

Grundlagen der Personalführung

AGewiS

WBL-Kurs

Handout



Organisationsberatung Training Coaching
Dipl.-Päd. Elmar Klebanowski
Sülzer Burg 6
51503 Hoffnungsthal
Mobil 0163-5541897
Email: eklebanowski@gmx.de
Web: www.new-balance-coaching

Inhalte zum Handout

	Seite
Das Mitarbeiterjahresgespräch	3
Führung	15
Wertschätzende Führung und systemische Prinzipien	22
Stärken und potentialorientierte Führung	26
Leadership Practise	37
Digitale Veränderung und Führung 4.0	39
Urteilsbildung und Beobachtungsfehler in der PE	48
Warnsignale bei der Potentialbeobachtung	58
Moving Motivators	60

Mitarbeiterjahresgespräch

als ein Instrument der Personalentwicklung



Personalentwicklung – was bedeutet das?

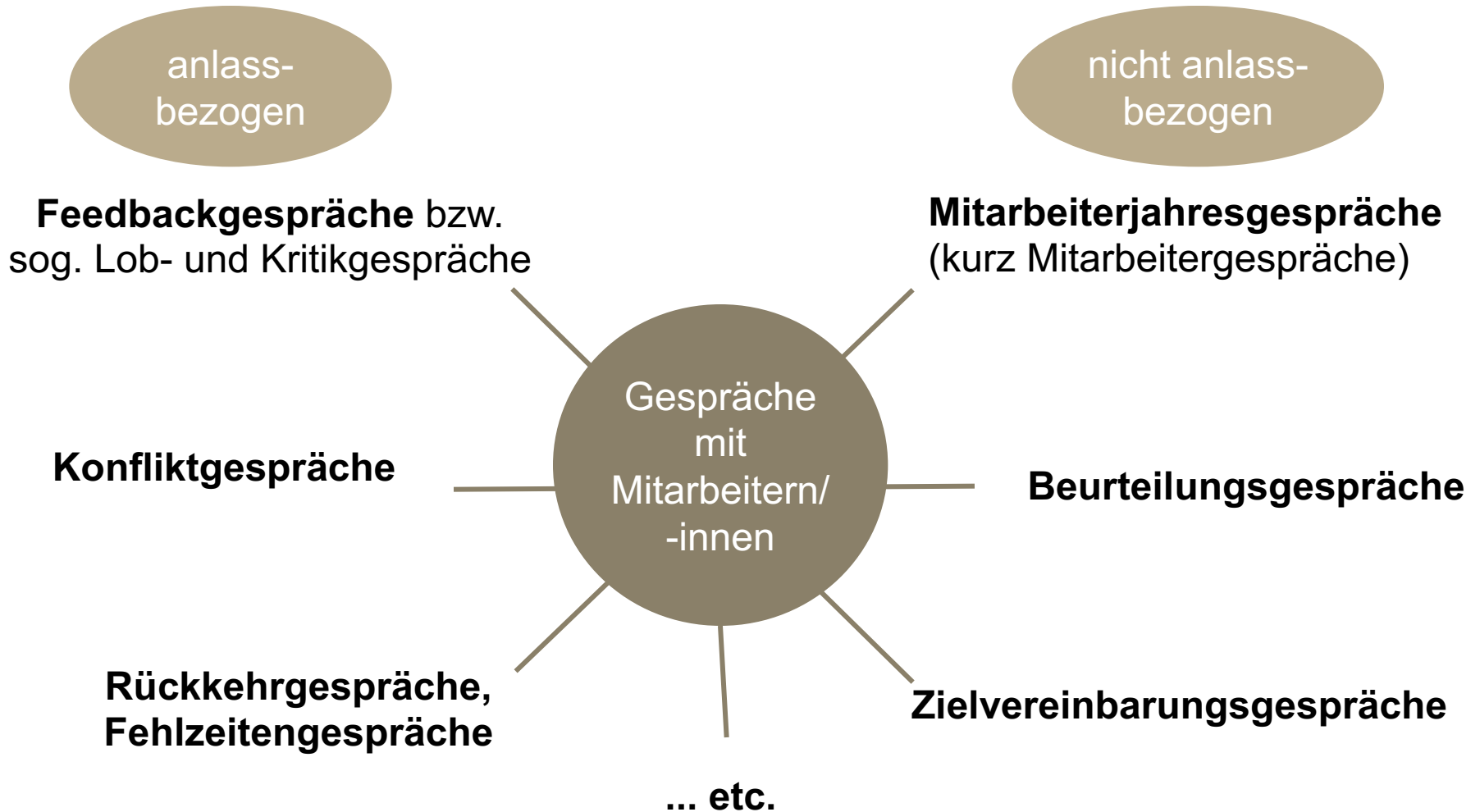
- Systematisch geplante und durchgeführte Aktivitäten, die sich an Mitarbeiter/-innen innerhalb einer Organisation richten und darauf abzielen deren arbeitsbezogene **Kompetenzen** sowie die damit verbundenen **Einstellungen** in eine bestimmte Richtung umzuformen.*
- Personalentwicklung an Universitäten bedeutet eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei. Dabei berücksichtigt sie die Konzepte der Universität zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung.**

* Quelle: B. Schmidt „Personalentwicklung an Hochschulen“

**Quelle: Netzwerk für PE an Universitäten, www.uninetzpe.de, <https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>



Gesprächsformen im Rahmen von Personalentwicklung



Was unterscheidet das Mitarbeiterjahresgespräch von anderen Gesprächen?

- Das Mitarbeiterjahresgespräch ist *kein* alltägliches Führungsgespräch oder sonstiges anlassbezogenes Gespräch (Konflikt-, Lob-, Kritik-, Rückkehrgespräch etc.)
- Das Gespräch findet *unabhängig* von einem konkreten Anlass regelmäßig jährlich statt.
- Beide Gesprächspartner/-innen nehmen sich ganz bewusst ausreichend *Zeit* füreinander.
- Es wird von beiden Gesprächspartner/-innen *vorbereitet*.
- Es folgt einer allgemein vorgegebenen inhaltlichen *Gliederung*.
- Es besteht die Möglichkeit, *Vereinbarungen* zu treffen.



Ziele des Mitarbeiterjahresgespräches

- Sie haben festgestellt, wie **zufrieden** Sie mit der **Arbeit des/ der Mitarbeiters/-in** sind und die Aufgabenerfüllung sowie **Arbeitsbedingungen** des/ der Mitarbeiters/-in sind verbessert.
- Gemeinsam können Prioritäten und Verfahrensabläufe festgelegt werden, die Orientierung im Arbeitsalltag geben.
- Arbeiterschwerende Umstände können angesprochen werden.
- Sie haben **Entwicklungsbedarfe und –möglichkeiten** des/ der Mitarbeiters/-in bestimmt und mögliche Maßnahmen vereinbart.
- Vorgesetzte/-r und Mitarbeiter/-in haben ihre **Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert**.
- Kleinere Ärgernisse, aber auch größere Konflikte können angesprochen, Störungen im Miteinander ausgeräumt werden.
- Sie wissen, wie das eigene Verhalten vom anderen wahrgenommen wird und haben **Selbst- und Fremdbild** abgeglichen.



Die drei Säulen des Mitarbeiterjahresgesprächs

Arbeitsaufgaben und Arbeitsumfeld	Förderung und Entwicklung	Zusammenarbeit und gegenseitige Wahrnehmung
<ul style="list-style-type: none">• Aufgabeninhalt/ Arbeitsschwerpunkte• eigene Rolle/ Handlungsspielräume• Qualität der Arbeit/ eigene Leistung• Arbeitsumfeld/ Rahmenbedingungen	<p>Realisierbare Maßnahmen der</p> <ul style="list-style-type: none">• Förderung• Entwicklung• Qualifizierung• Fortbildung	<ul style="list-style-type: none">• Führungsverständnis• Zusammenarbeit• Kommunikation• Umgang mit Konflikten/ Spannungen



Ablauf des Mitarbeiterjahresgesprächs



Was ist gut gelaufen? Was weniger gut?

- Sicht des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin
- Sicht der Führungskraft

Was sollte verändert werden?

Was kann so bleiben?

- Gemeinsame Sicht entwickeln

Welche Maßnahmen sind realistisch möglich?

- Gemeinsame Vereinbarungen treffen

Was läuft gut? Was sollte geändert werden?

- Sicht des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin
- Sicht der Führungskraft

Welche Ergebnisse des Mitarbeiterjahresgesprächs dürfen schriftlich festgehalten und/ oder an Dritte weitergegeben werden? Welche?

Wie wurde das Gespräch erlebt?

- Sicht des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin
- Sicht der Führungskraft



Gesprächsleitfaden Mitarbeiterjahresgespräch (1)

Gesprächs- rahmen	<ul style="list-style-type: none">• Bitte Störungen ausschalten (Telefon aus, Schild an die Tür etc.)• Ausreichend Zeit einplanen (ca. 1-1,5 h)• Gesprächssituation: Nicht konfrontativ gegenüber sitzen, idealerweise im 90 Grad Winkel über Eck am Tisch oder noch besser nur Stühle.
Begrüßung	<ul style="list-style-type: none">• Gehen Sie auf den/ die Mitarbeiter/-in zu, begrüßen Sie ihn/ sie und danken Sie fürs Kommen.• Stellen Sie einen persönlichen Kontakt her und tragen Sie so zu einem positiven und offenen Gesprächsklima bei.• Hinweis auf Vertraulichkeit und Protokoll/ Notizen
Gesprächs- einstieg	<ul style="list-style-type: none">• Umreißen Sie den Gesprächsanlass und die Gesprächsziele.• Stellen Sie dar, wie Sie im Gespräch vorgehen werden, das gibt dem Gegenüber mehr Sicherheit und schafft Vertrauen.• Nennen Sie den Zeitrahmen.
Sichtweise des/ der Mitarbeiters/ -in	<ul style="list-style-type: none">• Idealerweise haben Sie den/ die Mitarbeiter/-in bei der Vereinbarung des Gesprächstermins veranlasst, sich selbst vorzubereiten.• An dieser Stelle geben Sie ihm/ ihr zunächst Gelegenheit, die eigene Sichtweise darzustellen.• Unterbrechen Sie in diesem Gesprächsabschnitt nicht, sondern machen Sie sich Notizen zu Punkten, auf die Sie später eingehen wollen. Fragen Sie jedoch nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.



