



Reif für die Insel – Workshop zum Thema Führung

Die Experten für Infrastrukturberatung und Entwicklungsmanagement von Drees & Sommer bilden sich weiter

UNTERNEHMEN

Drees & Sommer begleitet private und öffentliche Bauherren sowie Investoren seit über 45 Jahren bei allen Fragen rund um Immobilien und Infrastruktur. Das partnergeführte Unternehmen mit Hauptsitz in Stuttgart ist an insgesamt 41 Standorten weltweit vertreten. Seine Leistungen erbringt Drees & Sommer unter der Prämisse, Ökonomie, Qualität und Ökologie zu integrieren. Diese ganzheitliche und nachhaltige Herangehensweise heißt bei Drees & Sommer „the blue way“.

PROJEKTZIELE

Fach- und Führungskräfte des Teams Infrastrukturberatung und Entwicklungsmanagement von Drees & Sommer treffen sich regelmäßig zwei Tage lang, um über aktuelle Entwicklungen zu sprechen und an unternehmensstrategischen Themen zu arbeiten. Außerdem geht es darum, neue Impulse zu setzen und in den Projektalltag mitzunehmen. Bei einer der vergangenen Veranstaltungen stand für einen Tag das Thema Führung im Mittelpunkt. Ziel des Projekts war es, mit den rund 60 Teilnehmern an aktuellen Themen der Führungs- und Managementforschung zu arbeiten. Statt abstrakt Wissen zu vermitteln, stützten sich die Profil M-Berater auf eine erlebnisorientierte Vorgehensweise

RAHMENBEDINGUNGEN

Drees & Sommer trainiert seine Fach- und Führungskräfte regelmäßig und bedarfsorientiert in einer hauseigenen Academy. Bei einigen dieser Trainings hat das Unternehmen bereits erfolgreich mit Profil M zusammengearbeitet. Inhaltliche und methodische Dopplungen galt es deshalb zu vermeiden.

LÖSUNG

Mit einem Impulsvortrag zum Thema „Anforderungen an Führungskräfte heute“ führte Profil M die Teilnehmer an die Thematik heran. Die geschichtliche Entwicklung, unterschiedliche Wirtschaftsformen, die fortschreitende Technisierung und Virtualisierung sowie sich wandelnde Werte in der Gesellschaft: Welche Herausforderungen sich daraus für Führungskräfte in Unternehmen ergeben, arbeiteten die Experten von Profil M in diesem Vortrag heraus.

Aufbauend darauf identifizierten sie Methoden für die Arbeit mit Großgruppen und griffen Themen aus dem Impulsvortrag auf. Den Führungskräften sollte ein aktives Reflektieren ermöglicht werden.

REALISIERUNG

Vorbereitung

Die Workshop-Leiter setzten sich zunächst mit den spezifischen Anforderungen des Teams Infrastrukturberatung und Entwicklungsmanagement von Drees & Sommer auseinander. Das Team ist über mehrere Standorte in Deutschland verteilt und bearbeitet unterschiedliche Projekte. Ziel war es, zu gewährleisten, dass die Workshop-Themen und Methoden bestmöglich zu den Bedürfnissen der Teilnehmer passen. Die Herausforderung bestand zudem in der Heterogenität der Gruppe in Bezug auf ihre Erfahrung mit Führung. Während ein Teil der Gruppe Erfahrung in der disziplinarischen Führung von Mitarbeitern mitbrachte, führten andere Teilnehmer Teams und Projekte rein fachlich.

