

SPIELREGELN

Das Leadership Spiel

Führen und geführt werden sind Teil eines jeden Unternehmens. Das ist auch der Grund, warum sich viele Menschen fragen, was effektive Führung tatsächlich ausmacht. Die Meinungen darüber sind geteilt. Forschungsergebnisse zeigen, dass ManagerInnen sich bei der Führung von MitarbeiterInnen oft schwer tun, aber auch MitarbeiterInnen sind mit ihren Führungskräften oft unzufrieden.

Ziel dieses Spiels ist es, Ihr Führungsverhalten in Ihrer Funktion als ManagerIn zu reflektieren. Hierin inkludiert sind einige wichtige Fragen wie z.B.:

- Wie schaut Ihre Vision bezüglich Ihrer Führungseigenschaften aus und wie setzen Sie diese in die Praxis um?
- Ist Ihr Führungsstil in der augenblicklichen Situation die beste Lösung?
- Welche Vision hinsichtlich Führungsqualität hat Ihre Organisation?
- Was erwarten Ihre MitarbeiterInnen von Ihnen als Führungskraft?

Die Reflektion der persönlichen Vorstellung von Führungsqualität ist keine Eintagsfliege. Jede Veränderung in Ihrer Position als ManagerIn erfordert von Ihnen ein Überdenken Ihrer Einstellung und, falls notwendig, ein Anpassen der Gegebenheiten. Dieses Spiel kann Sie bei der Umsetzung dieser Änderungen praktisch und wirksam unterstützen. Durch dieses Spiel fällt Ihnen die Diskussion dieses Themas mit Ihren MitarbeiterInnen erheblich leichter.

Das Spiel besteht aus zwei Teilen:

1. **Aspekte des Führungsstils** (75 Karten). Diese Aspekte (Führung ist ...) sind eine Mischung aus Verhalten, Haltung und Werten, und beinhalten sechs Themen. Die Definitionen sind aus der Sicht des/der Managers/Managerin formuliert worden. Jedes Thema hat eine gezogene Linie in einer andere Farbe auf der Vorderseite der Karten: Die sechs Themen sind:

- Management-Werte leben (z. B. faire Behandlung für jede Person).
- Ziele und Ergebnisse (z.B. aus jeder einzelnen Person das Beste hervorholen).
- Menschen führen (z.B. erkennen, was für MitarbeiterInnen von Interesse ist).
- Unternehmensführung (z.B. Maßnahmen setzen und durchführen).
- Entscheidungen treffen (z.B. MitarbeiterInnen in Entscheidungen einbinden).
- Selbstmanagement (z.B. das eigene Verhalten anpassen).

Einige Aspekte können bei mehreren Kategorien eingestuft werden. Sie können diese Gliederung nach eigenem Ermessen vornehmen.

2. **Bilder** (40 Karten). Diese Bilder kann man zur Diskussion über Führungsverhalten einsetzen.

ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN DES SPIELS

Das Leadership Spiel enthält jeden Aspekt von Führungsarbeit. Deshalb ist dieses Spiel auch für ManagerInnen aus vielen Bereichen, mit den unterschiedlichsten Vorstellungen und Führungsstilen geeignet. Mit der unten angeführten Auflistung können Sie ganz leicht die Spielmethode auswählen, die für eine bestimmte Situation am besten geeignet ist.

Anwendung für den individuellen Gebrauch:

1. Coaching für Führungskräfte, die nachprüfen möchten, wie sie selbst ticken oder die Wege suchen, wie sie ihr Verhalten verbessern können (Methoden 1 und 6).
2. Beurteilungsgespräch mit ManagerInnen (Methoden 1 und 6).
3. Coaching von MitarbeiterInnen, die mit dem Führungsstil ihrer Führungskräfte nicht einverstanden sind (Methoden 2 und 6).

Anwendungsmöglichkeiten für Gruppen und Teams:

4. Peer-Gruppen Sitzungen unter Führungskräften, um ihre Job Performance zu diskutieren. Währenddessen erfolgt ein gegenseitiges Feedback über die Erfüllung ihrer Aufgaben (Methoden 3, 3B und 6).
5. Peer-Gruppen Sitzungen unter künftigen Führungskräften, die die Erfordernisse für ihre zukünftig Position zur Diskussion stellen möchten (Methoden 3A und 6).
6. Die Erwartungen von MitarbeiterInnen und Vorgesetzten hinsichtlich Teamführung in Einklang bringen (Methoden 4 und 6).
7. Das erbetene Feedback geben: Der oder die Vorgesetzte ersucht eine/n bestimmte/n MitarbeiterIn, ihm oder ihr Feedback über sein/ihr Führungsverhalten zu geben (Methode 5).