Gesprächsleitfaden Mitarbeiterjahresgespräch (2)

Ihre eigene Sichtweise	<ul style="list-style-type: none">• Stellen Sie nun Ihre eigene Meinung dar, indem Sie die Ausführungen des Gegenübers bestätigen, korrigieren oder weiterführen.
Souverän mit Emotionen umgehen	<ul style="list-style-type: none">• Geben Sie dem/ der Mitarbeiter/-in Gelegenheit, eigene Gefühle zu äußern.• Hören Sie aufmerksam und ruhig zu in einem bewertungsfreien Raum.• Wenn Sie gut in die Lage des/ der Mitarbeiters/ -in versetzten können bzw. die Gefühle auch nachvollziehen können, bringen Sie dies zum Ausdruck und zeigen Verständnis. Das beruhigt viele Menschen schon und dann ist es leichter möglich, in Lösung oder Handlung zu kommen. Mitarbeiter/-innen wollen einfach „gesehen“ werden von ihrer Führungskraft.• Versuchen Sie nicht, Emotionen wegzureden oder zu beschwichtigen, dadurch werden diese noch verstärkt.
Kerngespräch	<ul style="list-style-type: none">• Arbeiten Sie gemeinsam mit dem/ der Mitarbeiter/ -in die Unterschiede in den einzelnen Sichtweisen heraus.• Versuchen Sie gemeinsam, die ggf. unterschiedliche Betrachtungsweise zu verstehen.• Suchen Sie nach Lösungen, die für Sie beide akzeptabel sind.• Reden Sie nicht um den "heißen Brei" herum, sondern bringen Sie Ihre eigene Meinung deutlich zum Ausdruck und beziehen Sie Stellung.• Seien Sie so flexibel, Ihre eigene Meinung zu ändern, wenn sich im Gespräch entsprechende Aspekte ergeben.• Behalten Sie das Gesprächsziel im Blick.



Gesprächsleitfaden Mitarbeiterjahresgespräch (3)

Abschluss des Gesprächs	<ul style="list-style-type: none">• Fassen Sie alle wichtigen Punkte noch einmal kurz zusammen.• Vereinbaren Sie Ergebnisse und halten Sie diese schriftlich fest. Wer macht was bis wann?
Gesprächsauswertung	<ul style="list-style-type: none">• Welche Maßnahmen müssen Sie veranlassen?• Welche Gesprächsziele haben Sie erreicht?• Welche neuen Erkenntnisse haben Sie über Ihren Gesprächspartner gewonnen und was sollten Sie bei zukünftigen Gesprächen beachten?• Feedback zum Gespräch



Vorbereitung auf das Mitarbeiterjahresgespräch

Einladung zum Gespräch	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiter/-in einladen (2-3 Wochen vorher).• Für das Gespräch ca. 1-1,5 h einplanen. Maximal 2-3 Gespräche an einem Tag führen, eher weniger.• Mitarbeiter/ -in mündlich informieren über Ziel und Ablauf des Gespräches und darauf hinweisen, sich ebenfalls vorzubereiten.• Hat der/die Mitarbeiter/-in noch Verständnisfragen?
Vorbereitung des Gesprächs (Vorgesetzter)	Vorbereitung mit Hilfe eines Leitfadens zum Mitarbeitergespräch <ul style="list-style-type: none">• Entscheiden, welche Themen ich ansprechen möchte und Reihenfolge bilden. Mit Positivem beginnen.• Konkrete Situationen/ Beispiele für Themen sammeln bzw. auf Notizen über das Jahr zurückgreifen.• Sortieren: Was kann ich ohne Probleme ansprechen, was fällt mir schwer? Formulierungen für schwierigere Themen suchen.• Überlegen: Was sollte sich bei den von mir angesprochenen Punkten konkret ändern? Welche Maßnahmen sind möglich?
Vorbereitung des Gesprächs (Mitarbeiter/-in)	Wie oben. Brainstorming: Welche Themen fallen mir ein, über die ich mit meinem Vorgesetzten sprechen will (Hilfe: Fragenkatalog des Leitfadens).



Tipps für die Führungskraft im Mitarbeitergespräch

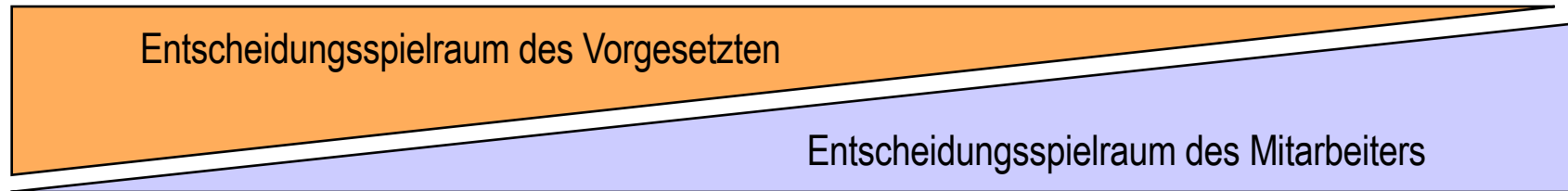
- Grundsätzlich immer anhand konkreter Situationen/ Beispiele argumentieren
- Benennen Sie unbedingt auch positive Wahrnehmungen
- Beschreiben Sie die Handlungen einer Person, nicht die Person selbst!
- Vermeiden Sie Eigenschaftswörter (Persönlichkeitseigenschaft) und benutzen Sie eher Verben (Verhaltensbeschreibung)
- Direkte Vergleiche mit anderen Personen vermeiden
- Stellen Sie eher keine Warum-Fragen (können Rechtfertigungen auslösen und indirekte Unterstellungen beinhalten)
- Formulieren Sie das beobachtete negative Verhalten („Du bist oft unpünktlich“) um in eine positive Anforderung/ Wunsch („Mir ist wichtig, dass du in Zukunft noch pünktlicher bist“)
- Versuchen Sie grundsätzlich eine ressourcenorientierte, zukunftsgerichtete Haltung einzunehmen!
- Nutzen Sie die Techniken des Spiegels und der Ich-Botschaften!



Führung



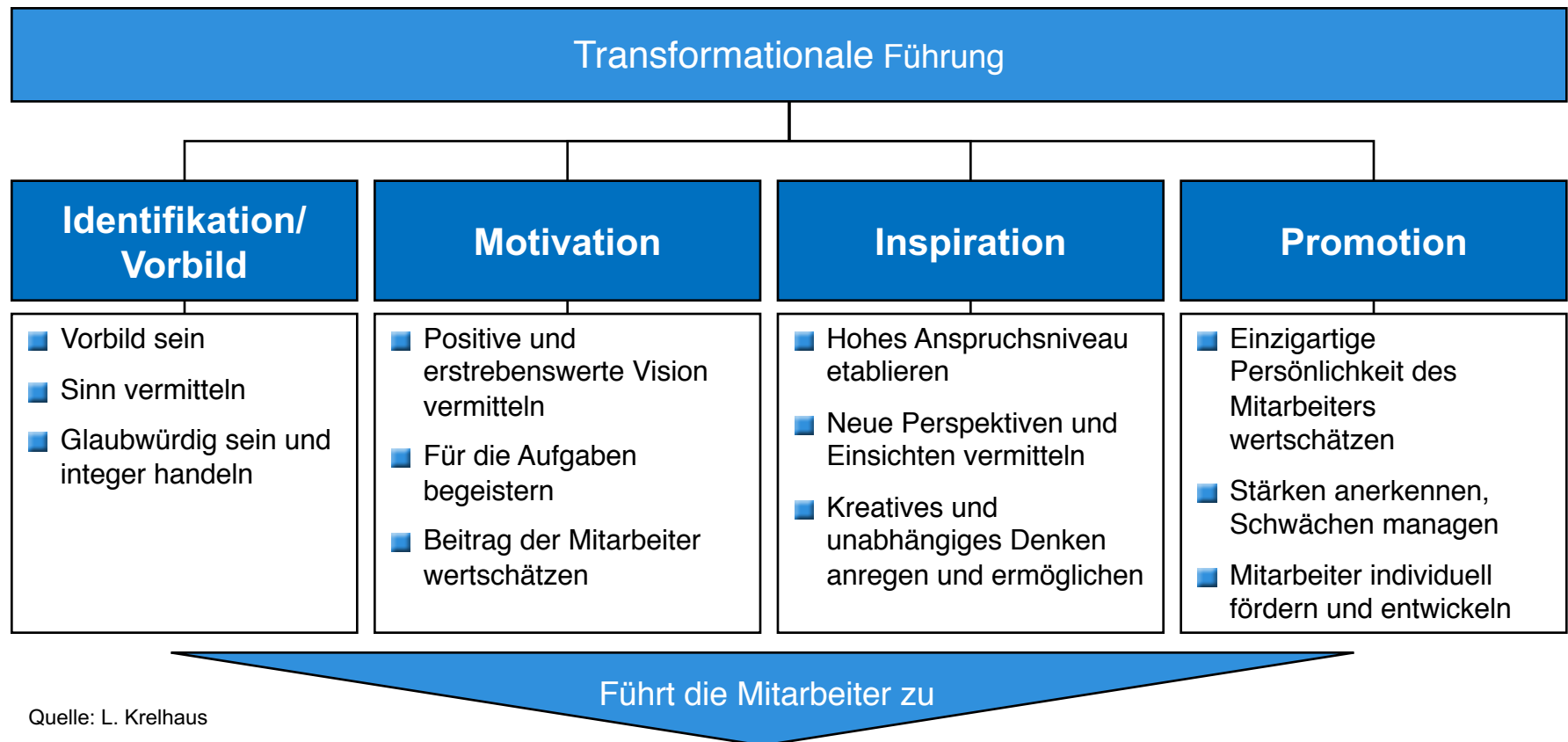
Führungsstile und Entscheidungsspielräume



