

## Personalführung

# Die dritte Dimension in der Führungs- und Teamentwicklung

Über den Tellerrand hinauszusehen und Best Practice oder Benchmarking zu verfolgen, sind schon lange Massnahmen zur Unternehmensentwicklung. Das bewusste, fokussierte Hinsehen in völlig andere, artfremde Branchen und Industrien, um daraus zu lernen, ist ein neuer Ansatz. Möglichkeiten dieses «3D-Lernens» zeigt dieser Beitrag.

› Dr. Christof Biedermann, Robert Stucki

Die von der US-Justiz und der Presse an- und aufgeheizte Stimmung um die Abgasskandale haben nicht nur den Volkswagen-Konzern in ein schiefes Licht gestellt. Es mag deshalb wenig populär sein, in diesen Tagen die Automobilindustrie als Vorbild zu zitieren. Und trotzdem, erinnern wir uns: Die Automobilindustrie inspirierte bzw. übernahm immer wieder zukunftsweisende Technologien. Die von Henry Ford angewendete und von Chaplin ironisierte Fließbandproduktion Anfang des letzten Jahrhunderts oder die vom Tavistock Institut of Human Relation entwickelten teilautonomen Arbeitsgruppen, welche in den 1970er-Jahren von den Volvo-Werken in Kalmar und daraufhin auch von der japanischen Automobilindustrie eingeführt wurden, sind nur zwei Beispiele für die methodisch technologische Innovationsbereitschaft einer Industrie.

## Externe Innovationstreiber

Und heute? Der Audi-Konzern hat eine Auszeichnung erhalten, weil er den gesellschaftlichen Megatrend der Individualisierung gekonnt übernommen und auf das Auto übertragen hat. Die Entwickler

bei Audi liessen sich von der Tatsache inspirieren, dass heute in der westlichen Welt ein grosser Teil der Bevölkerung tä-



### kurz & bündig

- › In der Automobilindustrie ist es für die Entwickler und Forscher zu einer Selbstverständlichkeit geworden, sich von aussen und von scheinbar vollkommen anderen Branchen inspirieren zu lassen.
- › Beispiele zeigen, dass dies weit über Best Practice oder Benchmarking hinausgeht. Es ist das bewusste, fokussierte Hinsehen in völlig andere, artfremde Branchen und Industrien.
- › Dieses «Forschen» geschieht mit der Grundüberzeugung, dass in diesen Organisationen ganz bestimmte Dinge mit hoher Wahrscheinlichkeit hervorragend gemacht werden. Das ganz genaue Hinsehen ermöglicht es dem Forschenden aber auch, die Stärken des eigenen Betriebes noch genauer zu erkennen.

towiert und damit bildlich individualisiert ist. Sie entwickelten eine sogenannte «Zauberschicht», welche unter dem Autolack angebracht das Tätowieren (Zeichnungen, Schriftzüge) und damit Individualisieren des eigenen Autos erlaubt. Der Blick in Operationssäle brachte ebenfalls einen Innovationsschub. Die Autobauer beobachteten, dass dem operierenden Arzt die Instrumente auf Zuruf von einer OP-Assistentin in die Hand gelegt werden. Er bewegt sich kaum und sein Blick bleibt auf die durchzuführende Operation fixiert. In der Automobilindustrie gibt es nach wie vor zahlreiche Montageschritte, die von menschlicher Hand ausgeführt werden. Bei den modernsten Produktionsstrassen sind es nun allerdings Roboter, die dem montierenden Menschen das genau richtige Teil zeitgenau in die Hand geben.

Ein drittes Beispiel: Der Audi-Konzern hat sich bei Mc Donalds umgesehen. Die Autobauer haben sich gefragt, wie es möglich ist, dass die Produkte dieser Fast-Food-Gruppe auf der ganzen Welt in präzis derselben Form produziert werden und dann sogar gleich schmecken. Konsequente Modularisierung heisst in die-

sem Fall das Stichwort. Mc Donald hat jedes Produkt in zahlreiche Module zerlegt, so dass den Lieferanten sowie den produzierenden Verkaufsstellen eindeutige Vorgaben gemacht werden können. Auch diese Erkenntnisse sind bei Audi in die Produktion eingeflossen. Ein Audi – unabhängig von welchem Modell man spricht – ist heute in Module zerlegt. Jedes Auto ist modular aufgebaut, was in der Produktion eine enorme Flexibilität ermöglicht. Auf derselben Produktionsstrasse kann einem Modell A ein Modell B folgen, ohne dass die Roboter respektive die Produktionslinie umgestellt werden müssen. Die Liste der Beispiele liesse sich ergänzen. Sie zeigen alle, dass es in der heutigen Automobilindustrie für die Entwickler und Forscher eine faszinierende Selbstverständlichkeit geworden ist, sich von aussen und von scheinbar vollkommen anderen Branchen inspirieren zu lassen. Innovation findet sich gelegentlich nicht (nur) im eigenen System, in der eigenen Unternehmung, Abteilung oder Branche.

