

Herzlich willkommen zum dritten und letzten Teil der Ingenium Weiterbildung zum Thema **Führungskompetenz**
Sabine Kanbach



Die Themen dieser Weiterbildung



Selbst- und Konfliktmanagement

Dialogmanagement

Präsentation

4

Motivation

Agile Managen in der VUCA Welt

Ein paar Klärungen sind hilfreich

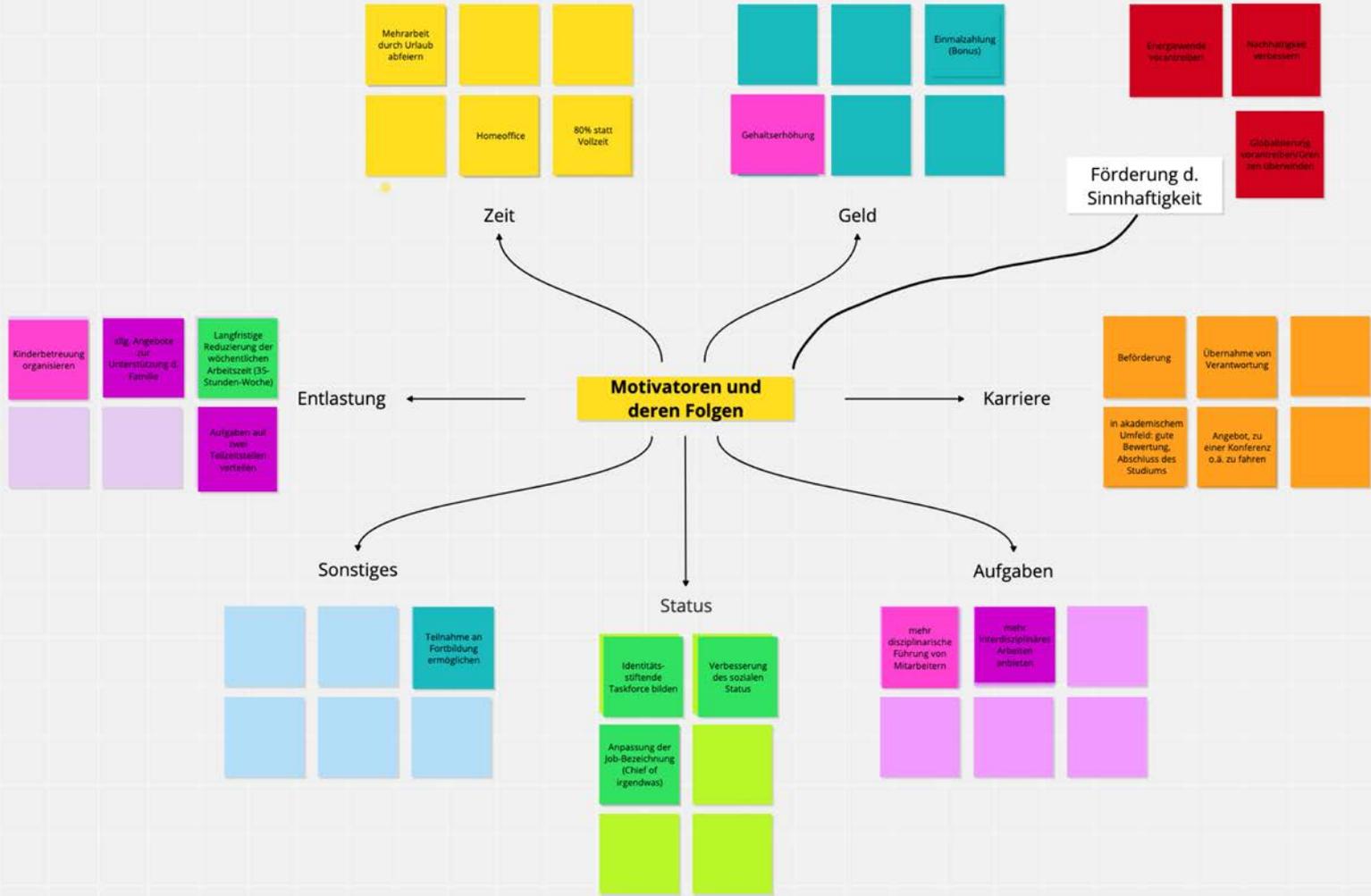
- *Motivation*
- *Motivator*



Ein paar Klärungen sind hilfreich

1. Welchen Anreize (= Motivatoren) würdet Ihr Euren Mitarbeitern anbieten, wenn Ihr aus welchen Gründen auch immer ein klar definiertes Pensum an Mehr-Leistung von diesen fordern möchtet oder müsst? Bitte sammelt dazu gemeinsam mit Eurer Teilgruppe einige Ideen auf dem Conceptboard.

2. Was ist das bestmögliche Ergebnis, das sich aus den von Euch überlegten Anreizen ergibt und welche Risiken sind möglicherweise mit diesen Anreizen verbunden?



Motivatoren und deren Folgen | Team 2

Anreize



mögliche Auswirkungen



Um die vorhandene intrinsische Motivation erhalten zu können ist zu empfehlen, die Mitarbeitenden danach zu fragen, was sie bewegen würde. Unter Umständen ist gar keine extrinsische Motivation nötig.

Ein paar Klärungen sind hilfreich

- *Motivation*
- *Motivator*
- *Motivierung*





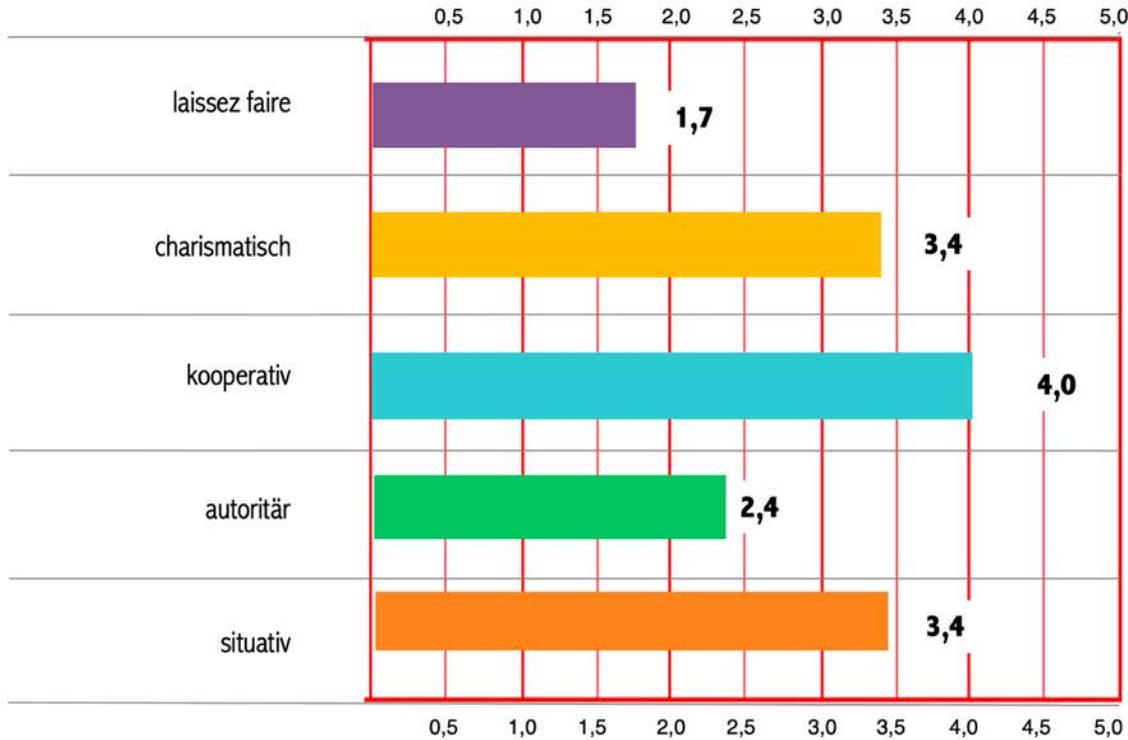
Autoritär
Kooperativ
Situativ
Charismatisch
Laissez Faire