autoritär	patriarchalisch	kooperativ	delegierend	Demokratisch/ Laissez-faire
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an.	Vorgesetzter entscheidet, ist aber bestrebt, die MA von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er anordnet.	MA/ Team entwickelt Vorschläge, aus der Zahl der gefundenen Lösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierten.	MA/ Gruppe entscheidet nachdem die FK das Problem aufgezeigt und Entscheidungs-spielraum festgelegt hat. Vorgesetzter als Moderator.	MA/ Gruppe entscheidet. Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und außen.

Transformationale Führung

Die Persönlichkeit der Führungskraft, ihr Handeln und ihre Wirkung beeinflusst den Erfolg der Mitarbeiter maßgeblich.

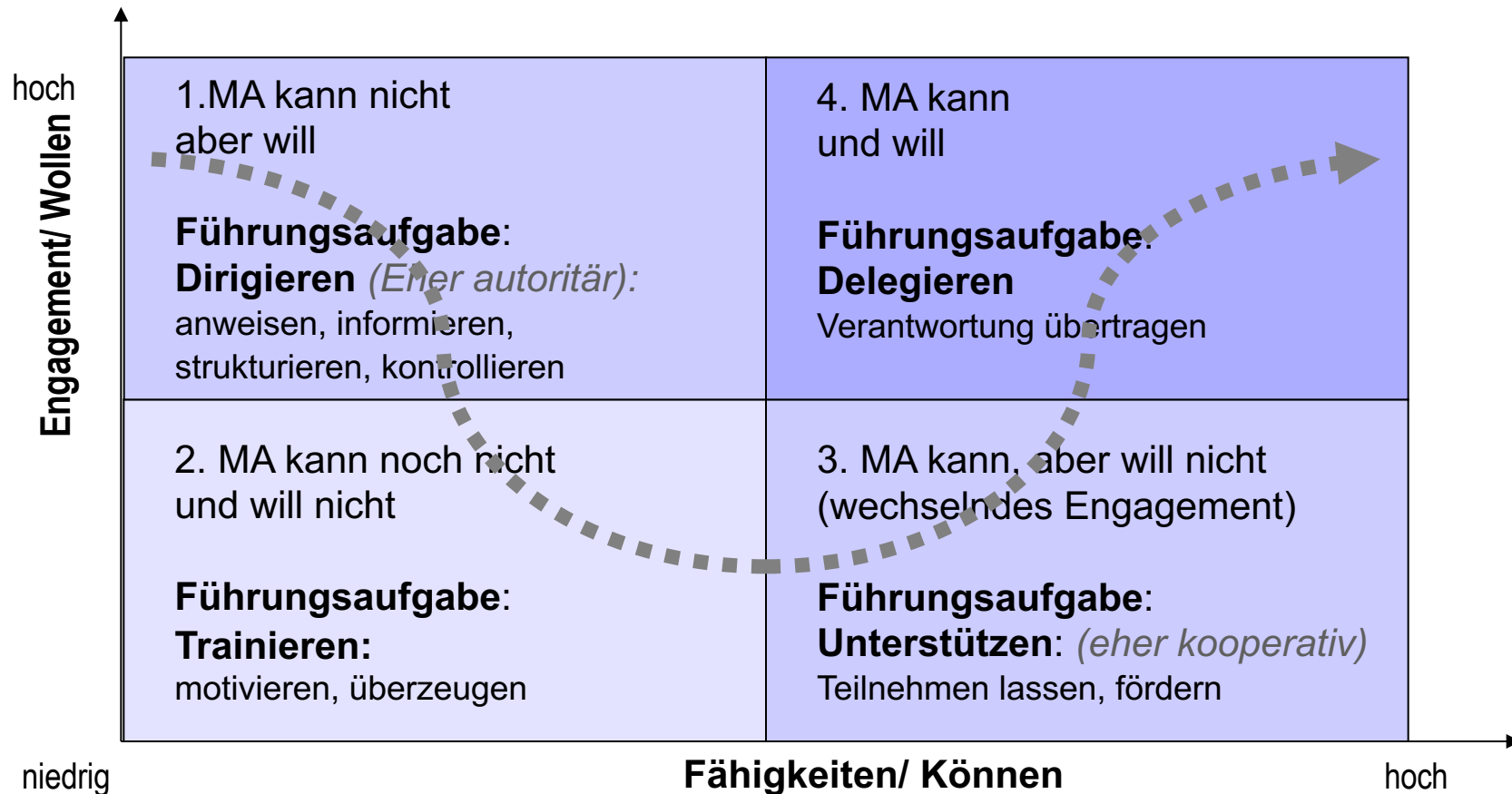


Quelle: L. Krelhaus

hohe Zufriedenheit, Engagement und Leistungsbereitschaft

Modell der Situativen Führung (Hersey/ Blanchard)

Die Grundannahme des Modells der Situativen Führung bzw. Reifegradmodells von Hersey/Blanchard ist, dass je nach situativer Konstellation **unterschiedliche Führungsstile** erfolgsversprechend sind. Jede/r Mitarbeiter/-in sollte nach seinem **Reifegrad** geführt werden, der sich aus den beiden Faktoren „Fähigkeiten“ und „Engagement“ ergibt.



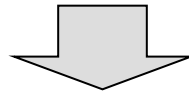
Modell der Situativen Führung – Beschreibung der Stile

hoch Engagement/ Wollen	<p>1. Dirigierender Führungsstil: Spezifische Beschreibungen geben. Qualitätsmaßstäbe klar bestimmen. Anweisungen geben. Eng überwachen. Rückmeldungen über Leistung. Fortschritte bewerten und über Ergebnisse berichten. Ziele setzen.</p>	<p>4. Delegierender Führungsstil: Große Vertrauensspanne geben und wenige Kontrollen durchführen. Den Mitarbeiter mit weit reichenden Befugnissen ausstatten. Für außergewöhnliche Fälle Berater und Ansprechpartner sein. Gestatten, eigene Pläne, Methoden und Vorgehensweisen zu entwickeln.</p>	
	<p>2. Trainierender Führungsstil: Entscheidungen erläutern und um weitere Ideen bitten. Einen Durchführungsplan entwickeln und ihn mit dem Mitarbeiter besprechen. Die letzte Entscheidung selbst treffen. Die Entwicklung des MA beobachten Die erbrachten Leistungen gemeinsam besprechen. Bei Bedarf spezifische Anweisungen geben.</p>	<p>3. Unterstützender Führungsstil: Den Mitarbeiter selbst eine Lösung fürs Problem finden lassen und ihn dabei unterstützen. An der Zielsetzung beteiligen. Den Rücken stärken und ermutigen, Neues auszuprobieren. Unterstützung, Hilfsmittel und Ideen liefern, wenn der Mitarbeiter darum bittet.</p>	
niedrig	Fähigkeiten/ Können		hoch

Die Führungskraft als Coach/ Coaching als Führungsstil?

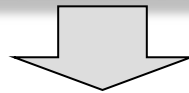
Trend „Die Führungskraft als Coach“

Nach dem „Führungsstilansatz“ und dem „Modell der Situativen Führung“ (90er J.) war lange Jahre (ca. ab 2000) der Ansatz „Führungskraft als Coach“ gefragt und viele FK wurden zu Coaches ausgebildet.



Kritik/ Bedenken am Ansatz „Führungskraft als Coach“

Viele Führungskräfte verstehen sich immer noch als Coaches ihrer Mitarbeiter/-innen, in der Umsetzung gibt es jedoch Grenzen: Rollen- und Zielkonflikte z.B. mit den Unternehmenszielen, Mitarbeiter/-innen wollen mit dem Vorgesetzten nicht über Persönliches/ Privates sprechen etc.



„Coachingkompetenzen für Führungskräfte“

Nach wie vor steigt die Anzahl an Führungskräften in Coachingausbildungen in den letzten Jahren, allerdings haben viele nicht mehr den Anspruch ähnlich wie ein (externer) Coach zu agieren, sondern wollen Coachingkompetenzen für sich erwerben, um mit der zunehmenden Komplexität, schnellem Wandel und herausfordernden Situationen (wie in 2009 die „Krise“) besser klar zu kommen.



Coachinghaltung/ -kompetenzen für Führungskräfte

Eine Führungskraft, die aus einer (systemischen) **Coachinghaltung** agiert ...