Identifizierte Themen

Die Moderatoren sondierten die Themen, die in der Management- und Führungsforschung derzeit in der Diskussion sind, sowie die Anforderungen von Drees & Sommer. Daraus ergaben sich nachfolgende Themen für den Impulsvortrag:

- Veränderungen der Anforderungen an Führungskräfte historisch betrachtet
- Umgang mit steigender Dynamik (VUCA) und steigenden Anforderungen
- Umgang mit sich wandelnden Werten in der Gesellschaft und den sich daraus ergebenden Anforderungen der Mitarbeiter an die Art, wie sie geführt werden wollen

Workshop-Design

Um eine offene und angenehme Atmosphäre zu schaffen, wählten die Moderatoren als Leitmetapher die Analogie zu einer Reise. Die einzelnen Workshop-Teile betitelten sie als „Inseln im Archipel der Führung“ – die Workshop-Teilnehmer luden sie zu einem Insel-Hopping auf diesem Archipel ein. Die Reise startete mit einem 30-minütigen Impulsvortrag „Anforderungen an Führungskräfte heute“. Dieser sollte den Teilnehmern Anregungen geben und den Rahmen für den Workshop gestalten. Danach teilten die Moderatoren die Teilnehmer nach dem Zufallsprinzip in drei unterschiedliche Reisegruppen ein, die über den Tag hinweg in stabiler Zusammensetzung die Inseln bereisten und an den Themen arbeiteten. Aus den Namen der Inseln ging nicht direkt hervor, welches Thema sich dahinter versteckte. Das sollte die Neugierde der Teilnehmer steigern und dafür sorgen, dass sie sich unvoreingenommen mit dem Thema auseinandersetzten. Um die Reflexion der Teilnehmer zu unterstützen, erhielten diese ein Reisetagebuch für ihre Gedanken und Lernerfahrungen. Die Berater von Profil M agierten als Reiseleiter.

Die „Inseln“

Im Einzelnen gab es folgende Themen und Bezeichnungen für die Inseln.

- *Insel der Bilder.* Auf der Insel der Bilder ging es um die impliziten Spielregeln der Zusammenarbeit. Die Teilnehmer sollten Bilder in eine logische Reihenfolge bringen, ohne die Bilder ihrer Kollegen zu sehen. Anschließend reflektierten sie mit dem Profil M-Berater den Gruppenprozess und leiteten Maßnahmen für eine noch effektivere Zusammenarbeit ab. Auch im Projektalltag der Teilnehmer geht es darum, die Beteiligten mitzunehmen, Kompromisse zu finden und dennoch zügig voranzuschreiten.
- *Insel der Gesundheit.* Auf dieser Insel beschäftigten sich die Teilnehmer – unter Anleitung eines Beraters – mit ihrer eigenen Gesundheit sowie mit „gesundem Führen“.
- *Insel der Eingeborenen.* In Kleingruppen spielten die Teilnehmer eine Mischung aus Glücks und Strategiespiel, wobei die unterschiedlichen Gruppen dabei unterschiedliche Regeln befolgten. Die Rotation von Teilnehmern zwischen den Gruppen machte die Schwierigkeiten erlebbar und bearbeitbar, die bei der Konfrontation mit anderen (Unternehmens-)Kulturen und bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern auftreten können.

Gemeinsame Abschlussrunde

Zum Abschluss kamen die Teilnehmer im Plenum zusammen. Eine (Reise-)Foto-Präsentation aus den Workshops und untermalte die gemeinsame Runde stimmungsvoll.

ERGEBNISSE

Die Teilnehmer beurteilten den Workshop sehr positiv. Besonders gut gefiel ihnen, dass Profil M Methoden der Wissensvermittlung mit aktiven Übungen und intensiver Reflexion integrierte. Für die Praxis nahmen die Teilnehmer unter anderem mit,

- dass gute Führung bedeutet, Verantwortung an die Mitarbeiter zu übertragen
- dass es wichtig ist, alle Projektbeteiligten mitzunehmen
- dass es nötig ist häufig nachzufragen und Wissen nie einfach vorauszusetzen – insbesondere bei neuen Mitarbeitern, aber auch in Projekten.

Der Workshop hat zu einem gemeinsamen Führungsverständnis der Teilnehmer von Drees & Sommer mit ihren unterschiedlichen Erfahrungs- und Hierarchie-Leveln beigetragen. Er fügte sich somit sehr gut in das Weiterbildungs- und Entwicklungskonzept des Unternehmens ein.



Christian Stöwe

Geschäftsführer der Profil M GmbH & CO. KG
christian.stoewe@profil-m.de