Anleitungen für das Leadership Spiel

1. Wenn Sie ein Manager oder eine Managerin sind, so empfehlen wir Ihnen, das Spiel zuerst allein für sich auszuprobieren, bevor Sie es mit Ihren MitarbeiterInnen oder Kolleginnen spielen. Das hat den Vorteil, dass Sie dann wissen, wie das Spiel für Sie selbst läuft und welche möglichen Konsequenzen diese Erfahrung nach sich zieht. Diese Vorgangsweise erleichtert auch die Einschätzung, in welcher Situation (externe) Supervision nötig sein könnte, um das bestmögliche Ziel zu erreichen.

2. Ersuchen Sie immer die TeilnehmerInnen, mit ihren eigenen Worten zu erläutern, welche Bedeutung Sie der Beschreibung jeder einzelnen Karte beimessen. Das ist wichtig, um jedes Missverständnis hintanzuhalten.
3. Sie können die Anzahl der ausgewählten Karten der MitspielerInnen nach eigenem Ermessen wählen. Die optimale Kartenanzahl hängt von der verfügbaren Zeit und der von Ihnen gewünschten Informationsmenge ab.
4. Überlegen Sie bei jedem Bereich, in dem das Spiel angewendet wird, ob Beschreibungen auf den Karten für den jeweiligen Kontext geeignet sind oder nicht. Wenn nicht, dann nehmen Sie diese Karten noch vor Spielbeginn aus dem Spiel.
5. Pro Kartenset können maximal sechs SpielerInnen teilnehmen. Bei größeren Gruppen empfehlen wir, Untergruppen zu bilden, wofür Sie weitere Kartensets benötigen. Wenn Sie mit einem Team arbeiten, dann würden Sie vielleicht lieber mit dem ganzen Team spielen. In diesem Fall können Sie zusätzlich zu den Zählern Haftmarker verwenden, auf denen die Mitspielerinnen ihre Präferenz zum Ausdruck bringen können (s. Methode 4).
6. Untenstehende Methoden wurden aus der Sicht der MitspielerInnen formuliert, sofern nicht anders vermerkt.

Methode 1 'DEN ODER DIE MANAGER/IN COACHEN'

Zielsetzung

1. Den oder die ManagerIn dazu bringen, sein/ihr Führungsverhalten zu reflektieren, z.B. mit Hilfe einer Frage.
2. Wege und Mittel erkunden, um die Arbeitsleistung der Führungsperson noch weiter zu verbessern.

Voraussetzungen

1. Anzahl der TeilnehmerInnen: 1 (+ Coach).
2. Erforderlich: Alle Karten mit den 'Aspekten des Führungsverhaltens'.
3. Geschätzte Spieldauer: 30-60 Minuten.

Vorgehensweise

1. Wählen Sie die Karten, deren Beschreibung am besten darauf passt, was Sie bei Ihrer Arbeit derzeit am meisten beschäftigt. Alternativ dazu könnten Sie sich dafür entscheiden, nicht alle Themen, sondern nur ein Thema oder einige Themen aufzugreifen, von dem oder denen Sie

dann das oder die geeignetsten Karten auswählen. Die anderen Karten nehmen Sie aus dem Spiel.

2. Legen Sie die Karten in zwei Reihen auf. In der ersten Reihe legen Sie die Beschreibungen des Führungsverhaltens auf, auf das Sie sich selbst eine gute Note geben. In der zweiten Reihe legen Sie die Beschreibungen auf, bei denen Sie noch Verbesserungspotential für ihr Führungsverhalten vermuten.

3. Reflektieren Sie diese Ergebnisse. Mögliche Erkenntnisse beinhalten:

- Was ist Ihr allgemeiner Eindruck?
- Gibt es bei den Beschreibungen konkrete Zusammenhänge? Wenn ja, welche?
- Können Sie einen Zusammenhang orten zwischen den von Ihnen ausgewählten Karten und den Dingen, die Sie, was Ihre Arbeit betrifft, aktuell am meisten beschäftigen?
- Welche Themen sollen nun besonders beleuchtet werden?
- Was könnten Sie tun, um ein spezielles Problem oder eine Sachlage zu verbessern? Wer oder was könnte Sie hier zurückhalten? Wer oder was könnte Ihnen hier helfen?
- Gibt es irgendwelche Fragestellungen, die Sie gerne in Form eines Feedbacks von Ihren MitarbeiterInnen beantwortet hätten? Welche Themen? Welchen Ihrer Angestellten würden Sie um ein Feedback ersuchen? Gibt es irgendwelche Arbeitsfelder, die sie gut beackern und die ihnen dabei helfen könnten, Dinge zu verbessern, die nicht so gut laufen, wie Sie es sich wünschen?
- (Wenn der oder die ManagerIn auf einer mittleren Führungsebene agiert.) Gibt es irgendwelche Führungsthemen, die Sie nicht so gut bewältigen, weil Ihr/e Vorgesetzte/r seinen Job nicht so gut macht, wie er oder sie eigentlich sollte? Wo besteht hier Verbesserungsbedarf? In welchem Ausmaß können Sie auf Ihren oder Ihre Vorgesetzte/n Einfluß ausüben?