- ... hat den Blick auf die **Ressourcen** und **Potentiale** des/der Mitarbeiters/-in
- ... weiß mehr über **Fragen** zu führen als über Anweisungen und Kontrolle
- ... hat eine grundsätzlich **wertschätzende Haltung**, d.h. nicht dass sie permanent lobt, sondern vielmehr auch konsequent und klar ist
- ... berücksichtigt bei Problemen nicht nur die Sicht einer Person, sondern die **Dynamik im Gesamtsystem**/ Organisation, d.h. auch welche Rolle die interne Struktur oder Rollenklarheit spielt
- ... sieht **Widerstand** (z.B. seitens der Mitarbeiter/-innen) nicht als etwas, was es „wegzumachen“ oder zu bekämpfen gilt, sondern **als ein natürliches Phänomen**, das mir als Führungskraft wichtige Hinweise gibt
- ... **würdigt** bei jeglichen Veränderungen zunächst das „**Alte/ Bisherige**“ bevor das „**Neue**“ eingeleitet wird ...



Wertschätzendes Führen heißt ...

- ... **nicht** einfach nur zu **loben**! Lob ist immer auch eine Bewertung des Verhaltens. Wertschätzung kann ein Lob sein, muss es aber nicht. Selbst ein kritisches Feedback kann eine Wertschätzung sein im Sinne von „Mir liegt viel an deiner Entwicklung/ dich in der Entfaltung deines Potentials zu unterstützen“.
- ... die **positive Absicht** im Verhalten des/der Mitarbeiters/-in versuchen zu erkennen. Vielleicht ist sein konkretes Verhalten nicht direkt als positiv zu bewerten, aber vielleicht hat er/sie versucht, etwas damit für das System/ Team zu tun.
- ... **differenziert Feedback zu geben** zum VERHALTEN des/der Mitarbeiters/-in (nicht zu Eigenschaften) im Sinne von „Ich sehe dich“ und „du bist mir wichtig“.
- ... den Fokus weniger auf Mangel/ Probleme sondern auf **Ressourcen und Potentiale** der MitarbeiterInnen zu richten und damit eine **Kultur im Team** von gegenseitiger Wertschätzung zu entwickeln.
- ... Gerüchte und **Lästerei über Dritte zu unterbinden** im Team und in der Organisation.
- ... die **Wirkungszusammenhänge** des **Gesamten** immer auch mit zu betrachten. Das heißt, nicht nur das Verhalten des Einzelnen zu sehen, sondern auch vor dem Hintergrund des gesamten Teams oder auch der Geschichte der Abteilung/ des Bereichs. Z.B. auch die Wirkung auf andere Bereiche der Organisation berücksichtigen.



Wertschätzendes Führen heißt ...

- ... diejenigen **MitarbeiterInnen, die schon lange da sind**, mit Ihren Erfahrungen genauso zu würdigen wie die frische Sicht und Impulse **derjenigen, die neu dazu kommen**. Zwischen diesen beiden Kräften eine gegenseitige Würdigung etablieren.
- ... bei jeglichen Veränderungen zunächst das „**Alte/ Bisherige**“ zu würdigen bevor das „Neue“ eingeleitet wird.
- ... **Widerstand** (z.B. seitens der Mitarbeiter/-innen) nicht als etwas sehen, was es „wegzumachen“ oder zu „brechen“ gilt, sondern **als ein natürliches Phänomen bei Veränderungen**, das mir als Führungskraft wichtige Hinweise gibt.
- ... sich selbst entsprechend der eigenen **Rolle** zu verhalten und auch andere immer wieder auf ihre Rolle hinzuweisen.
- ... die MitarbeiterInnen viel zu **informieren**, zu kommunizieren und **Transparenz** zu schaffen, damit alle möglichst auf einem Informationsstand sind (stärkt das Wir-Gefühl).
- ... Mehr-Leistung zu honorieren oder zu achten, dass ein Teammitglied nicht „zu viel gibt“
- ... als Führungsvorbild zu fungieren und daher auch meine/n eigene/n Vorgesetzte/n wertzuschätzen!



Systemische Prinzipien in Organisationen

Die systemischen Prinzipien können als Erklärungsmuster für das Konfliktpotential in Organisationen gelten. Wird gegen sie verstoßen, so kommt es häufig zu Konflikten, mitunter auch an anderer Stelle. „Verstoße“ gegen die Prinzipien können z.B. durch Würdigung und Entschuldigung ausgeglichen werden.

- **Bedingung der Zugehörigkeit**

Jedes Mitglied einer Organisation hat das gleiche Recht auf Zugehörigkeit. (Einladung zu Festen, ehemalige Mitarbeiter sind nicht angemessen verabschiedet worden, interne Bewerber vor externe Bewerber, klare Regeln wie jemand dazu kommt oder ausscheidet)

- **Bedingung der Ordnung**

Jedes Mitglied im System muss dem ihm zustehenden Platz ausfüllen und die damit verbundene Verantwortung übernehmen. (Mitarbeiter führen „heimlich“, übernehmen Verantwortung, Aufgaben und Pflichten der Führungskraft)

- **Die Bedingung des Ausgleichs von Geben und Nehmen**

Das Geben und Nehmen muss in einem ausgeglichenen Verhältnis stehen. Stimmt diese Ordnung nicht kommt es zu Unzufriedenheit oder Schuldgefühlen. (Besondere Kompetenzen oder Leistungen werden nicht honoriert und das Engagement aller lässt nach; ein MA hat zu viel genommen und es muss ihm gekündigt werden, da sonst ein Vertrauensverlust droht.)



Systemische Prinzipien in Organisationen

- **Wer länger da ist, hat Vorrang**

Bei Gleichgestellten hat der, der früher war, die älteren Rechte. Diese müssen auch von später Dazukommenden anerkannt werden. Für einen Change muss das Alte gewürdigt werden.

- **Leitung hat Vorrang**

Leitung wird gerechtfertigt durch Leistung und durch angemessene Ausführung der Funktion. (Bei Gleichberechtigten hat der Initiator Vorrang oder der für die Finanzen zuständige)

- **Leistung muss anerkannt werden**

Haben bei gleichgestellten und gleich bezahlten Mitarbeitern einige besondere Kompetenzen, die den Erfolg oder die Weiterentwicklung der Organisation garantieren, brauchen diese, um bleiben zu können, besondere Anerkennung und Förderung für Ihre Beiträge.

- **Prinzip der Nicht-Leugnung**

- Zum Beispiel persönliche Kränkung, Alkoholismus, unglücklicher Abgang, Verstoß gegen Werte etc.

Stärken, Potentiale und stärkenorientierte Führung

Stärkenorientierte Führung: Hintergründe



In Studien des Gallup-Instituts wurde festgestellt, dass durch den Fokus auf Stärken und Talente der Mitarbeitenden bis zu 44% weniger Fluktuation, bis zu 50% Steigerung der Produktivität und bis zu einem Drittel Steigerung der Rentabilität erreicht werden konnten.

„Fokus auf Stärken und Talente der Mitarbeiter“ bedeutet in diesem Zusammenhang vor Allem:

- Kenntnis der Stärke und Talente
- Berufs- und Aufgabenauswahl, die zu Stärken und Talenten passt, d.h. in denen Mitarbeitende möglichst oft das machen können, was sie gut machen.
- Die Entwicklung der Mitarbeitenden wird ebenfalls auf Basis ihrer Talente und Stärken entworfen. Oft versucht man in Unternehmen, die Mitarbeitenden zu besserer Leistung zu bringen, indem man an ihren „Schwächen“ arbeitet. Doch die Gallup-Forschung fand heraus, dass das Potential für Leistungssteigerung auf Basis von Stärken und Talenten weit größer ist.
- Klar ausgesprochene Erwartungen ohne Vorgabe, wie diese Erwartungen zu erfüllen sind, erlauben Mitarbeitenden, auf ihre eigene Art ihre Vorgaben umzusetzen. Dieses Vertrauen und diese Eigenverantwortung sind Verhandlungssache zwischen Ihnen und Ihren Führungskräften.



Stärkenorientierte Führung: Hintergründe

*Ein Mythos, den es sich lohnt zu überdenken:
„Jeder kann alles erreichen, solange er sich nur bemüht“.*

- **Es lohnt sich nicht, in fehlendes Talent zu investieren.** Nicht jeder kann alles können. Empfehlung: Achtsam wissen, dass ich hier kein Talent habe, und lieber Anderen den Vortritt lassen.
- Fehlende Fertigkeiten oder Fähigkeiten können erlernt werden. Im Idealfall sollten Sie ein Talent dazu haben.
- Aus der **Hirnforschung** wissen wir, dass der Mensch im Allgemeinen nur einen kleinen Teil seiner Potentiale nutzt - u.a. aufgrund früh erfolgter Feststellung auf Spezialisierung sowie durch Einengung des Lernens über Methoden des Schulsystems. Aber die gute Nachricht ist, dass wir auch als Erwachsene weiterhin unentdeckte Potentiale und Talente erkennen und entwickeln können. Für Lernen sind wir nie zu alt. Das Prinzip hier ist die **Neuroplastizität**, die Fähigkeit des Gehirns, sich immer weiter zu entwickeln und zu verändern.
- Eine große Rolle spielt dabei die **innere Haltung**. Denn um zu lernen, brauche ich eine Haltung der Offenheit und Lernbereitschaft, d.h. ich muss mich auch von Vorstellungen davon, wie ich die Dinge in der Vergangenheit gesehen habe, trennen können, muss neue Perspektiven einnehmen, mich selbst reflektieren und in mir neue Talente und Potentiale suchen wollen.

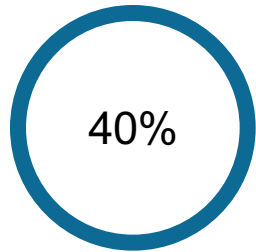


Gallup Studie: Laut Gallup tun die "besten" Manager folgendes...