### Vom Bergführer lernen

Ein Beispiel aus einer anderen Branche: Anfang der 1980er-Jahre absolvierte Ro-

bert Stucki die Bergführerausbildung. Dort kam er erstmals mit dem handlungsorientierten Lernen in Kontakt. Ihm und seinen Kollegen wurde weder das Klettern noch das Überqueren von Gletschern beigebracht, denn diese Grundfähigkeiten wurden vorausgesetzt (und geprüft). Der Fokus bei der Ausbildung der Aspiranten lag auf der Schulung der Persönlichkeit. Es galt, am Berg schwierige Situationen zu meistern und im Anschluss daran aus den gemachten Erfahrungen zu lernen. Die Reflexion der Wirkung des eigenen Verhaltens als Bergführer in einer konkreten Situation war der Ansatz dieser Schule.

Ähnlich der beschriebenen Beispiele in der Automobilindustrie übertrug Stucki diese in der Bergwelt erlebte und erprobte Methode auf die Führungsausbildung in der Unternehmerwelt. Er gründete ein Unternehmen und wurde zum Pionier des handlungsorientierten Lernens im deutschsprachigen Raum. Dabei konnte er sich auf die bereits vorhandenen Erfahrungen und Konzepte im angelsächsischen Raum abstützen. Robert Stucki hat das handlungsorientierte Lernen zwar nicht erfunden, aber in den letzten dreissig Jahren konsequent auf

die Fragestellungen des Zeitgeistes angewendet. Als Trendsetter machte Stucki damals Schlagzeilen wie: «Challenge – wo die Manager das Schwitzen lernen» (Berner Zeitung, 1985) oder «Schweizer Manager am Berg».

«Ein Bergführer bringt Führungskräften bei, Ängste zu überwinden und Herausforderungen anzunehmen» (Sonntagszeitung, 1985). Oft wurde er später von Nachahmern kopiert, war aber mit seinen Konzepten und Ideen bereits wieder einen Schritt weiter. Heute ist der Trend zu «Adrenalinschüben» längst vorbei und die Unternehmungen stellen für Führungsmodulen oft auch deutlich weniger Zeit als damals zur Verfügung. Auch die Themen und Herausforderungen haben sich gewandelt. Ging es in den frühen 80er-Jahren noch eher um das Ablösen des weit verbreiteten, aber zunehmend an Legitimation verlierenden militärischen Führungsstils, so sind es heute tendenziell eher der Umgang mit Komplexität, Vieldeutigkeit, Informationsflut oder die Herausforderungen einer permanenten Erreichbarkeit, die Führung von unterschiedlichen Generationen mit ihren teils fundamental verschiedenen Wertesystemen oder die als zunehmend sinnstiftend

Anzeige

Treuhand | Steuer- und Rechtsberatung  
Wirtschaftsprüfung | Unternehmensberatung  
Informatik-Gesamtlösungen

**OBT**



## OBT Leistung aus Leidenschaft

Unsere erfahrenen **Treuhand-, Rechts-, Wirtschafts- und IT-Spezialisten** bieten Ihnen starke Leistungen, die Sie spürbar entlasten. Wir beraten Sie garantiert, individuell sowie mit Leidenschaft.

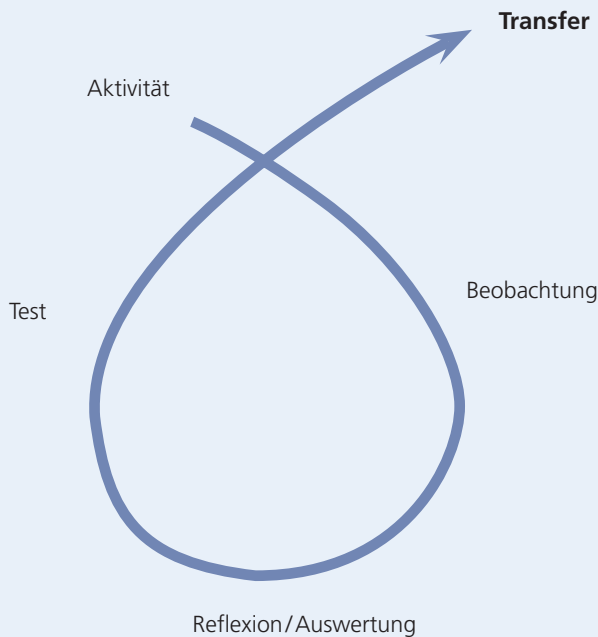
Rufen Sie uns – wir freuen uns auf Sie!