Die vielen Seiten der Führung

Gewählte Präferenzen:

Bitte teilen Sie uns Ihre Einschätzung mit, welche der nachfolgenden Führungsstile Sie für wie hilfreich halten. (4 ist die höchste, 1 die niedrigste Priorität - bitte vergeben Sie jede Ziffer nur einmal)



Begründungen für die gewählten Präferenzen:



Unter autoritärer Führung verstehe ich eine destruktive Machtdemonstration. Unter kooperativer Führung stelle ich mir eine äußerst konstruktive Form der Führung vor, in der die Führungskraft zugewandt und interessiert agiert und sich die Anerkennung der Mitarbeiter*innen durch ihre Fähigkeiten und Kritikfähigkeit sichert.



Teamwork und Kooperation sind mMn die wichtigsten Bausteine, um ein Team erfolgreich anzuführen. Das Team/die Mitarbeiter sollen Entscheidungen bewusst mitbestimmen dürfen. Dass dies nicht immer möglich ist, ist auch klar, weswegen "situativ" an zweiter Stelle kommt, da Entscheidungen manchmal autoritär getroffen werden müssen. "Nichtstuende" Führung sehe ich nur begrenzt als sinnvoll an, da kein Rahmen gesetzt wird. "Gut Aussehen und Reden können" klingt von außen nicht immer sinnvoll.



Autorität ist in gewisser Weise wichtig, sollte aber in einer gesunden Balance sein. Laissez-faire kann im falschen Umfeld auch schnell ausgenutzt werden. Charismatisch macht für mich aus, dass man glaubwürdig ist und gut motivieren kann, gibt einem ein gutes Gefühl und ist empathisch. Kooperativer Führungsstil ist in meinen Augen vor allem zielführend und bildet Synergien.



Mitarbeitenden sollten in Entscheidungen eingebunden werden; einen autoritären Führungsstil halte ich absolut nicht für geeignet; Persönlichkeit der Mitarbeitenden darf nicht vernachlässigt werden



Eine angenehme zwischenmenschliche Atmosphäre mit gleichzeitig motivierten Mitarbeitenden ist aus meiner Erfahrung die beste Umgebung um komplizierte Probleme in stressigen Phasen im Team zu lösen. Herablassende Autorität kann hier störend sein und eine offene Fehlerkultur verhindern.



Die Mitarbeitenden sollten Ziele haben und mit der Führungskraft gemeinsam ausarbeiten, "Laissez Faire" lässt sich damit nicht vereinbaren, da es zu Konflikten führt. Kooperative Führung ist meiner Meinung nach einer der besten Formen - in Verbindung mit den anderen genannten - , da die Mitarbeitenden so unterstützt und gleichzeitig wertgeschätzt werden. Die Führungskraft weist hier vor allem auf Leitplanken hin und unterstützt durch die Kommunikation mit höheren Führungsebenen.

Empfohlene Definition von Führen:

(nach Prof. Wunderer von der Kaderschmiede und Management Hochschule St. Gallen)

Zielorientierte Einflussnahme, um in einem konkreten Arbeitskontext eine gemeinsame Aufgabe zu lösen.

4,9

Begründungen

Die Führungskraft animiert zur Problemfindung und leitet zur Problemlösung an, ist aber keinesfalls Teil des Problemlösungsprozesses.

Ihre Aufgabe ist es weniger, die Dinge besser zu können als die Mitarbeitenden und fachliches Vorbild zu sein.

Sie sollte vielmehr sozial und methodisch auf vorbildliche Art und Weise die Mitarbeitenden ermutigen und dabei begleiten, über sich selbst hinaus zu wachsen und ein sinnerfülltes Leben zu leben.

Damit nimmt sie ihre „höhere“ Aufgabe wahr, Mitarbeitenden persönliche und berufliche Entwicklung zu ermöglichen, Mitarbeitende zu inspirieren und sie zu befähigen.

Konzentration auf das Wesentliche
sorgt für konzentrierte Motivation.

Mayo-Theorie



Konzentration auf das Wesentliche
sorgt für konzertierte Motivation.