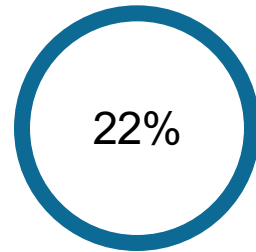
- Sie verstehen, dass Menschen **unterschiedlich** sind und daher auch unterschiedlich geführt werden müssen.
- Investieren ihre Zeit in die **Talente und Stärken** ihrer Mitarbeitenden und fokussieren auf die Stärksten im Team.
- „Managen“ um die eigenen Schwächen und die der Mitarbeitenden „herum“.
- Haben **viermal im Jahr einen informalen Dialog** von etwa 45 Minuten mit jedem Mitarbeitenden.
- Sie **vertrauen**.
- Sie machen sehr klar, was sie von ihren Mitarbeitenden **erwarten** und erlauben diesen, das **Ziel auf ihre eigene Art zu erreichen**.
- Sie fokussieren auf **Leistung**.



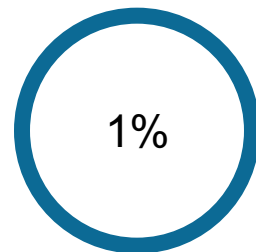
Gallup Studie: Mitarbeitende kündigen innerlich zu...



... wenn die Führungskraft sie ignoriert

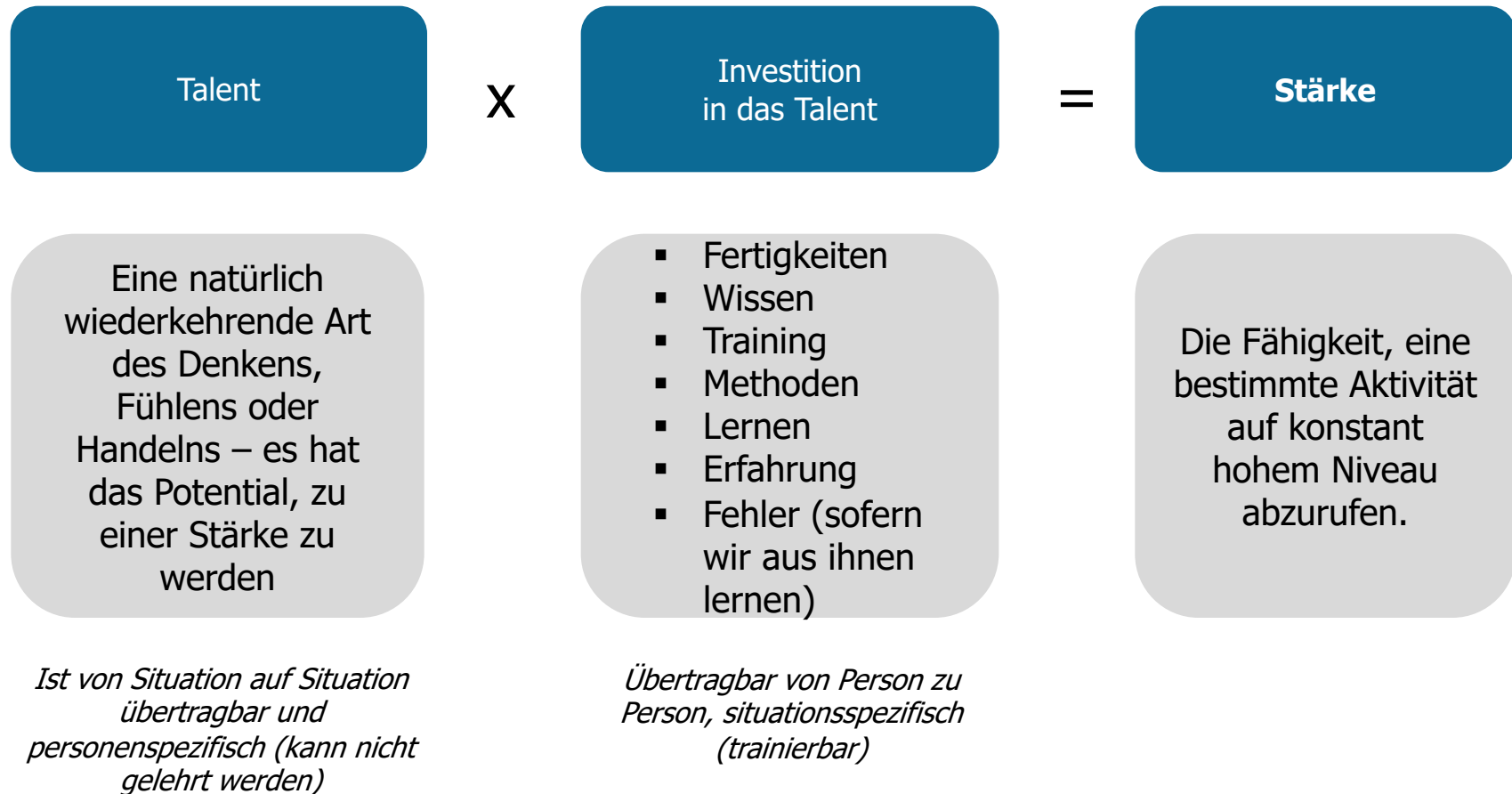


... wenn die Führungskraft auf die Schwächen des Mitarbeitenden fokussiert (und kritisiert)



... wenn die Führungskraft auf die Stärken des Mitarbeitenden fokussiert (und lobt)

Stärken: Was ist eine Stärke?



Stärkenbasierte Unternehmen

- Versteht jeder Mitarbeitende, was seine/ ihre Stärken sind?
- Kennt jede Führungskraft die Stärken ihrer Mitarbeitenden?
- Wird verstanden, was gelehrt werden und was immanent ist?
- Reflektieren alle Praktiken diesen Unterschied?
- Wie viel Zeit verbringen Führungskräfte damit, die Stärken ihrer Leute zu entwickeln?
- Wird auf Basis von Leistungen oder hauptsächlich auf Basis von Talenten oder Ambition befördert?
- Wächst die Leistung durch Leistungsbewertungsprozesse?
- Sind die Praktiken im Unternehmen auf Zielefokussiert?
- Versuchen Sie Leute über Beförderung oder über persönliche Entwicklung und Leistungssteigerung zu motivieren?

Übung: Stärken – Selbsteinschätzung (1/3)

Bitte beantworten Sie schriftlich die folgenden Fragen. Die Informationen sind nur für Sie, also bitte seien Sie ehrlich zu sich selbst. Die Information ist eine Art Spiegelbild.

1. Welche Aktivitäten machen Ihnen die meiste Freude?
2. Was würden Sie tun, wenn Sie ein halbes Jahr von der Arbeit frei hätten?
3. Was denken Sie können Sie natürlicherweise und ohne besonderes Training besser als die meisten anderen Menschen?
4. Wofür haben Sie Leidenschaft / was motiviert Sie besonders?

Übung: Stärken – Selbsteinschätzung (2/3)

5. Menschen bitten mich um Rat, bewundern oder fragen mich zu folgenden Themen:
6. Was lerne ich am leichtesten?
7. Welche Stärken könnte ich in meiner derzeitigen Rolle noch nutzen?
8. Was wäre mein Traumjob (nicht im Sinne einer hierarchischen Ebene sondern im Sinne der Beschäftigung)?

Übung: Stärken – Selbsteinschätzung (3/3)

Bitte schauen Sie jetzt noch einmal auf Ihre Antworten der Fragen 1-8 und versuchen, fünf oder mehr Stärken abzuleiten. Bitte schreiben Sie diese hier auf.

1.

2.

3.

4.

5.



Stärkenorientiertes Feedback & „Feed forward“

- Was ist gut gelaufen?
- Was ist die Wirkung daraus?
- Welche Stärken haben wir eingesetzt?
- Welche Stärken hat der Feedbackempfänger, die ihm noch nicht bewusst sind?
- Wie könnten wir diese Stärken noch mehr einsetzen?



Stärkenorientiertes „Feed Forward“

- Was lernen wir daraus?
- Wie können wir uns auf dieser Basis entwickeln?
- ...



Leadership Practises (Deborah Rowland)

Attractor

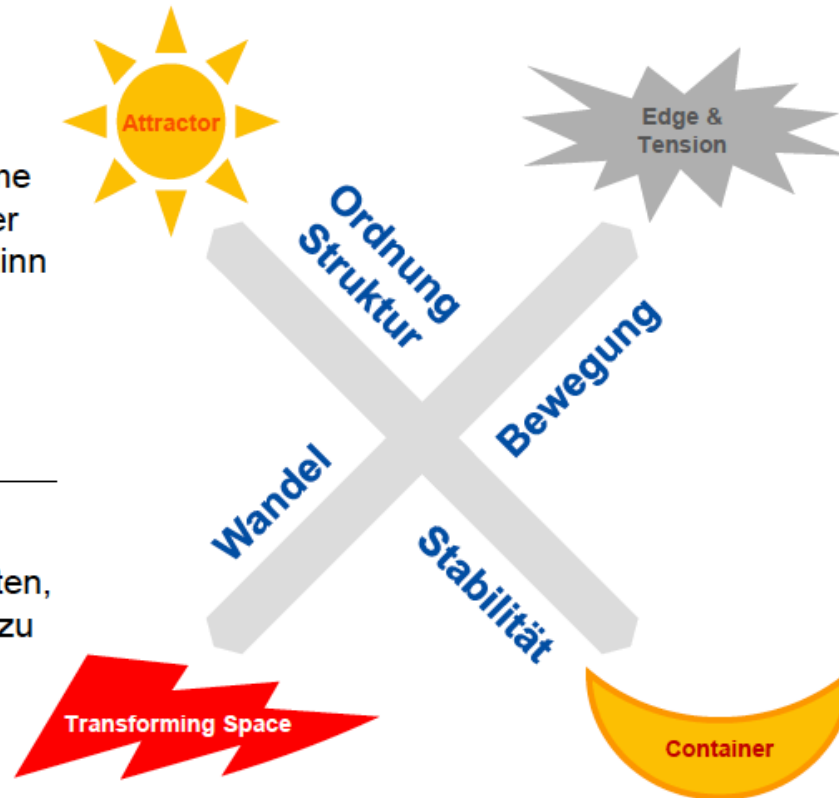
Magnetische Energie

Nimmt Mitarbeiter mit in Richtung des Unternehmensziels, indem kontinuierlich eine gemeinsame Atmosphäre, ein gemeinsamer Spirit und ein gemeinsamer Sinn geschaffen wird.