4. Welche Schlüsse können Sie daraus ziehen? Welche konkrete Handlungsschwerpunkte werden Sie setzen?

Allgemeine Bemerkungen

1. Bei Schritt 1 können Sie sich auch auf ein Problem konzentrieren, das Sie beschäftigt und Beschreibungen hinsichtlich Führungsarbeit auswählen, die sich auf dieses Problem beziehen.

2. Bei Schritt 2 können Sie den Fokus auch auf Fragen wie z.B. legen:

- Zu welcher/en Angelegenheit/en würden Sie gerne Feedback von Ihren Angestellten bekommen?

- Zu welcher/en Angelegenheit/en würden Sie gerne Feedback von Ihren Management-KollegInnen bekommen?
- Auf welches Thema würden Sie gerne mehr Augenmerk legen?
- Bei welchem Führungsthema fühlen Sie sich manchmal unsicher?
- Wobei wären Sie gerne versierter?
- Wobei sind Sie in Ihrer Arbeit richtig gut?
- Wobei tun Sie sich bei Ihrer Arbeit manchmal schwer?
- Welche Führungsthemen könnten in der nahen Zukunft wichtiger werden aufgrund betrieblicher Veränderungen?

Sie möchten vielleicht alle diese Fragen nacheinander stellen, z.B. wählen Sie zuerst jene Themen, bei denen Sie sich schwer tun und dann überlegen Sie, zu welchen Punkten Sie unter Umständen ein Feedback bekommen möchten.

3. Sie können diese Methode auch bei Beurteilungsgesprächen mit ManagerInnen anwenden.
4. Wenn diese Methode bei einem oder einer ManagerIn, der oder die gerade in den Job eingestiegen ist, angewendet wird, könnte es von Vorteil sein, eine Vorauswahl hinsichtlich einer Frage zu treffen: Welche Führungsthemen passen natürlicherweise zu den Eigenschaften, die Sie als Person ausmachen und deshalb Ihren Stärken entsprechen? Diese Punkte bilden den Grundstein für 'einen natürlichen Führungsstil' für diesen einen Manager oder diese eine Managerin.
5. Als Coach könnten Sie überprüfen, welche Führungsthemen vom Manager oder von der Managerin weggelassen worden sind, weil er oder sie diese als unwichtig erachtet.

Methode 2 'MITARBEITER COACHING'

Zielsetzung

Stellen Sie die Schwierigkeiten, die der oder die MitarbeiterIn mit seinem oder ihrer Vorgesetzten hat, zur Diskussion.

Voraussetzungen

1. Der/die MitarbeiterIn ist mit seinem oder ihrer Vorgesetzten unzufrieden.
2. TeilnehmerInnenanzahl: 1 (+Coach).
3. Erforderlich: Alle Karten mit den 'Aspekten hinsichtlich Führungsverhalten'.
4. Geschätzte Spieldauer: 30-60 Minuten.