### OBT AG

Berikon | Brugg | Heerbrugg | Lachen SZ | Oberwangen BE | Rapperswil SG  
Reinach BL | Schaffhausen | Schwyz | St.Gallen | Weinfelden | Zürich

[www.obt.ch](http://www.obt.ch)

## Die Lernschleife



erlebte Entschleunigung, welche die Führungs- und Teamentwicklung fordert.

### Die Konstanten

Eine nachhaltige und sinnstiftende Führungsausbildung basiert auf einigen fundamentalen konstanten Pfeilern:

- › **Kopf, Herz und Hand:** Dieser von Pestalozzi propagierte Slogan trifft zu. Eine qualifizierende Führungsausbildung kann nie eine rein kognitive Angelegenheit sein. Theorie und Fachwissen sind zwar wichtig, aber nicht alles. Führung ist letztlich Beziehungsgestaltung zwischen Menschen. Das Bild eines ganzheitlichen, aufgeklärten, mündigen und sich laufend emanzipierenden Menschen macht deshalb Sinn.
- › **Handlungsorientierung:** Die Reflexion der Wirkung des eigenen Verhaltens ermöglicht ein stetiges sowie lebenslanges Lernen. Eine Handlung und damit das Verhalten sind dabei Voraussetzung für Reflexion.
- › **Outdoor-Nachfrage steigt:** Weniger die Abenteuerlust als der bewusste Um-

gang mit Ressourcen und Rahmenbedingungen, Aspekten wie Entschleunigung oder auch nur das sich Begegnen in einer anderen Umgebung sind unter freiem Himmel leichter möglich. Die Teilnehmenden begegnen sich eher als Menschen und weniger als Funktionsträger. Deshalb werden nach wie vor Outdoor-Sequenzen eingesetzt.

### Die Innovation

Stucki setzt heute die unterschiedlichsten Lernformen bis zu E-Learning ein, bleibt aber vor allem dem handlungsorientierten Lernen treu. Nach wie vor soll den Seminarteilnehmenden ermöglicht werden, in einem definierten geschützten Rahmen experimentell das eigene Verhalten zu variieren und dessen Wirkung bewusst zu reflektieren, um so zu lernen.

Die in der Führungsausbildung bisher eingesetzte handlungsorientierte Methode basiert auf den beiden Dimensionen «Handlung» sowie «Reflexion». Die Teilnehmenden lösen eine knifflige Aufgabe als Team. Beim Lösen dieser Aufgabe

wird geführt, kommuniziert, verstanden, missverstanden und so weiter. Die Teilnehmenden sind aufgefordert, sich zu beobachten, aber auch die ausstehenden Trainer registrieren die Interaktionen möglichst genau. Im Debriefing – der Reflexionsphase – tauschen sich die Akteure unter sich und mit den Trainern über die gemachten Erfahrungen aus. Sie formulieren Erkenntnisse und Learnings und transferieren diese in konkret umsetzbare Vorhaben im Berufsalltag.

Diesen seit Jahrzehnten erprobten handlungsorientierten Ansatz nennt Stucki den «Zweidimensionalen Ansatz». Er eignet sich beispielsweise für die Förderung der individuellen Entwicklung einer Führungsperson oder eines Teams. Auch die Herausforderungen von Change, von Komplexität oder Kulturaspekten lassen sich mit diesem handlungsorientierten Ansatz hervorragend abbilden und reflektieren.

### Die dritte Dimension

Wenn es in der Innovationskultur einer Automobilindustrie heute zum State of the Art gehört, von anderen zu lernen, dann muss dies aufhören lassen. Die aufgeführten Beispiele gehen weiter als die in der Betriebswirtschaft längst diskutierten Ansätze von Best Practice oder Benchmarking. Es ist das bewusste, fokussierte Hinsehen in völlig andere, artfremde Branchen und Industrien. Dieses «Forschen» geschieht allerdings mit der Grundüberzeugung, dass in diesen anderen Organisationen ganz bestimmte Dinge mit Sicherheit ganz hervorragend gemacht werden. Das ganz genaue Hinsehen ermöglicht es dem Forschenden aber auch, die Stärken des eigenen Betriebes noch genauer zu erkennen. Es geht dabei um mehr, als nur die «Blinden Flecken» zu entdecken. Es geht um das Beobachten und Reflektieren des eigenen Verhaltens vor dem Hintergrund des Verhaltens einer anderen Unternehmung, um daraus zu lernen. Nicht kopieren – reflektieren und lernen aus dem Verhalten von anderen ist das Ziel.

Mit diesem anspruchsvollen, aber interessanten Ansatz hat Robert Stucki mit Leadership und Teambuilding erste, sehr vielversprechende Erfahrungen gesammelt. Im Herbst 2015 wurden zwei Gruppen, eine Gruppe von Auszubildenden und eine mit Gymnasiasten, zusammen mit erfahrenen Managern und HR-Fachleuten zu einem ganztägigen Seminar eingeladen. Im Rahmen einer sehr komplexen Unternehmenssimulation mit ausgewählten In- und Outdoor Aufgaben repräsentierten die drei Gruppen je eine fiktive Unternehmung.

