



Erarbeitung von Erwartungen an die ideale Führungskraft

Prof. Dr. Tobias Seidl
Hochschule der Medien Stuttgart

Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender an der Hochschule der Medien Stuttgart. Als zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator setzt er die Methode seit 2014 in der Lehre und seiner hochschuldidaktischen Arbeit ein. Zudem führt er regelmäßig hochschuldidaktische Multiplikator*innenschulungen zum Thema durch.

Hochschulbereich:

MBA Programm

Veranstaltung:

Seminar zum Thema Leadership

Zielgruppe:

Berufstätige Studierende in einem weiterbildenden Studiengang

Zeitraumen:

Skill Building (15 Minuten) sowie Bau- und Vorstellungsprozess Einzelmodelle (40 Minuten). Bau- und Vorstellungsprozess Gruppenmodelle (20 Minuten sowie Vorstellung im Plenum, Diskussion und Einordnung (15 Minuten)
Reflexion (15 Minuten)

Gruppengröße:

12 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) für Skill Building + Brick Soup (Erweitertes Landscape and Identity Set: Setnummer 2000430) für Hauptbauaufgabe

Raumkonfiguration:

Materialtisch + Gruppentische für 3 Gruppen à 4 Personen

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Erarbeitung, Reflexion und Diskussion von Erwartungen an Führungskräfte

Ausgangslage

In der Veranstaltung Leadership setzen sich die Studierenden auf der einen Seite mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Führung auseinander, auf der anderen Seite sollen sie ihre eigenen Führungsfähigkeiten weiterentwickeln. Dazu gehört auch die Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und des eigenen Führungsverhaltens. Grundlegend für die Veranstaltung ist das Verständnis von Führung als Rolle in einem sozialen System. An die Rolle der Führungskraft werden von anderen Beteiligten im System (z.B. Kolleg*innen, Mitarbeitende, Vorgesetzte) Erwartungen gerichtet. Diese Erwartungen zu kennen und damit konstruktiv umzugehen ist eine zentrale Aufgabe der Führungskraft im Prozess der Rollenübernahme (vgl. auch Steiger, 2013). Deshalb ist die Thematik für die Teilnehmenden von hoher Relevanz.

Die Intervention mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode hat mehrere Ziele: Die Studierenden sollen eigene und fremde Erwartungen an Führungskräfte erkennen und diese reflektieren. Zudem sollen die Studierenden erfahren, dass diese Erwartungen zum Teil homogen, zum Teil aber auch sehr heterogen sein können. Auf diese Einsichten aufbauend können die Studierenden eine Haltung entwickeln, wie sie persönlich mit der Vielzahl der an sie in ihrer eigenen Führungsrolle gerichteten Anforderungen konstruktiv umgehen können. Eine zentrale Erkenntnis ist hierbei zu erkennen und zu akzeptieren, dass man nicht allen Erwartungen gerecht werden kann (und soll).

Der Einsatz der LSP-Methode hat hierbei eine doppelte Funktion: Zum einen unterstützt er die Studierenden, ihre eigenen Erwartungen an Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen (z.B. sozial, emotional und kognitiv) auszudrücken und zu reflektieren. Zum anderen dienen die LEGO®-Modelle als wichtiges Kommunikationsmedium, da die gemeinsame Arbeit mit der Methode für einen intensiven Austausch und Diskussion über eigene und fremde Erwartungen in den Kleingruppen sorgt.

Vorgehen

Bei der Einleitung der Intervention wird noch nicht auf das Rollenmodell von Führung Bezug genommen, sondern den Studierenden nur erläutert, dass die Übung dazu beiträgt, sich mit den Idealvorstellungen von Führung auseinanderzusetzen. Damit werden die Erwartungen der Studierenden nicht explizit abgefragt, sondern implizit durch die Konstruktion der idealen Führungskraft erarbeitet.

Im Skill Building (insgesamt 15 Minuten) werden die Teilnehmenden zunächst in die Methode eingeführt. Die Verbindung von LEGO®-Modellen mit Metaphern und Geschichte lernen sie dabei anhand einer Aufgabe kennen, die sie bereits in die Thematik einführt: „Bauen Sie die schlimmste Führungskraft, die Sie sich vorstellen können“.