Vorgehensweise

1. Beschreiben Sie Ihrem Coach, in welchen Bereichen Sie mit der Arbeit Ihres oder Ihrer Vorgesetzten unzufrieden sind.
2. Überlegen Sie, ob es hilfreich ist, eine Vorauswahl bezüglich der mit dem Problem in Zusammenhang stehenden Punkte zu treffen, wenn man das Wesen des Problems berücksichtigt. Sollten Sie sich nicht darüber im Klaren sein, welche Themen mit dem Problem verbunden sind, dann sollten Sie alle Karten verwenden.
3. Wählen Sie jene Beschreibungen, die Ihre Erwartungen in Bezug auf die Performance Ihres oder Ihrer Vorgesetzten beinhalten. Nehmen Sie maximal 20 Karten und legen Sie die anderen zur Seite.
4. Legen Sie diese Karten nun in 2 Reihen auf. In der ersten Reihe legen Sie die Karten auf, die Ihrer Ansicht nach die guten Führungseigenschaften Ihres/Ihrer Vorgesetzten beschreiben. In die zweite Reihe legen Sie jene Karten mit den Aspekten, bei denen Ihrer Meinung nach Ihr/e Vorgesetzte/r Ihren Erwartungen nicht entspricht. Legen Sie verbindende Aspekte innerhalb jeder Reihe zusammen. Die für Sie wichtigsten Aspekte legen Sie an die Spitze jeder Reihe.
5. Reflektieren Sie nun die Ergebnisse. Mögliche Erkenntnisse beinhalten:
 - Was ist Ihr allgemeiner Eindruck?
 - Sind Ihre Erwartungen hinsichtlich der Leistung Ihres/Ihrer Vorgesetzten realistisch?
 - Was sagen die Probleme, die Sie mit der Tätigkeit Ihres/Ihrer Vorgesetzten haben, über Sie selbst aus? Haben Sie auch mit anderen die gleichen Probleme in anderen Situationen? Somit können Sie auch eigene innere Muster und Glaubenssätze kritisch hinterfragen.
 - In welchem Ausmaß beziehen sich Ihre Erwartungen, die Sie in Ihre/Ihren Vorgesetzte/n setzen, auf Ihre Kindheitserfahrungen hinsichtlich Autoritätspersonen?
 - Was bewirken die positiven Performanceaspekte Ihres/Ihrer Vorgesetzten in Ihnen?
 - Welche Verhaltensaspekte Ihres oder Ihrer Vorgesetzte/n stören Sie am allermeisten? Warum ist das so?
 - Gibt es irgendetwas, das Sie selbst tun können, um die Situationen zu minimieren, in denen Ihre/Ihr Vorgesetzte/r das Verhalten an den Tag legt, das Ihnen am allermeisten auf die Nerven geht?
 - Gibt es irgendetwas, das Sie selbst tun können, um die Arbeit im Allgemeinen für Ihre/n Vorgesetzte/n leichter zu machen? Wenn ja, was könnte das sein?
6. Welche Schlussfolgerungen können Sie ziehen? Gibt es irgendwelche Anliegen, die Sie mit

Ihrem/Ihrer Vorgesetzten besprechen möchten? Wenn ja, welche? Was würden Sie damit gerne erreichen?

Allgemeine Bemerkungen

1. Als Coach könnten Sie sich auch dafür entscheiden, den/die MitarbeiterIn zuerst jene Bereiche auswählen zu lassen, mit denen er/sie unzufrieden ist, diese zu diskutieren und dann den/die MitarbeiterIn zu ersuchen, jene Bereiche auszuwählen, mit denen er/sie einverstanden ist. Sie können dann fragen, welche Schlussfolgerungen der/die Angestellte zieht. Es ist oft so, dass man eher unzufriedenstellende Dinge in den Vordergrund stellt, und gleichzeitig auf die positiven Dinge vergisst.
2. Bei MitarbeiterInnen, die mit Ihren Vorgesetzten Probleme haben, haben sich oft schon ähnliche Phänomene insofern gezeigt, als dass negative Erfahrungen mit Autoritätspersonen während ihrer Kindheit eine wichtige Rolle gespielt haben.

Methode 3 'INTERVISION UNTER MANAGER/INNEN'

Zielsetzung

1. Diskutieren Sie mit Ihren KollegInnen Ihre Sicht über Führungsstil und –verhalten.
2. Machen Sie Vorschläge, wie Sie Ihre Performance als Führungskraft (noch) weiter verbessern können.

Voraussetzungen

1. ManagerInnen können in derselben Organisation tätig sein, und/oder einander kennen, aber das ist nicht unbedingt notwendig. Wenn Sie diese Methode mit ManagerInnen spielen möchten, die ihre Tätigkeit als Führungskraft gerade aufgenommen haben, so sollten Sie die Methode 3A spielen.
2. TeilnehmerInnenanzahl: 2-6.
3. Erforderlich: Alle Karten mit den 'Führungs-Aspekten' und die Zähler.
4. Geschätzte Spieldauer: 30-90 Minuten.

Vorgehensweise

1. Nehmen Sie eine Vorauswahl von max. 40 Karten vor, die Führungs-Aspekte beinhalten, die für Ihre Arbeit wichtig sein könnten. Legen Sie diese Karten aufgedeckt auf den Tisch. Oder Sie könnten von allen Kategorien ein paar auswählen. Stellen Sie sicher, dass alle Beschreibungen zu lesen sind und dass ein Mindestabstand von 1 cm zwischen den Karten besteht.