Mayo-Theorie

Herzberg-Modell

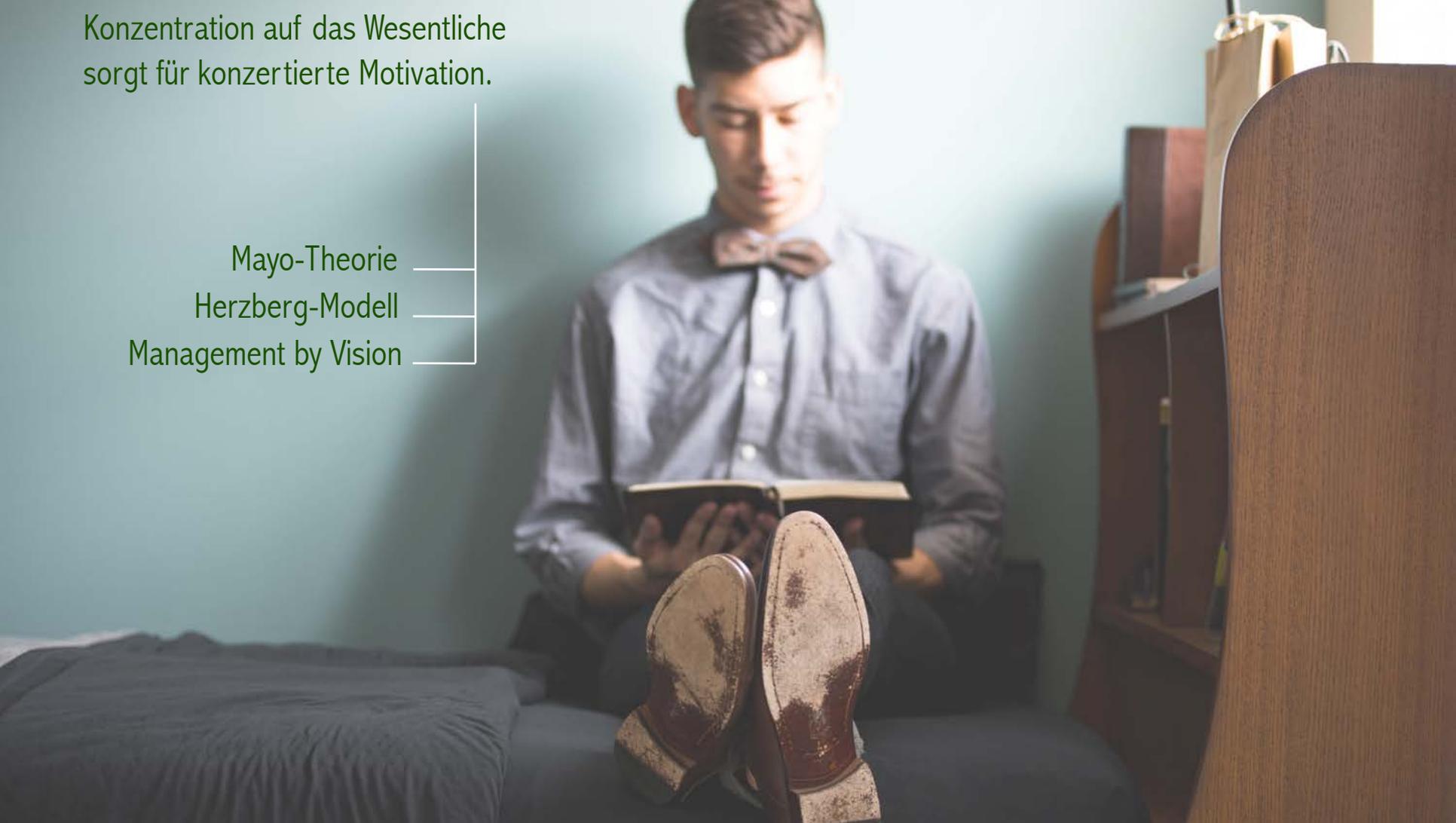


Konzentration auf das Wesentliche
sorgt für konzertierte Motivation.

Mayo-Theorie

Herzberg-Modell

Management by Vision



Was eine Führungskraft Eurer Meinung nach vor allem vermeiden sollte:

- ➔ striktes kontrollieren, - einzelne Mitarbeiter bevorzugen - versuchen der beste Freund/ die beste Freundin der MA zu sein
- ➔ mangelnde Wertschätzung, wenige Kommunikation, keine Transparenz
- ➔ Emotionale Ausbrüche und Stimmungsschwankungen Unsachlichkeit, zu persönliche Ebene zu subjektive Entscheidungen
Beratungsresistenz Schubladendenken und Vorurteile
- ➔ Schlecht über andere Mitarbeitende reden, am schlimmsten in einer unfreundlichen und herablassenden Art.
- ➔ Emotional reagieren und parteiisch agieren
- ➔ ausfallende Gesprächsführung ("Der Ton macht die Musik") - Mitarbeiter nicht beachten - Kritikunfähigkeit - schlechte Priorisierung - fachliche Mangel - schlechte Vorbereitung auf Treffen/Gespräche etc. - unvorbildhaftes Verhalten (Bsp. Firmenfeiern) - Einzelkämpfermentalität.
- ➔ Zu emotional handeln und entscheiden Mitarbeitende als "Untergebene" ansehen Sich nicht an der Problemlösung beteiligen bzw. nicht zu fördern Sich nicht für die Mitarbeitenden interessieren

Konzentration auf das Wesentliche
sorgt für konzentrierte Motivation.

Mayo-Theorie

Herzberg-Modell

Management by Vision

Demotivation vermeiden



Konzentration auf das Wesentliche
sorgt für konzentrierte Motivation.

