

MMCT

**Meerbuscher Management
Consulting Team**

MMCT

Management- Positionierungs- System (MPS)

MMCT

Deichweg 4

D-40668 Meerbusch

Tel: 02150-91 26 96

Fax: 02150-91 26 99

eMail: info@mmct-net.de

www.mmct-net.de

MMCT

MPS

In einem zunehmend globalen Markt werden alle Ressourcen außer Mitarbeitern zu austauschbaren Faktoren:

- Deshalb sehen Sie die Notwendigkeit, vorhandenes Führungspotential kontinuierlich zu erschließen und in eine systematische Förderung des Führungsnachwuchses zu investieren. Beides dient nach Ihrer Überzeugung in hohem Maße der Zukunftssicherung des Unternehmens.
- Deshalb haben Sie die Intention, ein Top Team ausgewählter, ausgebildeter und zur sofortigen Übernahme von Führungsaufgaben befähigter Manager zu bilden und als „Führungsreserve“ zur Verfügung zu stellen.
- Deshalb wollen Sie in der Lage sein, unverhofft auftretenden Bedarf an einsatzfähigen und motivierten Managern sofort abdecken zu können.
- Ferner sehen Sie die Notwendigkeit, einzelne Mitarbeiter bzw. Führungskräfte auf
 - neue Verantwortungsbereiche oder
 - auf geänderte Organisationsformen (Teamarbeit, prozessorientierte Organisation, etc.) oder
 - auf die Entlastung der Geschäftsleitung bzw. der direkten Vorgesetzten durch Delegation von anspruchsvollen Aufgaben an die nachfolgenden Ebenen vorzubereiten

Das Management-Positionierungs-System (MPS) hilft bei der Lösung solcher Aufgaben durch ein gezieltes, systematisches und analytisches Vorgehen, das sowohl auf vorhandene Potentiale der Manager wie auch auf die Anforderungsprofile zukünftiger Stellen abgestimmt ist.

MMCT

Strategischer Engpass: Managementkapazität

Der Ausbildung und Förderung des **Führungsnachwuchses** wird in praktisch allen namhaften Unternehmen größte Aufmerksamkeit geschenkt. Doch all diese Maßnahmen werden nur langfristig wirksam. Fähige **Manager** werden jedoch **jetzt** gebraucht.

Manager, die Veränderungsprozesse zu managen verstehen, gehören zu den tragenden Säulen erfolgsorientierter Unternehmen. Ohne sie sind Leistungsorientierung, Flexibilität und schnelles Reagieren am Markt heute nicht darstellbar.

Qualifizierung qualifizierter Manager ist die Basis zum Erfolg

Signale des Wandels

Die Welt hat sich erneut verändert. Unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollziehen sich heute unter ganz anderen Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren. Es gibt drei neue Rahmenbedingungen, und diese entscheiden weitgehend über Erfolg oder Misserfolg:

- Verknappung der Ressource Zeit,
- Verknappung der Ressource Geld,
- dramatische Steigerung der Komplexität.

MMCT

Management wird neu definiert

Wenn man die Veränderung, die sich zur Zeit vollzieht, auf einen Nenner bringt, dann besteht die Funktion von Management nicht mehr im wesentlichen darin, Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern

Es gilt Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbständig und effektiv zu erfüllen.

Dazu ist eine Auseinandersetzung mit der eigenen **Aufgabe als Manager**, wie auch mit der eigenen **Sozialkompetenz**, unbedingte Voraussetzung.

Das Management-Positionierungs-System (MPS) unterstützt diesen Prozess in mehrfacher Hinsicht.

MPS steht dabei für

- Präzise Standortbestimmung des Managementhandelns
- Wissensvermittlung über aktuelle Managementanforderungen (Fach- und Sozialkompetenz)
- Transfer bereits in der Beobachtungsphase
- Eindeutige Empfehlungen für die weitere individuelle Management - Entwicklung

Management-Positionierungs-System

Das Management-Positionierungs-System (MPS) greift die aktuellen Managementenerfahrungen von Führungskräften auf und

- formt diese hin zu entwickelten („fertigen“) Managern, wie sie das Anforderungsprofil der Unternehmensgrundsätze vorsieht.
- liefert eine Expertise zum weiteren Entwicklungs- / Coachingbedarf der teilnehmenden Führungskräfte.