2. Jeder/jede SpielerIn wählt max. 8 Beschreibungen, die die für sie wichtigsten Führungsaspekte in Ihrem derzeitigen Job darstellen. Schreiben Sie diese auf und notieren Sie pro Aspekt Ihre Meinung, ob Ihre Leistung in diesem Bereich gut ist (+) oder ob Sie sich auf diesem Gebiet eine bessere Performance wünschten (-).

3. Jede/r SpielerIn wählt eine Farbe für die Zähler. Kennzeichnen Sie die ausgewählten Karten, indem Sie die Zähler darauf stellen. Stellen Sie einen Zähler auf die farbige Linie in der Mitte jeder Karte mit der Erläuterung, bei der Sie der Meinung sind, dass Ihre Leistung in diesem Feld gut ist. Bei jenen Aspekten, bei denen Sie für sich noch Verbesserungspotenzial orten, kennzeichnen sie die Karten, indem Sie den Zähler seitlich hinlegen. Legen Sie einen Zähler vor sich hin, sodass Ihre MitspielerInnen Ihre Spielfarbe erkennen.

4. Karten ohne Zähler sollten aus dem Spiel genommen werden.
Diskutieren Sie die Ergebnisse pro Karte. Beginnen Sie mit den Karten mit den meisten Zählern. Ziel ist, sich gegenseitig Fragen über die eigene Auswahl zu stellen sowie Ihre Erfahrungen bezüglich Ideen und Vorschläge für Verbesserungen zu teilen.
Mögliche Erkenntnisse beinhalten:
 - Welche konkreten Situationen oder Beispiele sind Ihnen während Ihrer Auswahl durch den Kopf gegangen?
 - Welche Auswirkungen hat eine gute Performance Ihrerseits in einem bestimmten Bereich auf Sie selbst und Ihre MitarbeiterInnen?
 - Wer oder was hilft Ihnen, auf einem bestimmten Gebiet eine gute Leistung abzuliefern?
 - Welche Auswirkungen hat eine weniger gute Performance Ihrerseits in einem bestimmten Bereich auf Sie selbst und Ihre MitarbeiterInnen?
 - Haben Sie irgendwelche Vorschläge, die anderen helfen könnten, bei irgendeinem Aspekt bessere Ergebnisse zu erzielen?

5. Sind alle Karten durchdiskutiert, sind Sie an der Reihe, Ihre Schlussfolgerungen mitzuteilen, und was Sie in Anlehnung aller anderen Beiträge, die nun auf dem Tisch liegen, konkret planen.

Allgemeine Bemerkungen

1. Wenn Sie diese Methode mit Ihren ManagerkollegInnen aus derselben Organisation durchspielen, könnte es vorteilhaft sein, zu überlegen, was die Schlussfolgerungen von Schritt 5 über die Organisation als Ganzes aussagen. Die nächste Frage könnte sein: Sind Maßnahmen aufgrund der Ergebnisse erforderlich? Wenn ja, welche? Wenn nein, warum nicht?

2. Bei Punkt 2 könnten Sie die Kartenauswahl anders gestalten. Beispiele dafür gibt es bei Methode 1, Punkt 2 bei 'Bemerkungen'. Bei Punkt 3 legen Sie den Zähler auf die farbige Linie in die Mitte der Karte.

Variante 3A 'NEU IM JOB'

Diese Methode ist auch für neu einsteigende ManagerInnen innerhalb einer Organisation geeignet. Ziel ist dann, deren Vision von Führungsarbeit zu besprechen. Erforderlich dafür sind die folgenden Anpassungen zur oa Methode:

- Bei Punkt 2 wählt jede/r SpielerIn max. 8 Beschreibungen aus, ausgerichtet auf neu einsteigende ManagerInnen. Hinsichtlich dieser Aspekte kann man sich entweder vorher oder nachher selbst einschätzen.
- Bei Punkt 3 können Sie Anpassungen basierend auf der Auswahl bei Punkt 2 vornehmen. Sollten Sie sich selbst nicht bewerten, legen Sie bitte Ihre Zähler auf die farbige Linie in die Mitte der Karten.
- Bei Punkt 4 stellen Sie sich folgende Fragen:
 - Warum erachten Sie diesen Aspekt für wichtig?
 - Welche Auswirkungen hätte es auf Sie und Ihre MitarbeiterInnen, wenn Sie bei diesen Aspekten eine gute Performance liefern würden?

Wenn Sie sich selbst beurteilen, könnten Sie folgende Fragen beantworten:

- An welche konkreten Situationen oder Beispiele haben Sie während Ihrer Selbsteinschätzung gedacht?
- Wer oder was hilft Ihnen bei einem bestimmten Aspekt eine gute Leistung abzuliefern?
- Welche Auswirkungen hätte eine schlechte Performance bei gewissen Aspekten sowohl auf Sie selbst als auch auf Ihre MitarbeiterInnen?
- Welche Vorschläge können Sie vorbringen, um einen gewissen Aspekt zu verbessern?