Mayo-Theorie

Herzberg-Modell

Management by Vision

Demotivation vermeiden

Führen durch Flow



Die Themen dieser Weiterbildung



Selbst- und Konfliktmanagement

Dialogmanagement

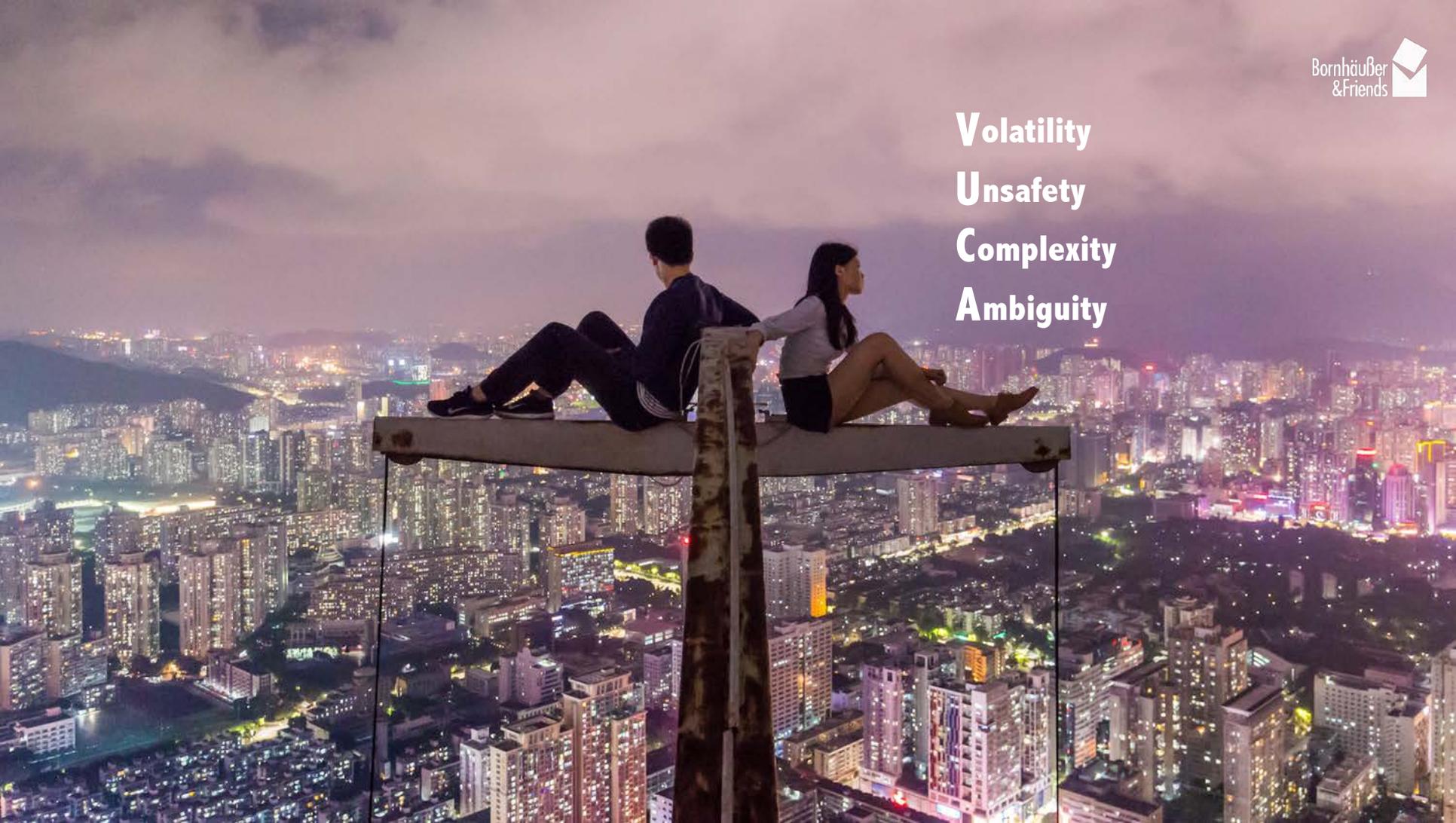
Präsentation

Motivation

5

Agile Managen in der VUCA Welt

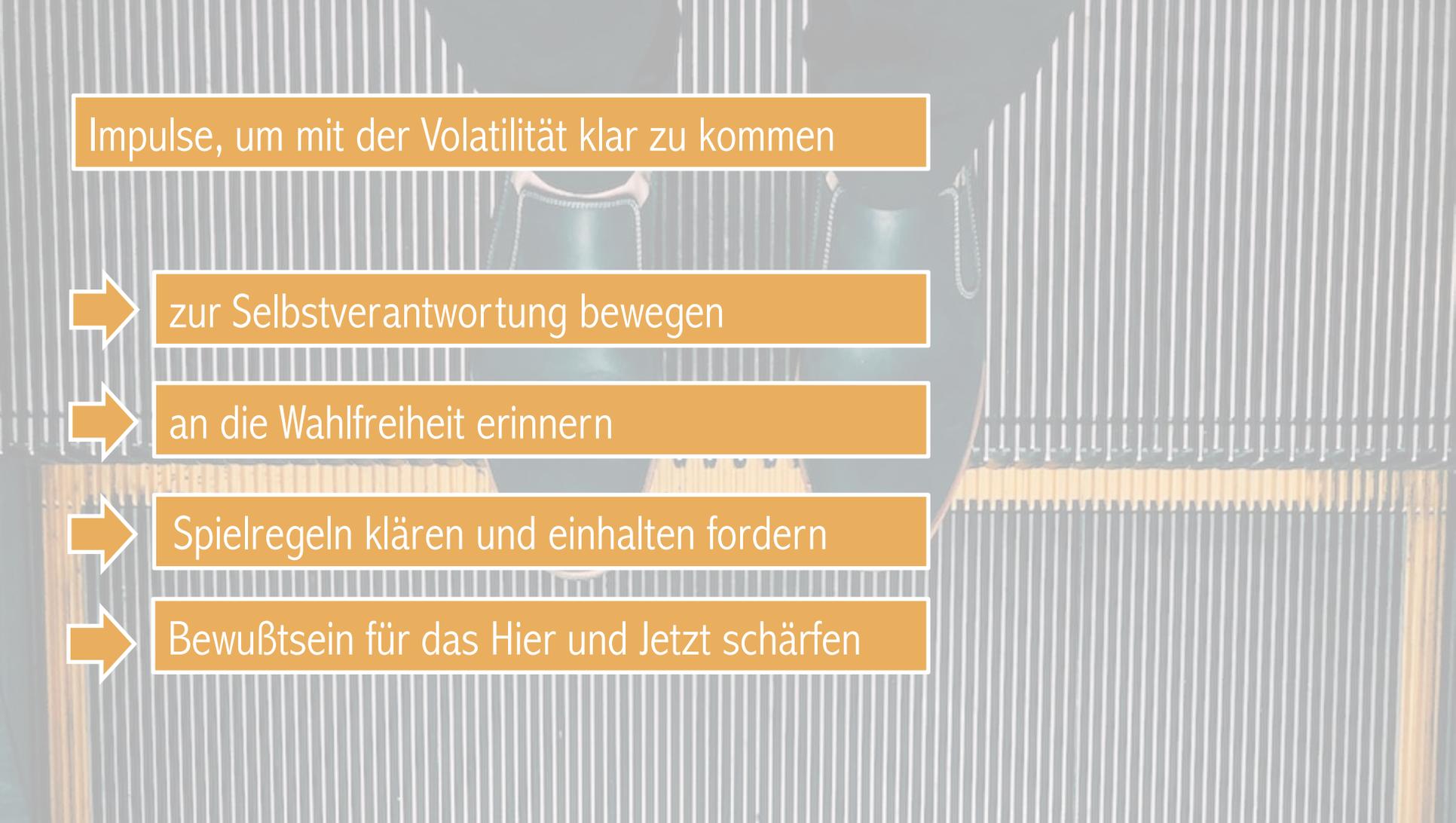
Volatility
Unsafety
Complexity
Ambiguity