Transforming Space

Erzeugt Bewegung

Schafft und nutzt Gelegenheiten, um Dinge „im Hier und Jetzt“ zu bewegen



Edge and Tension

Verstärkt Bewegung

Benennt und konfrontiert respektvoll Probleme, v.a. tief verankerte Annahmen, Glaubenssätze und die Art und Weise wie Dinge getan werden mit der Intention die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern.





Container

Gibt Richtung, Rahmen & Struktur vor

Erklärt Kontext und gibt klaren Rahmen, Grenzen, Verantwortlichkeiten, Erwartungen und Richtlinien vor. Sendet bekräftigende und ermutigende Signale aus.



Leadership Practises - Arbeitsblatt

Führungs- praktik	In welchen Führungssituationen nutze ich diese Führungspraktik schon?	In welchen Situationen nutze ich sie noch nicht und will sie mehr nutzen?	Welche konkreten Aktionen will ich umsetzen?
Attractor 			
Edge & tension 			
Container 			
Transforming space 			

Leadership 4.0 - Kompetenzmodell



- Leadership 4.0. heißt: Führung unter VUCA Bedingungen
V = volatil (unbeständig)
U = uncertain (unsicher)
C = complex (komplex)
A = ambiguity (mehrdeutig)
- Ein zukunftsorientiertes Best-Practice-Modell. Zur Anregung für Führungskräfte, Coaches, Organisations- und Personalentwickler
- Dieses Modell kann in Einzelcoachings, Teamcoachings oder auch Workshops und Organisationsentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden

Integration

Eine Führungskraft 4.0 mit Integrationskompetenz...

- fördert im Team eine wohlwollende, positive Sicht auf andere Teams und Organisationseinheiten im Unternehmen
- stoppt Lästereien, Bewertungen und Unterstellungen in Richtung anderer Teams oder Personen
- animiert eher zum Fragenstellen anstatt zum Verurteilen
- kann verschiedene Perspektiven und Bedürfnisse vereinen und integrieren
- ist in der Lage, eigene Vorurteile gegenüber anderen wahrzunehmen und die eigene Haltung zu verändern
- trennt sich von Personen, die ihre Haltung (Feindbild) nicht ändern wollen und stellt Personen ein, die Integrationskompetenz besitzen oder diese weiter entwickeln wollen

Ambidextrie (Flexibilität und Stabilität)

Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Führungskräften, sich an die zu erwartenden Umweltveränderungen und die Herausforderung im VUCA-Zeitalter kontinuierliche anzupassen

Eine Führungskraft 4.0 mit Ambidextrie...

- kann Stabilität und Flexibilität im Unternehmen oder im Team vereinen
- kann einschätzen, wie viel Stabilität und Flexibilität in der Zukunft benötigt werden
- kann erfassen, wie viel Stabilität das Team als Basis braucht, um stabil und ohne Stress flexibel zu agieren und Neues auszuprobieren
- nimmt wahr, wer im Team eher mal aus der Komfortzone möchte oder darf und wer eher Stabilität braucht

VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility ‚Volatilität‘, ‚Unbeständigkeit‘, uncertainty ‚Unsicherheit‘, complexity ‚Komplexität‘ und ambiguity ‚Mehrdeutigkeit‘.

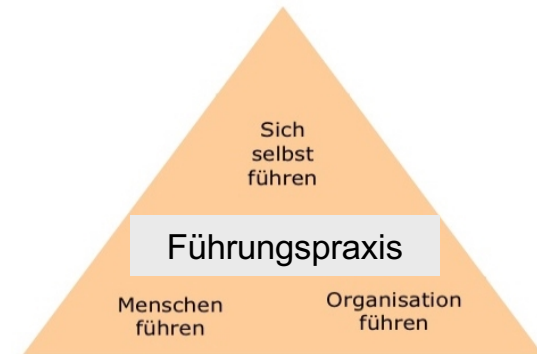
Selbstkritik & Selbstregulation

- Gute Führung braucht ein gesundes Maß an Selbstkritik und Selbstreflexion. Mangelnde Selbstkritik führt zu wahrgenommener Arroganz.
- Selbstkritik ist aber auch ein zweiseitiges Schwert. Wer zu hart mit sich selbst ins Gericht geht, fühlt sich unsicher und minderwertig. In Führungspositionen ist jedoch ein selbstbewusstes und souveränes Auftreten gefragt. Ein zu selbstkritisches Verhalten wird einer Führungskraft als Schwäche ausgelegt.
- Selbstregulation ist ein bewusstes Steuern von (in der Regel) unbewussten psychischen Vorgängen. Das sind unsere Gedanken, Emotionen, Aufmerksamkeit und Impulse sowie die daraus folgenden Handlungen.



Selbstführung – Zentrale Schaltstelle zur eigenen Gesundheit

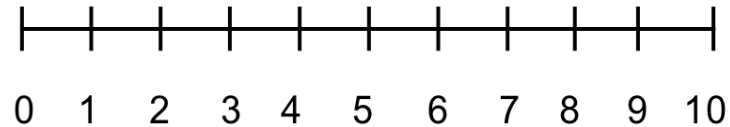
- Führung ist ein Kommunikationsgeschehen. Das bedeutet, dass Sie als FK selbst ein relevanter Teil des Führungsgeschehens sind.
- Professionelle Führung muss diesem Umstand gerecht werden und sich daher selbst kontinuierlich untersuchen, die eigenen Motive, Werte, Muster, Handlungen, Wirkungen permanent zum Thema machen, um nicht blind in komplexen Geschehen zu agieren.
- Sinnvoller Weise werden zwei Schwerpunkte der Selbstführung ausgemacht:
 - die eigene Person führen: **Selbstreflexion**
 - die eigene Arbeit gestalten: **Selbstmanagement**
- Selbstführung beginnt mit der Wachsamkeit in Bezug auf die eigene Person. Der Blick auf die eigene Person sollte mit Wertschätzung für die eigenen Stärken, Qualitäten und Ressourcen geschehen...
- ...und in Bezug auf die Gesundheit auch mit der Wahrnehmung der persönlichen Grenzen.
- Wann steigt der Blutdruck, rast das Herz, drückt der Bauch, liegen die Nerven blank, piept es im Ohr und wie kann ich solchen Zuständen vorbeugen?



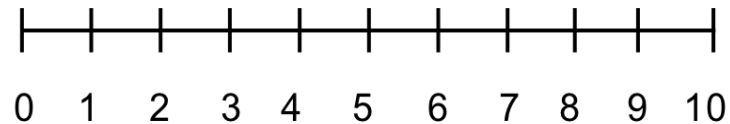
Tool: Einschätzung der Leadershipkompetenz 4.0 auf einer Skala 1-10

Wie schätzen Sie Ihre Führungskompetenzen 4.0 in Bezug auf die 4 Felder ein auf einer Skala von 0-10? (0 = nicht vorhanden bis 10 = vollständig vorhanden bzw. hoch ausgeprägt)

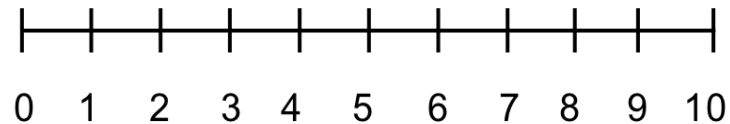
Integration



Ambidextrie



Selbstregulation &
Selbstkritik



Gesundheit & Balance



© Almut Probst 2018



Digital transformation and leadership 4.0 – And the answers?



In Anlehnung an: managerseminare 09-2016, Heft 222, Leadership 4.0 – Führen in der digitalen Welt

Welche Fähigkeiten braucht ein Digital Leader?