Variante 3B 'IRGENDWELCHE FRAGEN?'

Ziel bei dieser Variante ist es, eine Perspektive zu schaffen, die den SpielerInnen ermöglicht, einander Fragen zu stellen, wie sie gewisse Führungs-Aspekte realisieren.

Die Vorgangsweise ist wie folgt:

1. Eine Vorauswahl von max. 40 Karten mit Beschreibungen über Führungseigenschaften treffen, die dazu geeignet sind, über die Umsetzung in die Praxis zu diskutieren. Legen Sie diese Karten aufgedeckt auf den Tisch.

2. Der Reihe nach wählt jede/r SpielerIn eine Beschreibung aus, über die er oder sie wissen möchte, wie ein/e bestimmte/r oder alle MitspielerInnen (nach Wahl) diesen Führungsaspekt in die Tat umsetzen.
3. Der Reihe nach ersucht jede/r SpielerIn den/die SpielerInnen seiner/ihrer Wahl, die von ihm/ihr gewählte Beschreibung näher zu erläutern.
4. Punkt 3 wiederholen, bis alle an der Reihe waren. Wenn es eine kleine Gruppe ist, kann man Punkt 2 und 3 mehrmals wiederholen.

Methode 4 '(ZU BEGINN) TEAMS UND ERWARTUNGEN'

Zielsetzung

Die Erwartungen von ManagerInnen und MitarbeiterInnen hinsichtlich Führungsarbeit in Einklang zu bringen.

Voraussetzungen

1. Die SpielerInnen stehen am Beginn der Zusammenarbeit oder arbeiten bereits zusammen. Diese Methode ist besonders dann sehr nützlich, wenn Veränderungen in einer Organisation oder in einem bestehenden Team kurz bevorstehen, die sich auf den Führungsstil auswirken werden. Der oder die Vorgesetzte würde mit seinen MitarbeiterInnen gerne über die Erwartungen, die diese an ihn oder sie haben, diskutieren. Bitte beachten Sie, dass es in dieser Situation wichtig ist, dass die Beschäftigten sich frei genug fühlen, um diese Thematik vor dem oder der Vorgesetzten zu besprechen.
2. Anzahl der TeilnehmerInnen: 2-6.
3. Erforderlich: Alle Karten 'Führungs-Aspekte' und die Zähler.
4. Geschätzte Spieldauer: 30-60 Minuten.

Vorgehensweise

1. Sie als Vorgesetzte/r treffen die Vorauswahl von max. 40 Karten, indem Sie die Beschreibungen auswählen, die direkte Auswirkungen auf Ihr Verhalten als Vorgesetzte/r gegenüber Ihren MitarbeiterInnen haben. Legen Sie alle Karten aufgedeckt auf den Tisch.
2. Lassen Sie ihre MitarbeiterInnen max. 8 Beschreibungen auswählen, die die wichtigsten Erwartungen an Sie als Vorgesetzte/n beinhalten. Lassen Sie diese von Ihren MA niederschreiben. Als Ihr/e Vorgesetzte/r notieren Sie auch max. 8 Führungs-Aspekte, die Sie bei der MA-Führung als wichtig erachten.

3. Jede/e SpielerIn wählt eine Farbe des Zählers. Dann kennzeichnen sie ihre Karten, indem sie ihre Zähler auf ihre Karten legen. Alle SpielerInnen legen einen Zähler vor sich hin, sodass die MitspielerInnen wissen, mit welcher Farbe jede/r Einzelne spielt.

4. Karten ohne Zähler sollten ausgeschieden werden. Dann wird das Ergebnis jeder Karte besprochen. Begonnen wird mit jenen Karten, auf denen die meisten Zähler liegen. Sollte sich im Laufe des Gesprächs herausstellen, dass gewisse Aspekte in Beziehung stehen, dann werden diese Karten nebeneinander hingelegt. Mögliche Erkenntnisse in diesem Gespräch sind:
 - Was beinhaltet dieser Führungs-Aspekt für Sie und warum erachten Sie diesen als wichtig?
 - Ist dieser Führungs-Aspekt eine Sache, die für Sie als Individuum wichtig ist, oder glauben Sie, dass er für die derzeitige Teamsituation wichtig ist oder beides?
 - Welche Auswirkungen hat es auf Sie, wenn der oder die Vorgesetzte bei diesem Aspekt eine gute Leistung erbringt?
 - Welche Auswirkungen hat es auf Sie, wenn der oder die Vorgesetzte bei diesem Aspekt keine gute Leistung erbringt?
 - Kann das Team selbst bei diesem Aspekt eine Leistung erbringen? Wenn ja, welche?
 - Kann das Team irgendwas tun, um dem oder der Vorgesetzten bei diesem Aspekt das Leben zu erleichtern? Wenn ja, was genau kann das Team tun?

