation sind, in den nächsten 2 Tagen.

Strukturierte Tools und Hilfestellungen bekommen sie von den Trainern zur Verfügung gestellt. Ansonsten bewegen sie sich in ihrem realen Unternehmensumfeld. Sie analysieren die eigene Strategie, arbeiten strategische Stärken- und Schwächen-Profile des eigenen Un-

ternehmens heraus, recherchieren das Marktumfeld, machen Risikoanalysen und Bewertungen und kommen letztendlich tatsächlich zu einem Akquisitionsobjekt, das sie dem Vorstand vorschlagen und diesen Vorschlag auch in seiner Ableitung begründen. Sie durchleuchten dafür diese Unternehmen so gut es geht, googeln Informationen, fragen Bilanzinformationen ab, telefonieren mit Menschen mit Marktkenntnissen, um möglichst gute Entscheidungsgrundlagen für diesen Vorschlag zu haben usw. Das hier ausgewählte Akquisitionsobjekt ist ein tatsächliches reales Unternehmen, nur dass es nichts davon weiß, dass es in der Managementsimulation als Akquisitionsobjekt ausgewählt wurde. Einmal ist es übrigens schon passiert, dass unser Kunde, das in dieser Art evaluierte Akquisitionsobjekt tatsächlich ein halbes Jahr später gekauft hat. Aber darum geht es gar nicht. Es geht darum, zu lernen, wie man Strategien herunterbricht, bewertet, Einschätzungen trifft. Also strategisch arbeitet. Auch das ist etwas, was man auf der Uni theoretisch lernen kann. Aber die Praxis ist vielfältiger. Die lernen die Manager hier. In der Management-Simulation von Strametz und Partner. Aber eben auch nicht gleich ganz im echten Leben, wo jeder Fehler fatale Folgen haben kann.

Genauso kann man auch strategische Vertriebsprojekte simulieren und auch andere unternehmerische Themen realitätsgetreu abbilden.

Schicken Sie ihre Manager also weiterhin in die Fahrschule? Oder setzen Sie sie doch besser ins Auto? Nur da lernen Sie nämlich wirklich gut zu fahren! <