Darauf aufbauend erstellen die Teilnehmenden ein Modell der „idealen Führungskraft“, zunächst individuell und im zweiten



Schritt als Gruppenmodell (in Gruppen à 4 Teilnehmenden – Zeitbedarf insgesamt etwa 60 Minuten). Der konkrete Bauauftrag wird auf einem Flipchart visualisiert und lautet: „Wie sieht für Sie die ideale Führungskraft aus? Welches Verhalten zeigt sie? Welche Kompetenzen und Überzeugungen bringt sie mit? Welche Biographie hat sie?“ Die in den Fragen adressierten unterschiedlichen Ebenen helfen den Teilnehmenden, ihre Erwartungen möglichst umfassend im Modell (vgl. z.B. Abb. 1) abzubilden. Der Modellausschnitt zeigt etwa die Darstellung von „gute Führung und Steuerung“ (Figur mit dem Rad) und ein „gemeinsames tatkräftiges Arbeiten an Problemen“ (Figuren auf der blauen Platte).



Abb. 1: Beispielhaftes Modell aus der Veranstaltung

Nach dem individuellen Bauprozess teilen und diskutieren die Studierenden ihre Modelle in den Kleingruppen. Dabei werden vor allem auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Erwartungen offensichtlich. Dies sensibilisiert die Studierenden dafür, dass die Erwartungen zum Teil sehr unterschiedlich sind und Begriffe wie „Fairness“ oder „Klarheit“ oft sehr unterschiedlich interpretiert werden. Auch zeigt sich, dass gerade im Hinblick auf die Biographie der Führungskraft Stereotypen und traditionelle Geschlechterbilder eine große Rolle spielen. Diese können mit Unterstützung der Lehrperson erkannt und kritisch eingeordnet werden.

Aufbauend auf die Diskussion der Einzelmodelle erstellt jede Kleingruppe ein gemeinsames Gruppenmodell der idealen Führungskraft. Die Gruppenmodelle werden dann im Plenum vorgestellt. Auf eine vertiefte inhaltliche Diskussion der einzelnen Modelle wird verzichtet. Stattdessen arbeitet die Lehrperson Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Modelle heraus und verknüpft die Ergebnisse mit dem theoretischen Modell des Rollenkonzepts der Führung (vgl. dazu oben). Dabei wird herausgearbeitet, welche Bedeutung Erwartungen Anderer für

die Rollenübernahme haben, wie wichtig es ist, Erwartungen sichtbar zu machen und wie mit diesen Erwartungen konstruktiv umgegangen werden kann. Diese Phase nimmt etwa 15 Minuten in Anspruch.

Zum Abschluss der Intervention reflektieren die Studierenden die Ergebnisse des LSP-Prozesses und deren Relevanz für die eigene Führungsrolle in Zweiergruppen (insgesamt ca. 15 Minuten). Die Ergebnisse dieses Reflexionsprozesses werden in Form eines Blitzlichts im Plenum zusammengetragen.

Reflexion und Tipps

- Beim Bauprozess des Gruppenmodells ist darauf zu achten, dass nicht der kleinste gemeinsame Nenner der Erwartungen dargestellt wird. Vielmehr ist es Aufgabe der Gruppe, die Vielfältigkeit der Erwartungen an die Führungskraft abzubilden. Dabei können und sollen auch sich widersprechende Erwartungen (z.B. „klare Ansagen“ vs. „große Handlungsspielräume für den Einzelnen“) und Einzelmeinungen ihren Platz finden. Gerade das Vorhandensein dieser heterogenen Erwartungen ist eine zentrale Erkenntnis.
- Aufbauend auf die Übung können die Teilnehmenden über weitere Einzelmodelle noch ihre individuellen Erwartungen an sich selbst in der Führungsrolle erarbeiten und reflektieren.

Weiterführende Literatur

Steiger, T. (2013). Das Rollenkonzept der Führung. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 35–61). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34357-5_3