5. Wenn alle Karten durchbesprochen worden sind: Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie? Gibt es irgendeinen Aspekt, dem der oder die Vorgesetzte entweder mehr oder weniger Beachtung schenken sollte? Wenn ja, welche/r Aspekt/en?

Allgemeine Bemerkungen

1. Wird diese Methode mit einem bestehenden Team durchgespielt, sollte der/die Vorgesetzte vorher überlegen, ob er oder sie annimmt, dass die MA ihm oder ihr gegenüber nur eine negative Einstellung haben werden oder nicht. Wenn ja, dann besteht bei diesem Spiel doch ein ziemlich hohes Risiko, dass der oder die Vorgesetzte von den MA negativ beurteilt wird. Um mögliche negative Auswirkungen hintanzuhalten, könnte der oder die Vorgesetzte Themen weglassen, die Anlass zu einer negativen Beurteilung geben könnten.

2. Bei dieser Methode können unter Umständen verschiedene Ansichten über Führungseigenschaften zu Tage treten. Es ist anzuraten, hierbei die Teamsituation objektiv zu betrachten: Welcher Führungsstil ist notwendig (abgesehen von den Vorlieben von Vorgesetzten und MA)? Hier sollten sowohl Vorgesetzte/r als auch MA sehr gut überlegen.

Methode 5 'MANAGER ERSUCHT UM FEEDBACK'

Zielsetzung

Vorgesetzte/r ersucht seinen/ihre MA um ein Feedback.

Vorbedingungen

1. Der/die Vorgesetzte möchte von einem/einer bestimmten MA ein Feedback über seine Performance als Chef. Der/die MA ist sowohl willens als auch fähig, ein Feedback zu geben. Es ist besonders zu erwähnen, dass hier ein gutes und offenes Verhältnis zwischen Vorgesetztem/er und MA wichtig ist.
2. Anzahl der TeilnehmerInnen: 2 (Vorgesetzte/r und MA).
3. Erforderlich. Alle Karten 'Führungs-Aspekte' und Zähler.
4. Geschätzte Spieldauer: 30-60 Minuten.

Vorgehensweise

1. Der/die Vorgesetzte trifft eine Vorauswahl von max. 40 Karten. Bei dieser Vorauswahl kann der oder die Vorgesetzte auf seine/ihre eigene Situation und (auf die Ebene) des oder der MA Bezug nehmen. Somit können Führungsaspekte, mit denen der oder die MA nicht vertraut ist, weggelassen werden.
2. Legen Sie die ausgewählten Karten aufgedeckt auf den Tisch. Stellen Sie sicher, dass alle Beschreibungen lesbar sind und dass es zwischen den Karten einen Abstand von mind. 1 cm gibt.
3. Sowohl Vorgesetzte/r als auch MA notieren max. 8 Führungs-Aspekte, die sie für den Moment als wichtig erachten oder auf eine bestimmte Situation beziehen, die derzeit Thema ist. Beide tun kund, ob der oder die Vorgesetzte bei diesem Aspekt gute Arbeit leistet oder ob hier Verbesserungen vonnöten sind. Wenn die Anzahl der ausgewählten Karten zum Spielen erheblich niedriger ist als die oben erwähnten 40 Stück, dann sollte die Anzahl der zu diskutierenden Aspekte ebenfalls verringert werden.
4. Jede/r SpielerIn wählt eine Farbe des Zählers. Kennzeichnen Sie die gewählten Karten, indem Sie die Zähler darauf legen. Legen Sie einen Zähler auf die farbige Linie in die Mitte jeder Karte mit einem Führungs-Aspekt, der Ihrer Meinung vom/von der Vorgesetzten gut bewältigt wird. Bei jenen Aspekten, bei denen Sie sich eine (etwas) bessere Performance wünschen, legen Sie einen Zähler seitlich der Karte in. Karten ohne Zähler sollten aus dem

Spiel genommen werden.