MMCT

1. Die methodischen Schritte

- Input zu aktuellen Management-Techniken
- Transfer der erprobten Erfahrungen aus den Workshops und Einzelgesprächen
- Beobachtung in der Praxis zu Management-Entscheidungen und Führungsverhalten der Führungskräfte und Feedback
- Arbeit mit einem Geschäftsführer als Paten

2. Die Prozess-Schritte

Der Prozess umfasst 6 Schritte, die als Bausteine das MPS formen.

| | | Tage / TN (Praxisbeispiel) |
|-----|---|-------------------------------|
| I | MPS Analyse- und Orientierungsworkshop | 2 |
| II | Management | 3 |
| III | Transfer | 3 |
| IV | Interne Kommunikation | 1,5 |
| V | MPS Werkstatttest / Bilanz | 3 |
| VI | Expertise Stärken- und Schwächen-Analyse „Insight Discovery“ | 1 |



| Weitere Entwicklung / Coaching |
|---|
| Der weitere Entwicklungs- und Coachingbedarf ergibt sich aus der Expertise. MMCT legt hierfür der Geschäftsführung eine, den Teilnehmern dann bereits bekannte, Empfehlung für die individuelle Förderung vor. |

MMCT

Die Bausteine

I Analyse- und Orientierungsworkshop

Der Workshop zielt auf zwei Aspekte:

1. Zunächst wird allen Teilnehmern anhand eines elementaren Management - Tests Rückmeldung gegeben zu

- den eingesetzten Verfahren und Techniken der Zusammenarbeit und
- ihren gegenwärtigen Management-Haltungen und -Vorstellungen

Die hier erhobenen Daten werden zudem

- Bestandteil der Expertise sein (Ist-Zustand)
- Anlass bieten, das Management-Anforderungsprofil zu verdeutlichen und
- jedem Teilnehmer im Verlaufe der weiteren Runden zur Orientierung dienen

2. Dann diskutieren und verabschieden Teilnehmer und MMCT-Berater den konkreten Ablauf des Management-Positionierungs-Systems

Schritt zwei bildet unter dramaturgischen Gesichtspunkten den Höhepunkt dieses Tages: Das Orientierungsgespräch markiert für jeden Teilnehmer den Anfang eines Entwicklungsprozesses, an dessen Ende Bilanz gezogen und um Akzeptanz geworben wird.

Nur eine akzeptierte Bilanz bietet Raum für weitergehende individuelle Entwicklungsarbeit. Nur eine akzeptierte Entwicklungsarbeit schafft Verhaltensänderung.

Methode: Arbeitssitzung, Orientierungsgespräche

Dauer: 2 Tage

MMCT

II Management

Wissensvermittlung

Die fortschreitende Spezialisierung und zunehmende Komplexität der Aufgaben verlangen neue Kooperationsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Für die Führungskräfte hat das zur Folge:

- Der Koordinationsaufwand kann im einzelnen von der Hierarchie nicht mehr bewältigt werden.
- Die Selbstkoordination und Mitsprache der Mitarbeiter wird ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg.
- Die Möglichkeiten der Führungskräfte, fachlich Einfluss zu nehmen, nehmen schon aus zeitökonomischen Gründen weiter ab.
- Die Kommunikation wird durch Spezialisierung, Arbeitsteilung und komplexere Vernetzungen schwieriger, was besonders bedeutungsvoll ist in den Kunden-/Lieferantenbeziehungen, von Fachbereich zu Fachbereich und zwischen Führungskräften und Spezialisten.
- Die Vorbildfunktion wird zum Eckpfeiler in den immer schnelleren Veränderungsprozessen.

Der Hang zum Einzelkämpfer gerät zu einer widersprüchlichen, kontraproduktiven Tendenz innerhalb vernetzter Systeme sowohl innerhalb des Unternehmens als auch darüber hinaus. „Auftragsbeziehungen“ verselbständigen Arbeitsprozesse gegenüber der Hierarchie und reduzieren deren Bremseffekte, die durch die natürliche Sogkraft der Aufbauorganisation erzeugt werden.

Motivation ist Vermeidung von Demotivation, ist Förderung der Eigenmotivation. Welche effektive Rolle können Top-Führungskräfte dabei übernehmen? Wo sind die Chancen und Grenzen der Motivation?

Methode: Intensiv-Training, Beobachtungen und individuelle Rückkopplungen

Dauer: 3 Tage

MMCT

III Transfer

Analyse und Lösungen von Praxisfällen

Führungsinstrumente sind nur dann als wirkungsvoll und praxisbezogen anzusehen, wenn sie zur Lösung konkreter Probleme in der Führungspraxis einsetzbar sind.

Um die Übertragbarkeit der als richtig erkannten Führungsinstrumente auf die vielfältigen Anforderungen der Unternehmenspraxis zu gewährleisten, wird eine Problemlösungsbörse eingerichtet. Dahinter steht das Ziel, anhand der im Baustein II (Management) vermittelten Instrumente, Lösungen zu konkreten Problemstellungen aus der Führungspraxis der Teilnehmer zu erarbeiten.

Jede Führungskraft stößt bei ihren Bemühungen um effektive Führung in der Regel auf Probleme. Obwohl es vollkommen normal ist, dass Führungskräfte im Rahmen ihrer Aufgaben mit Schwierigkeiten oder Problemen zu kämpfen haben, wird es mitunter als Schwäche ausgelegt, wenn eine Führungskraft offen über Probleme in der Führungsarbeit spricht. Oft sind deshalb Führungskräfte bei der Lösung von Problemen auf sich allein gestellt, obwohl es hinlänglich erwiesen ist, dass Teams häufiger zu optimalen Problemlösungen gelangen. Die Problemlösungsbörse setzt genau an dieser Stelle an. Hier haben die Teilnehmer die Gelegenheit, ihre konkreten Problemstellungen aus ihrem Führungsalltag in das Team hineinzutragen und gemeinsam an umsetzbaren Lösungen zu arbeiten.