Mit Komplexität umgehen

54 %

Mit flachen Hierarchien, New Work und Arbeiten 4.0 umgehen

46 %

Hybride Arbeitskulturen gestalten, die On- und Offline Welt verbinden

44 %

Virtuelle Teams steuern

37 %

Mit disruptivem Wandel umgehen

30 %

Quelle: Managerseminare 222, Sept. 2016, S. Lipkowski

Digital Leadership braucht eine Coachingkultur

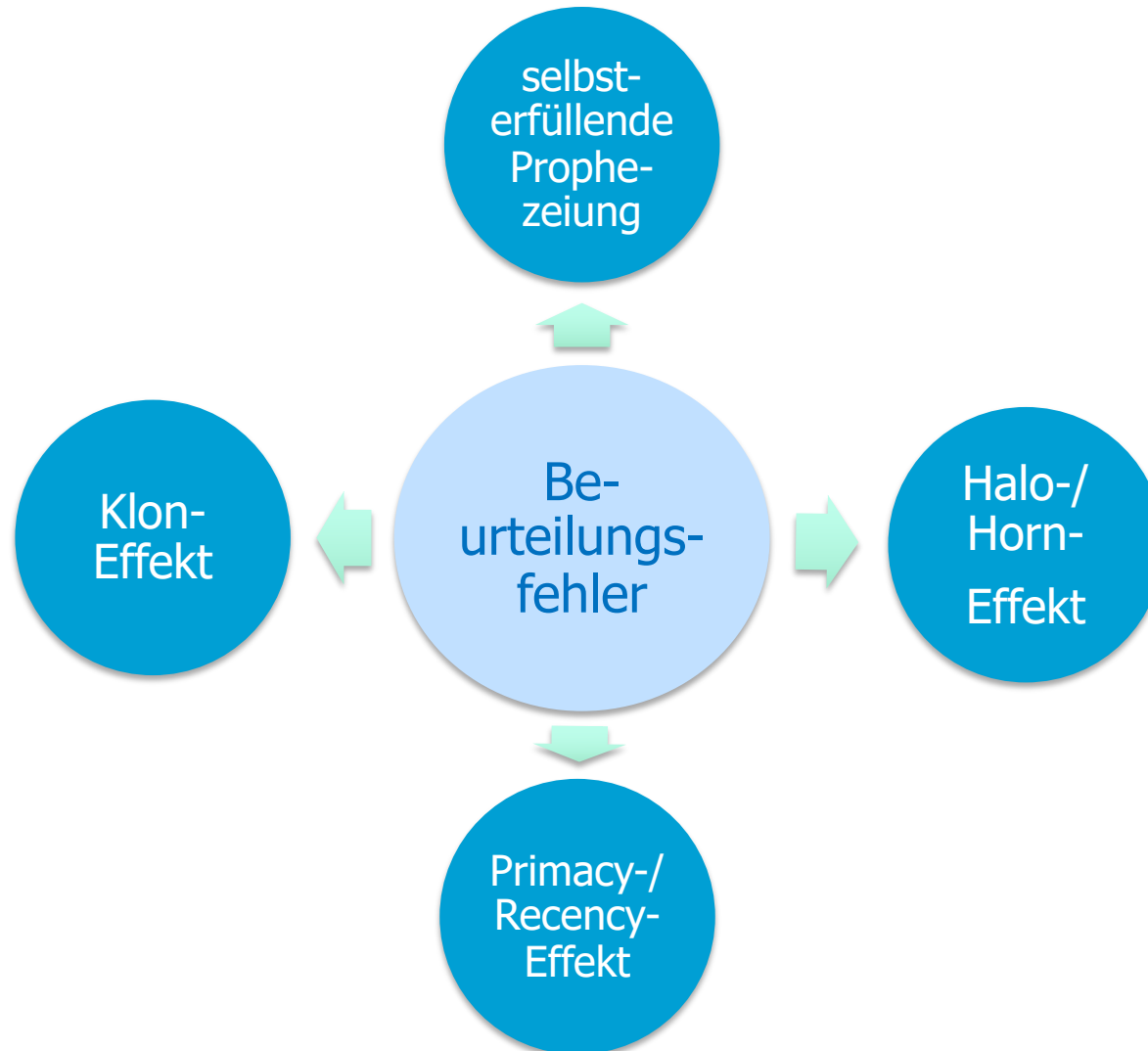
Aufbau von Coachingkompetenzen

Aufbau von Coachingkompetenzen bei Führungskräften persönlich und online, um mehr Sicherheit in der agilen und virtuellen Führung zu erhalten

Einzel- und Teamcoaching von Führungskräften durch (Online) Coaches

Kollegiale Coachingeinheiten zur gegenseitigen Unterstützung (auch online)

Urteilsbildung und Beobachtungsfehler



Selbsterfüllende Prophezeiung

- Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung ist eine Annahme oder Voraussage, die rein aus der Tatsache heraus, dass sie gemacht wurde, das angenommene, erwartete, oder vorhergesagte Ereignis zur Wirklichkeit werden lässt und so ihre eigene 'Richtigkeit' bestätigt.
- Studie: Lehrern wurden einige zufällig ausgewählte Schüler als besonders 'entwicklungsfähig' empfohlen. Das Ergebnis zeigt: Die Meinung des Lehrers, ob ein Schüler 'gut' oder 'schwach' ist, wirkt als Prophezeiung, die sich selbst erfüllt. Schüler leisten, was ihre Lehrer von ihnen erwarten.

Halo-/ Horns-Effekt (Generalisieren)

- Ein Merkmal oder eine Fähigkeit überstrahlt (im positiven oder negativen Sinne) alle anderen.
- "Die Frau, die den 10-Millionenauftrag heranholte"
- Große, schlanke Menschen sind leistungsfähiger (zumindest werden Sie besser bezahlt...)
- "Der Mann, der das Computersystem abschloß "
- " Sie war sehr zurückhaltend, wir aber brauchen jemanden mit Durchsetzungsstärke "

Primacy-/ Recency-Effekt

- Die **erste** (bzw. **letzte**) Information über einen Menschen hinterlässt einen stärkeren Eindruck als die folgenden (bzw. vorhergehenden).
- Gibt man Versuchspersonen Listen von ca. 10 Nummern zu lesen, so lässt sich feststellen, dass die ersten Nummern und die letzten Nummern der Liste am besten gemerkt werden können.
- Für das Vorstellungsgespräch bedeutet das: Der (optische) erste Eindruck am Anfang sowie der Small-Talk am Ende werden am besten erinnert.

Klon-Effekt

- Neigung, Personen besser zu bewerten, die einem selbst ähnlich sind und die man persönlich mag.
- Gleiches Hobby, gleiche Herkunft, gleicher Studienort, gemeinsame Bekannte, etc. wirken sich positiv auf die Gesamtbewertung aus.



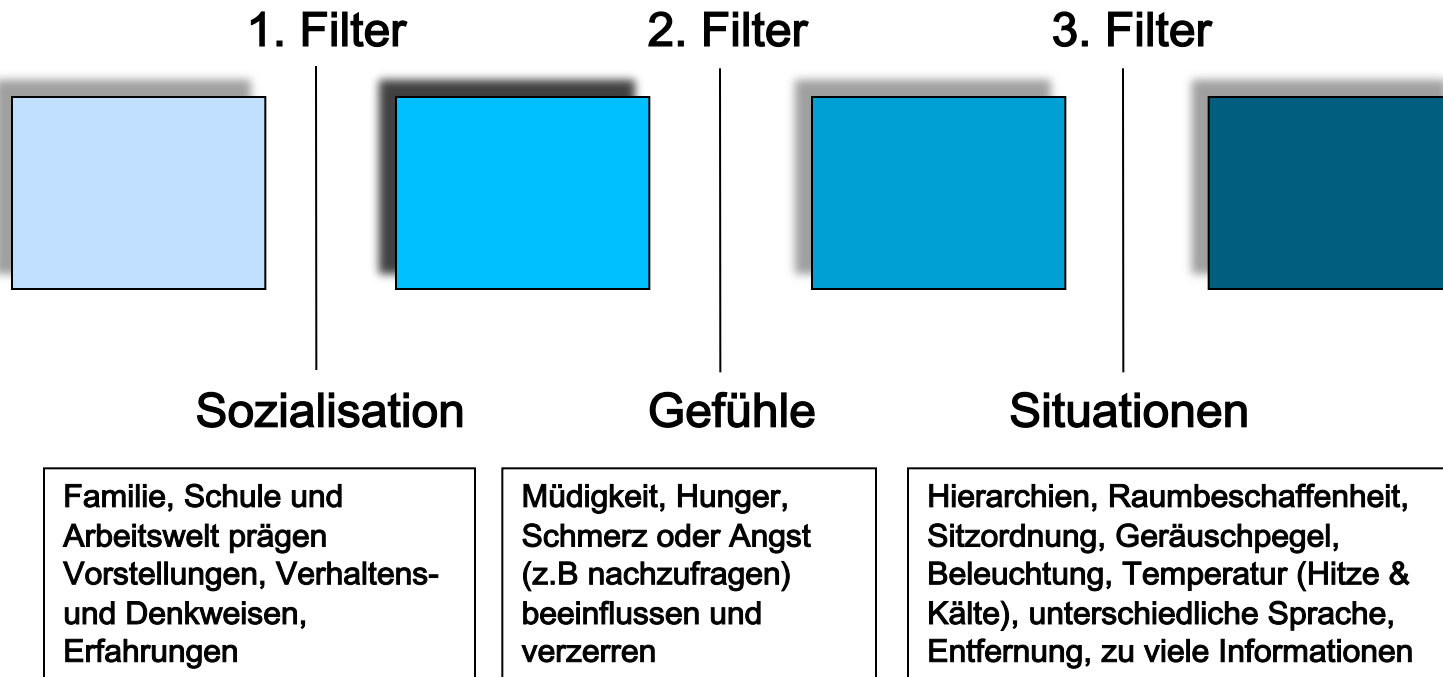
"You're the kind of man you see around here!"
Sie sind genau der richtige Mann für uns!

Selektive Wahrnehmung

- Die wahrnehmende Person nimmt nie die ganze Wirklichkeit, die sie umgibt, auf (Informationsüberflutung), sondern wählt sich Ausschnitte unbewusst daraus aus. Die Auswahl wird gesteuert durch Erlebnisse, Erfahrungen, Einstellungen, Interessen, sozialen Status u.a.
- Ergebnis einer Hörerbefragung über den Beitrag verschiedener ethnischer Gruppen zur amerikanischen Kultur: Die einzelnen Teile der Serie wurden überwiegend von den Angehörigen der jeweiligen Gruppe verfolgt. Die eigentliche Absicht, Verständnis und Toleranz zu vermitteln, schlug daher fehl.

