

in einer «sicheren Umgebung» ausprobiert werden können. Die Simulation lässt die Teilnehmenden den Umgang mit komplexen Problemen (Informationsüberfluss, herausfordernde Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Zeitmangel) üben, ohne dass Fehlentscheidungen reale Konsequenzen haben. Fehler können sogar erwünscht sein, um daraus lehrreiche Erfahrungen zu gewinnen und über die rückblickende Analyse das eigene Entscheidungsverhalten zu verbessern.

So werden natürlich nicht nur Fähigkeiten und Werkzeuge im Umgang mit Komplexität für den Einzelnen vermittelt, sondern insbesondere auch Ansätze zur verbesserten Zusammenarbeit in einem Team. Hier kommt als zusätzliche Herausforderung dazu, dass jeder nur einen Teilausschnitt des Gesamtsystems überblickt. Nur wenn es gelingt, die mentalen Modelle explizit zu machen und ein gemeinsames Verständnis über die Wirkung der Entscheidungsgrößen zu erlangen, können die Gruppen erfolgreich sein. Entsprechen-

de Werkzeuge und Methoden sowie General-Management-Grundkenntnisse (Strategieentwicklung, Verständnis finanzieller Kenngrößen etc.) können so über Inputsequenzen vermitteln und direkt im Spiel eingesetzt werden.

Unternehmensplanspiele sind in vielen grösseren Unternehmen aus der Führungskräfteausbildung nicht mehr wegzudenken. Die hohe Nachfrage verdeutlicht, dass die Future Skills im Umgang mit einer immer komplexeren und schnelllebigeren Welt durchaus erlernbar sind und dass ein gutes, modernes Unternehmensplanspiel in den Händen von fähigen Trainern im Vergleich zu klassischen Seminarangeboten eine unschlagbare Lerneffizienz aufweist.

Tim, Ella, Roger und Andrea haben übrigens den gordischen Knoten gelöst und ihr Unternehmen wieder auf Kurs gebracht. Nach der intensiven Seminarwoche sind sie um viele Erfahrungen reicher, haben neue Methoden und Konzepte

verinnerlicht und sind, zumindest was die Future Skills angeht, auf dem besten Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

Quellen Abbildung «Future Skills»

Dondj, M., Klier, J., Panier, F., Schubert, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey & Company. World Economic Forum (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. www.weforum.org



Dr. Lea Rutishauser ist Geschäftsführerin des Start-ups HR ConScience, das mit wissenschaftlichen Methoden und Analysen evidenzbasiertes Human Resource Management unterstützt. Zudem forscht und lehrt sie am Center für Human Resource Management der Universität Luzern.



Olivier Müller ist Mitarbeiter der System-impact GmbH, welche mit vucagame.ch ein einzigartiges Planspiel anbietet für den Einsatz in der Führungskräfteausbildung und an Hochschulen. Er unterstützt zudem Organisationen im Bereich der strategischen Personalplanung.

 **Mattmanns Sicht**

Die Firmen-Hopper und die Folgen daraus!

Als ich kürzlich mit einer hoch dotierten Führungskraft aus dem Spitalumfeld gesprochen habe, war ich angesichts der grossen Herausforderungen, die diese leitenden Personen zurzeit bewältigen, überrascht. Die durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeitenden fällt jeden Monat um Prozentpunkte. Mittlerweile liegt die Fluktuationsrate in einzelnen Branchen bei knapp 30% – d.h. innert dreieinhalb Jahren wechselt die gesamte Mannschaft einmal. Es wird von Unternehmen zu Unternehmen gehoppt mit der Hoffnung, am neuen Ort das wahre Glück zu finden. Dabei die Qualität aufrechtzuerhalten und die Teams zufriedenzustellen, ist eine enorme Hypothek. Was ich dabei feststelle, ist, dass die Loyalität gegenüber den Unternehmen stark schwindet. Es ist normal geworden, sich via Temporärbüro anstellen zu lassen und dadurch 15% mehr Lohn zu kassieren als die Festangestellten. Dass dadurch eine Unzufriedenheit entsteht, erstaunt nicht. Nur: Wer stellt die Leute zu diesen Mehrkosten ein? Das eigene Unternehmen! Ganz ehrlich: Für die bestehenden Führungskräfte wird es dadurch nicht einfacher!

Die Frage stellt sich nun, wie kann ich dieser schwindenden Loyalität entgegenwirken? In der Regel verlassen Mitarbeitende nicht das Unternehmen, sondern die Führungskraft. Die Führungsperson trägt massgeblich dazu bei, wie ein Team funktioniert und agiert. Deshalb können wir uns folgende Fragen stellen:

- Wie oft spreche ich mit meinen Mitarbeitenden im 1:1-Gespräch? Ein einziges Qualifikationsgespräch pro Jahr reicht nicht! Im regelmässigen Austausch erfahre ich viele wertvolle Informationen und erkenne auch frühzeitig einen Wechselwunsch!

- Was habe ich heute als Führungskraft unternommen, damit meine Mitarbeitenden ihren Aufgaben nachgehen können und morgen ein besseres Arbeitsumfeld vorfinden als heute?
- Wie anerkenne ich die Arbeit und Leistung meiner Mitarbeitenden?
- Wie, wann und wo fördere ich meine Mitarbeitenden ganz bewusst und konkret, z.B. durch Übernahme weiterer Aufgaben, Projekte oder neue Herausforderungen?
- Wie gut Sorge ich für den Teamerfolg? Fakt ist: Erfolg macht attraktiv!

Die Loyalität der Mitarbeitenden entsteht nicht über Nacht. In diesen anspruchsvollen Zeiten erfordert es noch mehr kontinuierliche Bemühungen und eine ganzheitliche Herangehensweise, um ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende anerkannt fühlen und sich zu 100% engagieren. Wie immer: Erfolg ist freiwillig!

Herzlichst, Ihr Oliver Mattmann

Mattmanns Sicht erscheint in jeder zweiten personalSCHWEIZ-Ausgabe.



Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften und deren Mitarbeitenden geht, nimmt **Dr. Oliver Mattmann** kein Blatt vor den Mund. Sein persönliches Ziel ist es, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so führen, dass diese sie persönlich und freiwillig weiterempfehlen. Wissen allein genügt nicht – ES TUN!