Lebenslänglich läuft es rauf und runter

Volatilität



Impulse, um mit der Volatilität klar zu kommen

➔ zur Selbstverantwortung bewegen

➔ an die Wahlfreiheit erinnern

➔ Spielregeln klären und einhalten fordern

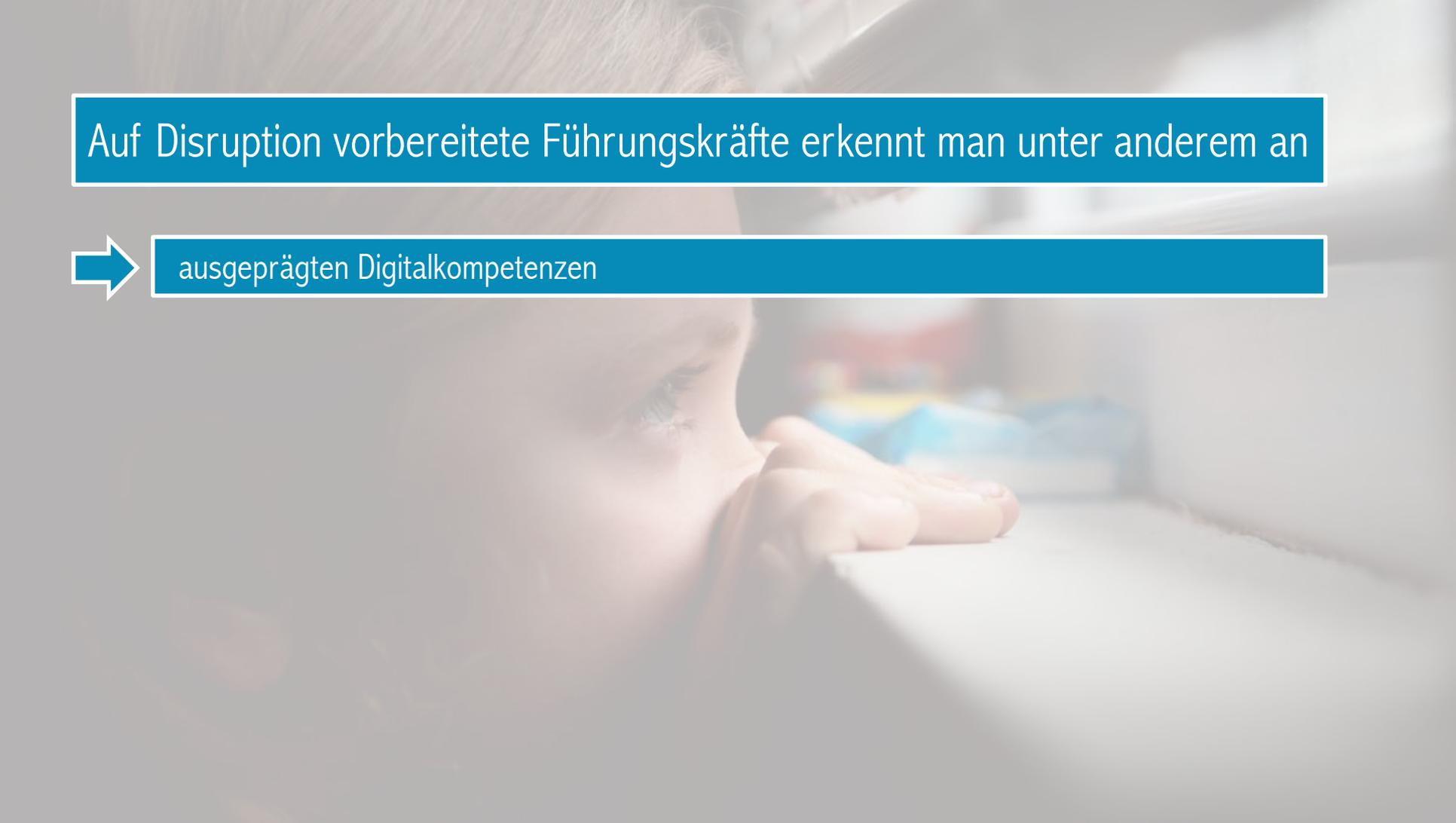
➔ Bewußtsein für das Hier und Jetzt schärfen

Alles bleibt ganz sicher unsicher
Unsicherheit

Disruption ist gewiss.

Kann man die Risiken ausschalten?



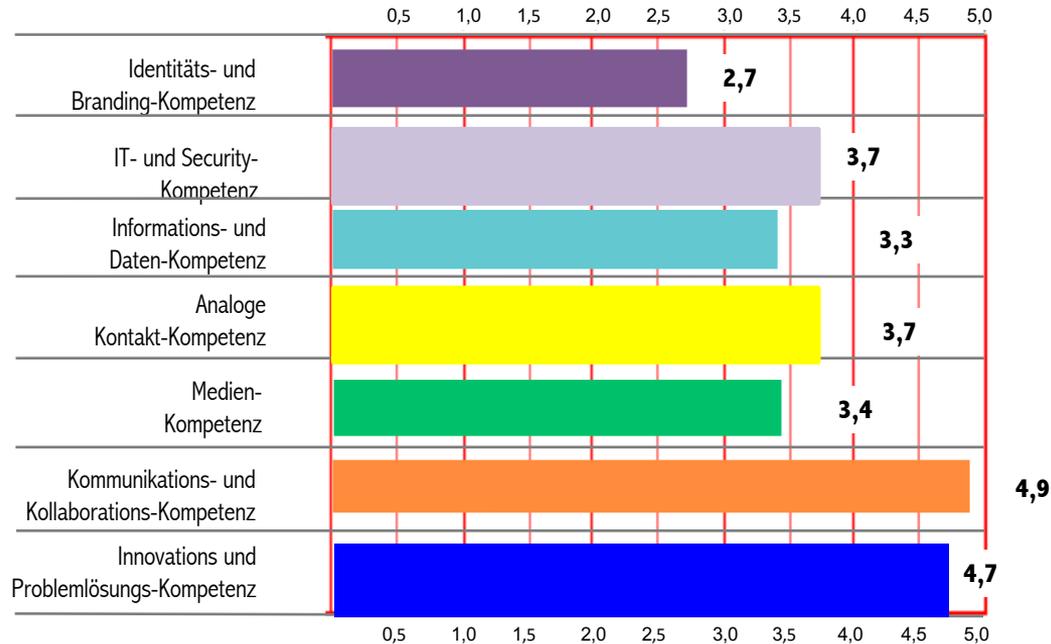
A young child with light hair is looking intently at a tablet screen. The child's hand is resting on the edge of the tablet. The background is blurred, showing what appears to be a desk with some colorful objects.

Auf Disruption vorbereitete Führungskräfte erkennt man unter anderem an



ausgeprägten Digitalkompetenzen

Wie schätzen Sie die Bedeutung der nachfolgenden Kompetenzen für die zukünftige Remote - Arbeitswelt ein? (5 ist die höchste, 1 die niedrigste Priorität - bitte vergeben Sie jede Ziffer nur einmal)



Digitalkompetenz ist,





Digitalkompetenz ist, wenn es **Klick** macht

Digitalkompetenzen sind die Basis für Agile Management



IT- und Security-Kompetenz

Profunde Kenntnisse über Sicherheitsstandards, Sicherheitsrisiken und Anforderungen an den Datenschutz. Die Fähigkeit und das Verantwortungsbewußtsein, datenschutzrelevante Aspekte beim eigenen Tun zu berücksichtigen und in diesem Sinne mit gutem Beispiel voranzugehen sowie die Fürsorge, andere Menschen dabei zu unterstützen,

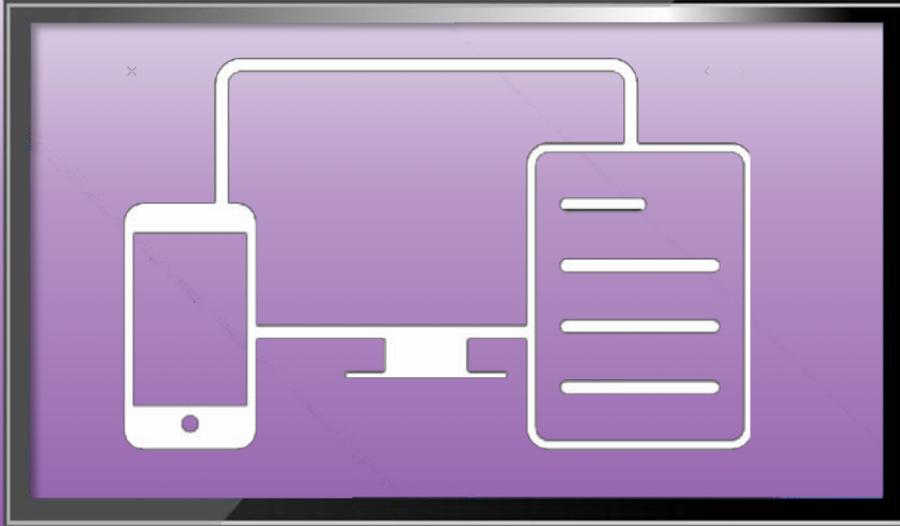
Digitalkompetenzen sind die Basis für Agile Management



Kommunikations- und Kollaborations-Kompetenz

Die erforderliche positive Einstellung zu den Möglichkeiten digitaler Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die notwendige Fertigkeit, die zur Verfügung stehenden Kanäle sinnvoll, effizient und effektiv handhaben zu können. So, dass die Motivation bei allen Beteiligten hoch ist, die Prozesse erfreulich sind und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.