5. Besprechen Sie die Ergebnisse jeder Karte. Beginnen Sie mit jenen Karten, auf die beide SpielerInnen Zähler gelegt haben. Dann erläutern Sie die der Reihe nach ihre Auswahl. Um die Übersicht zu bewahren, legen Sie die bereits besprochenen Karten ab. Mögliche Erkenntnisse beinhalten:

- Welche Auswirkungen gibt es auf den oder die MA hinsichtlich der vom/von der Vorgesetzten gut gemeisterten Aspekten?
- Welche Auswirkungen gibt es auf den oder die MA hinsichtlich der vom/von der Vorgesetzten weniger gut bewältigten Aspekten?
- Hat der oder die MA irgendwelche Vorschläge für den oder die Vorgesetzte/n hinsichtlich der verbesserungswürdigen Aspekte?
- Hat der oder die Vorgesetzte selbst irgendwelche Vorschläge hinsichtlich der verbesserungswürdigen Aspekte?
- Gibt es irgendetwas für den oder die MA zu tun, um dem oder die Vorgesetzte/n dabei zu unterstützen, bei einem bestimmten Aspekt eine gute Leistung zu erbringen? Wenn ja, was ist das genau?
- Welche Schlussfolgerungen können Sie ziehen? Gibt es irgendwelche erforderliche Maßnahmen, die der oder die Vorgesetzte in Angriff nehmen sollte? Gibt es irgendwelche Maßnahmen, die der oder die MA in Angriff nehmen sollte?

Allgemeine Bemerkungen

1. Es ist nicht anzuraten, diese Methode mit mehreren MA gleichzeitig anzuwenden, denn in diesem Fall könnte der oder die Vorgesetzte während der Diskussion der zu verbessernden Aspekte in die Defensive geraten. Das Gespräch könnte dann ein Misserfolg werden.
2. Wenn der oder die Vorgesetzte nur eine limitierte Anzahl von Aspekten, z.B. 10, durchbesprechen möchte, kann die Methode vereinfacht werden. Jedoch ist in diesem Fall die Wahlfreiheit des oder der MA im Hinblick auf die zu diskutierenden Aspekte ziemlich beschränkt. Bei dieser Variante ist die Vorgangsweise wie folgt:
Gemäß Punkt 1 werden alle Karten nacheinander besprochen. Sowohl Vorgesetzte/r und MA sagen ihre Meinung über die Umsetzung jedes einzelnen Aspektes.

Methode 6 'MIT BILDERN ARBEITEN'

Zielsetzung

Reflektieren Sie die Führungsperformance mit Hilfe von Bildern.

Allgemeine Bemerkungen

Bei Verwendung dieses Kartensets ist es sehr wichtig, eine bestimmte und sorgsam ausformulierte Frage im Hinblick auf die Auswahl eines Bildes oder mehrerer Bilder der SpielerInnen zu stellen.

Vorgehensweise

a. Bei Anwendung eines individuellen Coachings der Führungskraft:

1. Welche Bilder repräsentieren für Sie Führungs-Aspekte? Der oder die ManagerIn darf jede beliebige Anzahl von Karten auswählen. Das Ergebnis gibt oft einen ziemlich guten Überblick über das, was für diese bestimmte Führungskraft im Job eine Rolle spielt.
2. Welche Bilder repräsentieren für Sie wichtige Aspekte, auf die Sie als ManagerIn in Zukunft mehr Wert legen wollen? Der oder die ManagerIn kann eine beliebige Anzahl von Karten auswählen.

b. Bei Anwendung eines individuellen Coachings des oder der MA:

Welche (max. 5) Bilder repräsentieren am besten, was Sie sich von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten erwarten? Sie können dem oder der MA aber jede beliebige Anzahl von Karten aussuchen lassen.

c. Bei Anwendung bei Peergruppen Sitzungen:

Peergruppen Beratungen mit (künftigen) ManagerInnen:

Was ist für Sie die Essenz hinsichtlich Führung? Oder: Was würden Sie gerne mehr oder besser machen?

d. Bei Anwendung von Teams, in denen sowohl Vorgesetzte/r als auch MA vertreten sind:

1. Frage an MA: Was erwarten Sie von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten/er? Wählen Sie eine Karte aus.
2. Frage an Vorgesetzten/e: Was ist für Sie die Essenz hinsichtlich Führung? Oder: Was würden Sie gerne besser machen? / Was würden Sie gerne mehr machen?

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

- Feedback-Spiel (Wer bin ich?)
- Werte- und Normenspiel (Was ist mir wichtig?)
- Entwicklungsspiel (Was kann ich?)
- Motivationsspiel (Was treibt mich an?)
- Spiel der Gefühle (Was fühle ich?)
- Zitatenspiel
- Getting Acquainted

© 2014 Peter Gerrickens & Marijke Verstege, Niederlande

iiLS Institute for
innovative
Learning Systems

www.disgprofil.eu