Es gab die Rollen des CEOs, des Marketingleiters und des Marketingassistenten, des Beschaffers sowie des Produktionsmitarbeiters. Durch Lösen von verschiedenen Aufgaben konnten zunächst Teile erwirtschaftet werden, woraus danach Produkte gefertigt wurden, die an einen sich dynamisch verhaltenden Markt verkauft werden konnten. Das Ziel hiess eine Maximierung des Gewinns, und die drei Unternehmungen standen zueinander in Konkurrenz.

### Erste Erfahrungen

Nach Abschluss dieser Unternehmenssimulation wurden den Teilnehmenden die Facts and Figures präsentiert. Als Sieger (Unternehmer mit dem grössten Gewinn) klassierten sich die Lehrlinge noch vor den Gymnasiasten. Die Manager und HR-Fachleute hatten das Nachsehen. Das folgende Debriefing gestaltete sich zweistufig. In einer ersten Phase reflektierten die Unternehmungen jede für sich ihre soeben erlebte Realität. Sie erarbeiteten Learnings, erkannten ihre Stärken und Schwächen sowie das Potenzial im eigenen Verhalten. Dies wurden dann den anderen Gruppen im Plenum präsentiert.

In der zweiten Auswertungsphase wurde von den Gruppen ganz bewusst die dritte Dimension fokussiert. Die zu bearbeitende Fragestellung lautete: «Was können wir von den anderen mitnehmen und für das eigene Verhalten lernen?» Die Resultate dieses Auswertungsschrittes wa-

ren beeindruckend und erstaunlich. Ein erfahrener Manager, der an der Niederlage seines Teams durchaus «zu nagen» hatte, formulierte es so: «Zu sehen, wie unbekümmert, vernetzt, unverkrampft und solidarisch die Lehrlinge die Aufgabe anpackten, war ein echter Eye-Opener.» Erkannt und thematisiert wurde auch der Winterspirit, mit dem die Auszubildenden angetreten waren. Sie wollten vor allem die Gymnasiasten schlagen. Dass sie dabei gleich auch die so viel erfahrenen Manager hinter sich gelassen hatten, freute sie dann doppelt. Erwähnt sei aber auch noch ein 3D-Learning der Lehrlinge. Sie waren beeindruckt von der Selbstreflexion und der Lernbereitschaft der unterlegenen Manager. Im Anschluss zum Seminar trafen beim Veranstalter von al-

len drei Gruppen ermutigende positive Feedbacks ein.

### Ausblick

Das 3D-Lernen wird weiterentwickelt. Ein nächstes Seminar ist angekündigt. Es werden gezielt kulturell verschieden geprägte Unternehmungen angesprochen, um mit dem jeweiligen Management bzw. den Personalentwicklungsabteilungen ein 3D-Seminar durchzuführen. Die verschiedenen Teilnehmer aus ganz unterschiedlichen Branchen können einander helfen. Eine Bauunternehmung könnte für eine Versicherung und diese wiederum für das Bauunternehmen sehr befruchtend sein. Die denkbaren und sinnvollen Kombinationen sind unzählig. «



### Porträt



#### Dr. Christof Biedermann

Coach

Dr. rer. pol. Christof Biedermann ist Geschäftsführer der Christof Biedermann & Partner GmbH. Seiner Dissertation zum Thema «Subjektive Führungstheorien» folgte eine 25-jährige Managementkarriere in verschiedenen Branchen und Funktionen. Zuletzt war er CEO eines KMU im Automobilgeschäft. Seit 2013 ist Biedermann selbstständiger Unternehmer. Seine CB & P GmbH bietet neben Coaching, New-/Bestplacement und Organisationsentwicklung auch «Management auf Zeit»-Dienstleistungen an. Christof Biedermann vertritt Stucki Leadership & Teambuilding in der Brand Focus Group.



#### Robert Stucki

Gründer und Geschäftsführer, Stucki Leadership & Teambuilding

Als Ingenieur, Bergführer oder auch als Arktis-Expeditionsleiter hat Stucki viel Führungserfahrung gesammelt. 1984 gründete er die Stucki Leadership-Teambuilding AG und gilt im deutschsprachigen Europa in der Führungsausbildung und Teamentwicklung als Begründer des handlungsorientierten Lernens. Als VRP, Seminarleiter und Geschäftsleitungsmitglied engagiert er sich unermüdlich dafür, am Puls der Zeit zu sein und laufend neue Innovationen zu entwickeln.



### Kontakt

cb@biedermannpartner.ch, robert.stucki@stucki.ch  
www.biedermannpartner.ch, www.stucki.ch