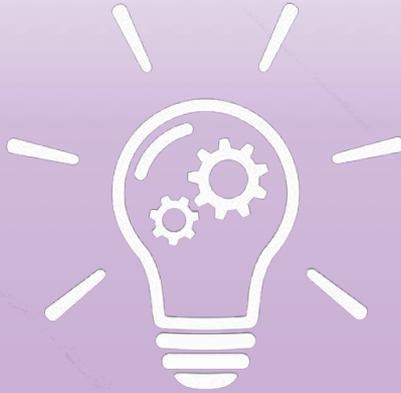
Digitalkompetenzen sind die Basis für Agile Management



Medien-Kompetenz

Analyse- und Unterscheidungs-Vermögen, welche Offline- und Online-Medien für die Interaktion auf Distanz eher kritisch und welche förderlich sind. Die Fähigkeit, die zur Person, zum Thema, und zu den Teilnehmenden passenden Medien auszuwählen, zu gestalten und zu handhaben.

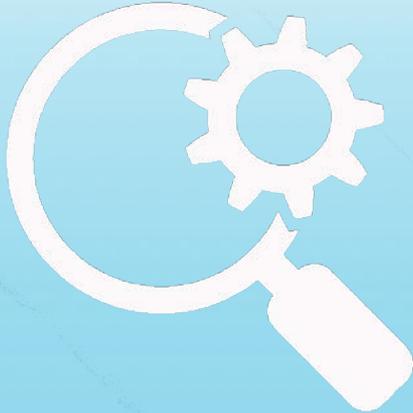
Digitalkompetenzen sind die Basis für Agile Management



Innovations- und Problemlösungs-Kompetenz

Die Bereitschaft, Fähigkeit und Möglichkeit mit Hilfe digitaler Werkzeuge existierende Strategien, Systeme, Verfahren, Produkte und Dienstleistungen, neu miteinander zu verknüpfen oder gänzlich Neue zu erfinden, um damit neue Herausforderungen anzunehmen, den daraus resultierenden Anforderungen gerecht zu werden und konkrete Aufgabenstellungen zu lösen.

Digitalkompetenzen sind die Basis für Agile Management



Informations- und Daten-Kompetenz

Das Wissen um die sichersten, kürzesten und schnellsten Wege zu Quellen der Informationsbeschaffung sowie die Fertigkeit, die gesammelten Daten nach klaren Hierarchien strukturiert zu archivieren, übersichtlich zu ordnen, zu managen und allen Personen jeweils die Informationen und Daten zugänglich zu machen, die für sie in den spezifischen Projekten relevant sind und benötigt werden.

Digitalkompetenzen sind die Basis für Agile Management



Identitäts- und Branding-Kompetenz

Die Klarheit über die persönlichen Motive, den individuellen Denkstil, die eigenen Verhaltenspräferenzen und die persönliche Wirkung. Die Bereitschaft, sich selbst als einzigartige Personenmarke zu begreifen sowie die Offenheit und Fähigkeit, diese Marke digital zu positionieren, zu verbreiten und stringent sowie in sich konsistent zu pflegen.