WahrnehmungsfILTER

Warum werden Situationen unterschiedlich wahrgenommen?
Selektive Wahrnehmung!



© IQuentis GmbH

Weitere Effekte

- **Vorbildeffekt:** Die Person des vorherigen Stelleninhabers beeinflusst unsere Vorstellung von der idealen Besetzung maßgeblich
- **Hierarchieeffekt:** Tendenz, hierarchisch höher stehende Personen in Ihrer Leistung besser einzuschätzen
- **Klebe-Effekt:** Tendenz, längere Zeit nicht beförderte Personen in ihrer Leistung eher schlechter einzuschätzen

Persönliche Hot Buttons im Einstellungsinterview

Jeder professionelle Interviewer sollte seine persönlichen Hot Buttons und Beurteilungstendenzen kennen. Welche sind Ihre? Auf welche zwei bis drei Themen reagieren Sie besonders stark – positiv oder negativ? Auf welche zwei bis drei Merkmale sind Sie besonders stolz? Und was ist Ihnen im Hinblick auf beruflichen Erfolg besonders wichtig?

<i>Worauf reagiere ich besonders positiv?</i>	<i>Worauf reagiere ich eher kritisch?</i>

© Feedbackpeople GmbH

Minimierung von Beurteilungsfehlern

- Selbstreflexion
- „Vier-Augen-Prinzip“ als Mindeststandard
- Training / Erfahrung
- Transparente, objektive, nachvollziehbare Beurteilungs- und Entscheidungsprozesse (entsprechend den Forderungen der DIN 33430 sowie des Antidiskriminierungsgesetzes)

Warnsignale bei der Potenzialbeurteilung

Es gibt ein paar Signale, die zu beachten sind, da sie möglicherweise wichtige Hinweise auf stabile, fachübergreifende Persönlichkeitsmerkmale geben. Zu den wichtigsten derartigen Signalen gehören neben einer unklaren Motivation auch:

- » Massive negative Äußerungen über Autoritäten wie Lehrer und Führungskräfte: Sie weisen auf eine externe Attribution des Kandidaten hin, das heißt, er schreibt Ursachen für Konflikte und Vorgänge gerne äußeren Umständen zu. Diese Eigenschaft hat negative Einflüsse auf seine Fähigkeit, Konflikte zu lösen und konstruktive Veränderungen oder Lernprozesse anzustoßen, da er weder seinen Eigenanteil noch Verbesserungsbedarf erkennt. Eine solche Neigung zur Attribution ist persönlichkeitsimmanent, also schwer veränderbar und daher bei extremer Ausprägung ein K.O.-Kriterium.
- » Sozial unangemessene Verhaltensweisen im Vorstellungsgespräch: Sie legen nahe, dass der Kandidat auch in anderen Situationen wenig Gespür für die Situation zeigen und sich nicht an die ausgesprochenen und unausgesprochenen Verhaltensregeln der Berufswelt halten wird. Auch diese Eigenschaft ist von der Personalentwicklung nicht korrigierbar.
- » Eine starke Diskrepanz zwischen der Selbstbeschreibung und dem Eindruck des Interviewers: Sie ist entweder ein anderer Hinweis auf die Neigung zur externen Attribution (wenn sich der Kandidat selbst für wesentlich kompetenter hält, als der Interviewer das wahrnimmt) oder auf eine graduell zu bewertende Realitätswahrnehmungsstörung. Beide Ausprägungen lassen sich von außen nicht verändern und sind daher bei deutlicher Ausprägung ein Ausschlusskriterium.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) als Chance...

Ziel des Gesetzes (§ 1 AGG)

Verhinderung und Beseitigung von Benachteiligungen aus Gründen

- der Rasse oder ethnischen Herkunft
- des Geschlechts
- der Religion oder Weltanschauung
- einer Behinderung
- des Alters oder
- der sexuellen Identität

Auswirkungen des AGG auf die Personalauswahl

Keine Benachteiligung

- Bei der Stellenausschreibung
- Bei der Absage von Bewerbern
- Beim Verlauf des Auswahlverfahren
- Bei Personalauswahlentscheidungen und ihrer Dokumentation

Moving Motivators (Methode aus dem agilen Arbeiten)


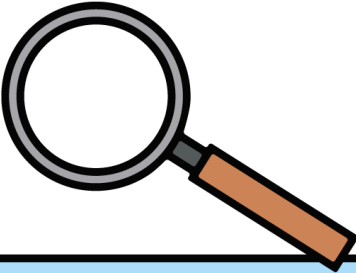


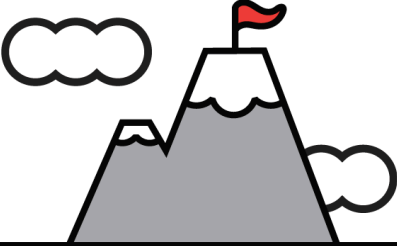
- Moving Motivators wird im agilen Arbeiten verwendet und stammt von Jurgen Appelo.
- In der Arbeitswelt kann es eingesetzt werden, zu erfahren was die Kollegen motiviert, wie sie eine aktuelle Veränderung einschätzen, was jedem Einzelnen wichtig ist und was nicht.
- Die konzeptionelle Grundlage bilden die 16 Lebensmotive nach Steven Reiss.
- Appelo hat diejenigen Motive ausgewählt, die im Business bedeutsam sind. Für jedes dieser Motive gibt es eine Karte. Es sind insgesamt 10 Karten.

Anwendung bei Personalauswahl:

- Es kann im Bewerbungsgespräch eingesetzt werden, um die persönlichen Werte und Motive des Bewerbers/ der Bewerberin zu erfragen. Dazu werden der Person die Karten ausgehändigt mit dem Vermerk, dass es kein richtig oder falsch gibt. Der Bewerber/-in sortiert die Karten von unwichtig nach wichtig und reiht sie von links nach rechts auf. So beschreibt er, was ihm in seinem Arbeitsumfeld wichtig ist.
- So kann der Arbeitgeber spielerisch ins Gespräch kommen zu sehr tiefen Motiven des Bewerbers/ der Bewerberin. In dem Rahmen kann auch geschaut werden, ob die Wertelandschaft zu der eigenen Kultur im Team/ Organisation „passt.“

1. Anerkennung Die Menschen um mich herum bestätigen mich bzw. schätzen, was ich tue und wer ich bin.
2. Wissbegierde Ich möchte viele Dinge lernen und ausprobieren.
3. Freiheit Ich bin unabhängig von anderen, was meine Arbeit und Verantwortlichkeiten betrifft.
4. Status Meine Position ist gut und wird von den Menschen in meinem Umfeld anerkannt.
5. Sinnerfüllung Was ich für sinnstiftend erachte, spiegelt sich in meiner Arbeit wider.
6. Ehre/ Werte Meine persönlichen Werte spiegeln sich in der Gruppe wider und dies fördert meine Loyalität.
7. Perfektionierung/ Meine Arbeit fordert all meine Kompetenzen. Ich kann sie aber noch bewältigen.
8. Ordnung Es existieren Regeln für eine stabile Arbeitsumgebung. Das gibt Sicherheit.
9. Einfluss Ich habe genügend Möglichkeiten, um zu beeinflussen, was um mich herum geschieht.
10. Verbundenheit Ich habe gute soziale Kontakte mit den Leuten in meinem Arbeitsumfeld.

Moving Motivators (1)

<h2>MOVING MOTIVATORS</h2>	<h3>ANERKENNUNG</h3>	<h3>WISSBEGIERDE</h3>
<p>MANAGEMENT 3.0 CHANGE AND INNOVATION PRACTICES</p>	 <p>Die Menschen um mich herum schätzen was ich tue und wer ich bin</p>	 <p>Ich möchte viele Dinge untersuchen, lernen und ausprobieren</p>
<h3>FREIHEIT</h3>	<h3>STATUS</h3>	<h3>SINNERFÜLLUNG</h3>
 <p>Bezüglich meiner Arbeit und Verantwortung bin ich unabhängig von Anderen</p>	 <p>Meine Position ist gut und von den Menschen, die mit mir arbeiten anerkannt</p>	 <p>Mein Lebenssinn spiegelt sich auch in meiner Arbeit wider</p>

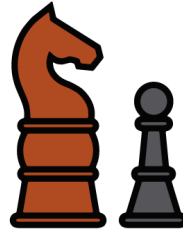
Moving Motivators (2)

EHRE



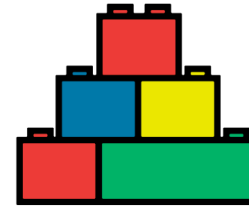
Meine persönlichen Werte spiegeln sich in meinem Arbeitsumfeld wider und das fördert meine Loyalität

PERFEKTIONIERUNG



Meine Arbeit fördert und fordert meine Kompetenzen, übersteigt aber meine Fähigkeiten nicht

ORDNUNG



Es gibt ausreichend Regeln und Vereinbarungen für eine stabile Umgebung

EINFLUSS



Es gibt genug Möglichkeiten für mich auf das Einfluss zu nehmen, was um mich herum passiert

VERBUNDENHEIT



Ich habe gute soziale Kontakte zu den Menschen in meinem Arbeitsumfeld

MOVING MOTIVATORS

Die Karten in diesem Dokument sind Teil des offiziellen Management 3.0 Kurses. Sie repräsentieren die 10 intrinsischen Motivatoren von Menschen in Organisationen. Eine Anwendungsbeschreibung finden Sie zum Beispiel unter www.management30.com/moving-motivators

MANAGEMENT 3.0
CHANGE AND INNOVATION PRACTICES