Methode: Workshop, Arbeitsgemeinschaften, Beobachtung des Kooperationsverhaltens

Dauer: 3 Tage

MMCT

IV Interne Kommunikation

Statistiken zeigen, dass Manager 80% ihrer Zeit mit Kommunikation beschäftigt sind - in Gesprächen, Sitzungen und Konferenzen sowie beim Analysieren, Aufbereiten und Weiterleiten schriftlicher Informationen. **Die soziale Kompetenz des Managers ist hier gefordert!**

Zu viele ineffektive Rituale belasten jedoch das Geschäft. Konferenzen, Sitzungen und Gespräche sind überschattet von ineffektivem und rhetorischem Feuerwerk, ungeordnetem / unstrukturiertem Vorgehen, Selbstdarstellung und Informationskanonaden.

Das Kernstück der innerbetrieblichen Kommunikation sind sinnvoll vernetzte, regelmäßig stattfindende Teambesprechungen und Einzelgespräche auf allen Ebenen - eine Schlüsselfunktion im Hinblick auf die Steuerung und Entwicklung der Organisationseinheit in ihrer Auftragsbindung mit anderen. Diese lassen sich nach Varianten differenzieren und erfordern jeweils ein besonderes Vorgehen.

Anhand realer Themen erproben die Teilnehmer das erworbene Wissen und stellen sich gleichzeitig der strukturierten Beobachtung durch das Team und den MMCT-Berater.

Methode: 1 Tag steht der Wissensvermittlung und Erprobung zur Verfügung.
½ Tag/TN dient der Beobachtung und Rückkopplung in der Praxis.

Dauer: 1 Tag Workshop
½ Tag Coaching in der Praxis

MMCT

V MPS Werkstatt-Test / Bilanz

Führungsplanspiel

Im Werkstatt-Test geht es für die Teilnehmer zentral um die Realisierung. In der Bilanz geht es um Feedback, Empfehlungen, Entwicklungen.

In mehreren Spielrunden übernehmen die Teilnehmer mindestens einmal eine Führungsrolle und es wird dabei ihre Aufgabe sein, durch Anwendung der Management - Prinzipien (siehe Bausteine II - IV) zu bewirken, dass die anderen Seminarteilnehmer, die jetzt in der Rolle ihrer Mitarbeiter sind, verantwortlich ein Ergebnis erzielen können; ein konkretes, messbares Ergebnis, nämlich den Bau eines Flugzeuges. Außerdem werden sie Fachaufgaben zu erledigen haben und Entscheidungen treffen müssen, die den weiteren Verlauf des Planspiels beeinflussen werden.

- Es geht in diesem Führungsplanspiel darum, die Zusammenhänge und das Zusammenwirken der Management-Prinzipien zu erfahren, und zu erleben. Wie wirken sich Management-Entscheidungen, wirkt sich Führungsverhalten auf die Mitarbeiter aus? Die Teilnehmer sind aufgefordert, genau zu beobachten: Auf der einen Seite die anderen, den Vorgesetzten, die Mitarbeiter, deren Verhalten deren Reaktionen. Andererseits aber ganz besonders sich selbst, ihre eigenen Gefühle, das, was sich in ihrem Inneren abspielt.

MMCT bilanziert anhand des Management-Profiles

- für jeden Teilnehmer in seiner Management-Rolle die Ergebnisse
- für jeden Teilnehmer in seiner Management-Rolle seine Führung

Methode: Planspiel mit mehreren Spielperioden

Dauer: 3 Tage

MMCT

VI Die Expertise

Die Expertise beinhaltet das summarische Resultat der Lernentwicklung jedes Teilnehmers über den gesamten Ablauf MPS, sowie die individuellen Resultate der „Insights Discovery“. Die Ergebnisse sind den Teilnehmern in individuellen Beratungsgesprächen bekannt gegeben.

Für jeden Teilnehmer liegt ein persönlicher Entwicklungsplan vor.

Dieser wird in Form einer **Umsetzungsvereinbarung** zwischen dem jeweiligen Teilnehmer und seinem direkten Vorgesetzten ratifiziert.

MMCT präsentiert darüber hinaus in der Expertise Beratungsleistungen zur Gestaltung der Infrastruktur (Organisation, Management-Systeme etc).

Infrastrukturpläne der jeweiligen Position stützen und erleichtern die individuelle Entwicklungsarbeit der Teilnehmer.

Die Expertise wird der Geschäftsführung präsentiert und kommentiert. Weitergehende Maßnahmen werden abgestimmt.

Methode: Einzelgespräche,
Aufzeigen weiterer Qualifizierungsmaßnahmen

Dauer: 1 Tag