Digitalkompetenzen sind die Basis für Agile Management

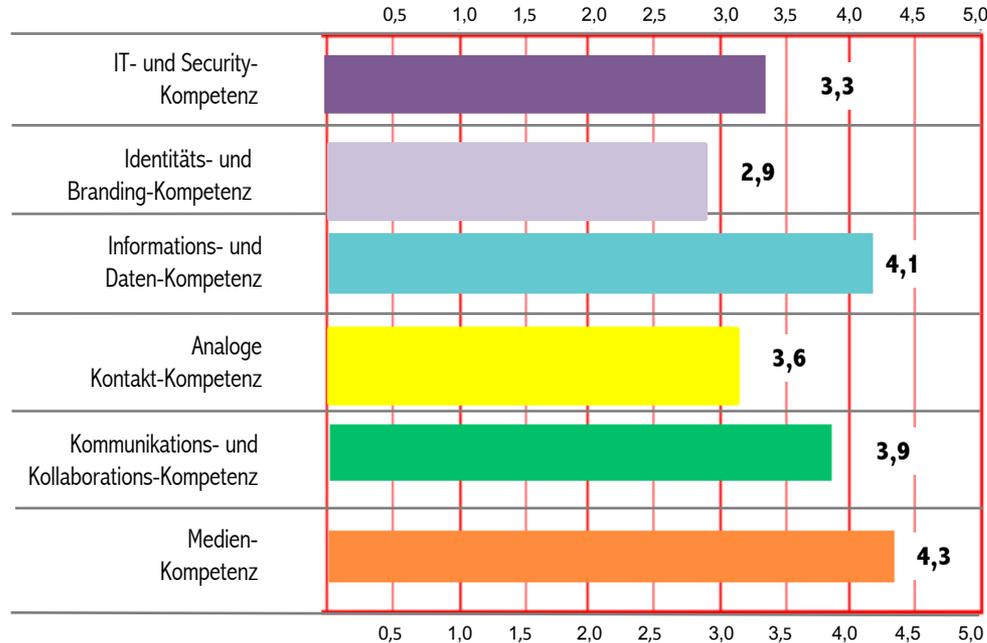


Analoge Interaktions-Kompetenz

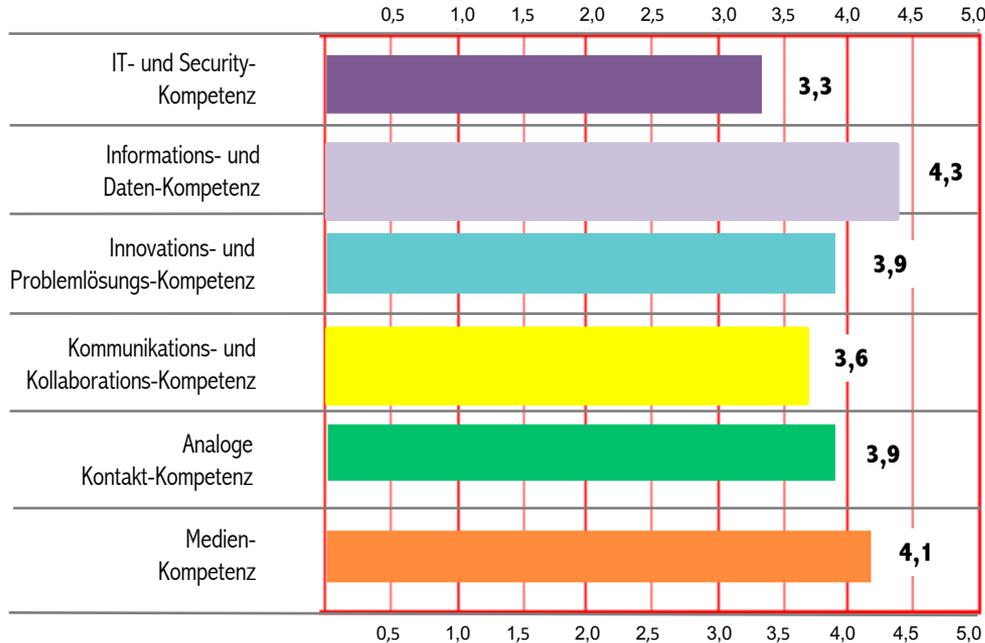
Die Motivation und die Fähigkeit, die durch die Pandemie beschleunigten Effekte der Digitalisierung zu nutzen und sie mit den Qualitäten der in Präsenzform stattfindenden Interaktion so zu verknüpfen, dass Begegnungen von Freude, Wohlwollen, Vertrauen, Engagement, Verantwortung, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, Kreativität, konstruktiv-kritischer Reflektion, Effizienz, Effektivität und wechselseitiger Wertschätzung getragen werden.

Für wie qualifiziert halten Sie sich selbst in den nachfolgenden Kompetenzfeldern?

(5 ist die höchste, 1 die niedrigste Priorität - bitte vergeben Sie jede Ziffer nur einmal)



Für wie qualifiziert halten Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den nachfolgenden Kompetenzfeldern? (5 ist die höchste, 1 die niedrigste Priorität - bitte vergeben Sie jede Ziffer nur einmal)



Auf Disruption vorbereitete Führungskräfte erkennt man unter anderem an

- ausgeprägten Digitalkompetenzen
- offener Kommunikation und wechselseitigem Respekt
- hoher Experimentierfreudigkeit
- ausbalancierter Ziel- und Prozessorientierung
- abteilungs- und teamübergreifender Zusammenarbeit
- konstruktive Fehler- und wertschätzender Feedbackkultur
- agilen Führungsmethoden

A top-down view of approximately 20 walnuts scattered across a light-colored, slightly textured surface. The walnuts are in various orientations, showing their characteristic wrinkled, brown shells. The lighting is even, highlighting the texture of the shells.

Agile, **Agile**
in aller
Munde

Was genau
ist wirklich **dran**
und **drin**?

Der Mythos ist ganz schnell geknackt





Das ist es:

Iterativ und intuitiv versus
rationaler Planungslogik

7 rebellische Softwareentwickler verfassten 2001 ***The Agile Manifesto***

1. Wert

Menschen vor
Prozessen und
Werkzeugen

2. Wert

Auf Wandel reagieren
anstatt einem
Plan zu folgen

3. Wert

funktionierende Prototypen
anstelle von exzessiver
Dokumentation

4. Wert

Zusammenarbeit mit
dem Kunden vor
rigiden Verträgen

Und das ***tut*** in unsicheren Zeiten ***Jedem und Allem gut.***

Agile Methoden versüßen die sauren Zeiten

SCRUM

EFFECTUATION

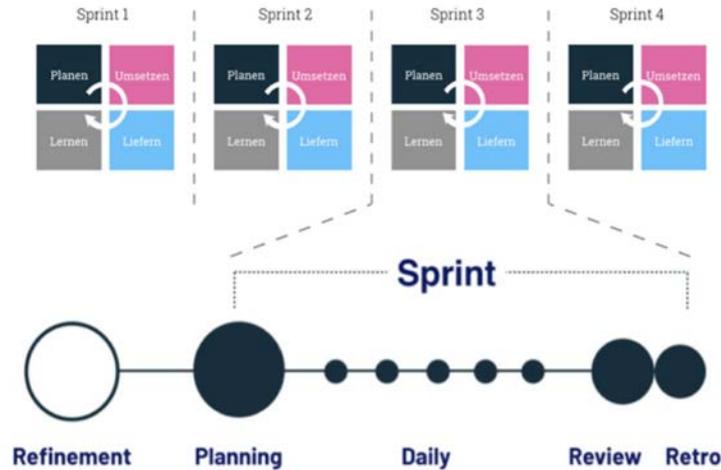
Open Ex0

LEAN START UP

DESIGN THINKING

Agile Methoden versüßen die sauren Zeiten

SCRUM



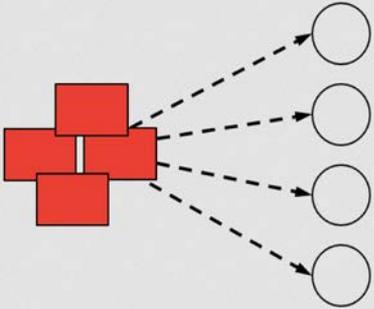
Der Scrum Prozess ist eine Abfolge von Sprints. Jeder Sprint ist wiederum durch eine Abfolge von Scrum Meetings strukturiert. – © Andreas Diehl

Event	Ziel	Dauer bei einem vier Wochen Sprint	Teilnehmer
Planning	Planung des Sprints	8h, zu Beginn des Sprints	PO, Entwickler, optional Scrum Master
Daily	Synchronisation über anstehende Aufgaben	Täglich, max.15 Minuten	Entwickler, optional Scrum Master
Review	Entwickler präsentieren Arbeitsergebnisse	4h, zum Ende des Sprints.	Alle, zusätzlich: Stakeholder und Kunden
Retrospektive	Optimierung der Zusammenarbeit	3h, zum Ende des Sprints	Alle
Refinement	Klärung und Schätzung der Backlog Items	2-4 Stunden pro Woche	Product Owner, Entwickler, optional Scrum Mas

Agile Methoden versüßen die sauren Zeiten

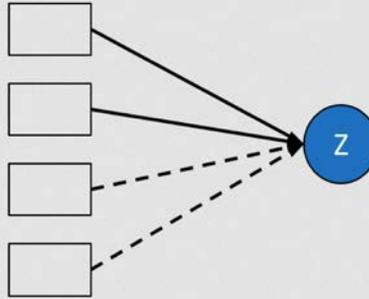
SCRUM

Effectuation



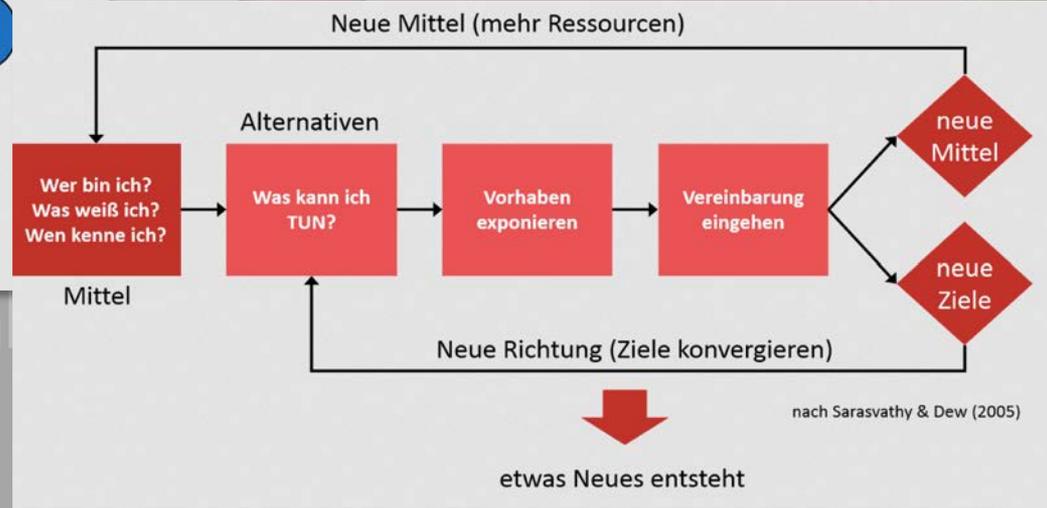
Mittelorientierung

kausale Logik



Zielorientierung

EFFECTUATION



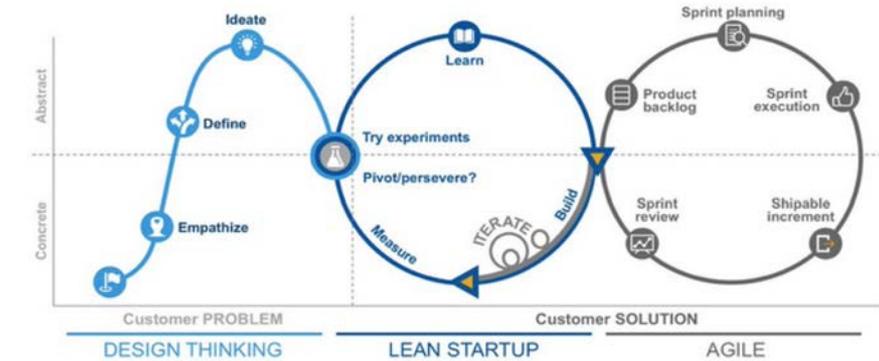
DESIGN

Agile Methoden versüßen die sauren Zeiten



Der Lean Startup Zyklus hat das Ziel die Durchlaufzeit von der Idee zu Feedback zu minimieren

Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile



#GartnerSYM

© 2015 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and ITape are registered trademarks of Gartner, Inc. or its affiliates.

Gartner.

Design Thinking, Lean Startups und Scrum im Vergleich.

LEAN START UP

Agile Methoden versüßen die sauren Zeiten

- ✓ probleme definieren
- ✓ kundenbedürfnisse identifizieren
- ✓ Erkenntnisse zusammenfassen
- ✓ ideen generieren
- ✓ prototypen erstellen
- ✓ testen & verifizieren



DESIGN THINKING

EFFECTUATION

LEAN START UP

Agile Methoden versüßen die sauren Zeiten

Open ExO

Organisationsmerkmale	Traditionelle, lineare Organisation	Exponentielle Organisation
Management	Top-Down, hierarchisch	Autonomie, kollaborativ, community
Zielsetzung	Finanzielle Ergebnisse (Erfolg)	MTP, Dashboards
Mindset	Lineares, sequentielles Denken, keine Fehler	Experimentieren und testen, innovativ aus Fehlern lernen
Quellen für Innovation	Innovationskraft von innen	Innovationskraft von außen, aus der community, Experimentier-Framework
Planung	Lernen aus der Vergangenheit, Erfahrung	MTP, Experimente
Risikotoleranz	Intolerant	
Flexibilität	Prozessinflexibilität	
Teamaufbau	Angestellte feste Mitarbeiter	
Eigentum	unternehmenseigenes Ver	
Zeithorizont	Klassisches Projektmanag ausgehend vom Status quo	

Als Mitglied einer exponentiellen Organisation (ExO)



 Information

- S  Staff on Demand
- C  Community & Crowd
- A  Algorithms
- L  Leveraged Assets
- E  Engagement

Implementation 

- Interfaces  I
- Dashboards  D
- Experimentation  E
- Autonomy  A
- Social Technologies  S



So einfach ist es einfach nicht
Komplexität

Bornhüßer
& Friends



handeln

schnell

langsam

denken

2 4 8 16 32 64 128 (x 2)

3 5 9 17 33 65 129 (x 2) - 1

E Z D V F S S Eins, Zwei, Drei...

5 4 + 5 + 5 = 550

langsam



schnell

Ein Schläger und ein Ball kosten zusammen € 1,10.

Der Schläger kostet einen Euro mehr, als der Ball.

Was kostet der Ball?

Ein Mann sitzt vor einer Fotografie und sagt:

„Ich habe weder Brüder noch Schwestern.
Doch dessen Mannes Vater ist meines Vaters
Sohn.“

Wen sieht er?



Richtig ist so falsch, wie falsch richtig ist
Ambiguität

Zum bestmöglichen Umgang mit Ambiguität

Ein Geschäftsmann hat gerade die Lichter in seinem Laden ausgemacht, als ein Mann erscheint und Geld verlangt. Der Eigentümer öffnet eine Registrierkasse. Der Inhalt der Registrierkasse wird zusammengerafft und der Mann läuft schnell weg. Ein Polizist wird benachrichtigt

Zum bestmöglichen Umgang mit Ambiguität

Ein Geschäftsmann hat gerade die Lichter in seinem Laden ausgemacht. Der Geschäftsmann ist zugleich auch der Eigentümer des Ladens und der Registrierkasse, die er erst vor einigen Wochen gekauft hatte.

Kurz nachdem er seine Registrierkasse geöffnet hat, um das Geld herauszunehmen und zu zählen, erscheint ein männlicher Räuber.

Mit vorgehaltener Pistole verlangt der Räuber vom Eigentümer des Ladens, ihm das Geld auszuhändigen.

Der Eigentümer tut, was von ihm verlangt wird. Sobald der Räuber das Geld hat, steckt er es in eine Tüte und rennt fluchtartig aus dem Laden. Daraufhin benachrichtigt der oben genannte Geschäftsmann telefonisch die Polizei.

Viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung und Anwendung.
Freue mich auf ein Wiedersehen wo und wann auch immer.

Sabine Kanbach

