



INA CCW  
Internationale Akademie

# Führung und Coaching

---

C09

Systemischer Business Coach (Level A1-B1)  
Certified Master Business Coach (Level B2-C2)



Zertifizierte  
Ausbildung mit hoher  
Praxisorientierung  
[www.inaccw.org](http://www.inaccw.org)  
[post@inaccw.org](mailto:post@inaccw.org)

# Führung und Coaching

## Ziele und Inhalte des Moduls C09

Im Modul C08 geht es um die Rolle der Führungskraft und ihre Vereinbarkeit mit der Rolle als Coach. Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu begleiten, gleichzeitig klare Ziele zu vereinbaren und zur Leistung zu motivieren, will in Zeiten der Komplexität, Ressourcenknappheit und Transformation vermittelt werden. Im Modul werden Coachinginstrumente gelernt, die diesen Prozess unterstützen und gezielt in das Führungsverhalten integriert werden können.

- Rolle als Führungskraft: Führungsmodus versus Coachingmodus
- Coachinginstrumente der Führung
- Praktische Fallarbeit und Anwendung
- Coachingprozess: Strukturierte Gesprächsabläufe üben
- Transfer in den eigenen Führungsalltag



Wenn in dieser Unterlage Personenbezeichnungen „der Coach“, „der Coachee“, „der Mitarbeiter“ etc. verwendet werden, dann sind damit weibliche, männliche und diverse Menschen gleichermaßen gemeint.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

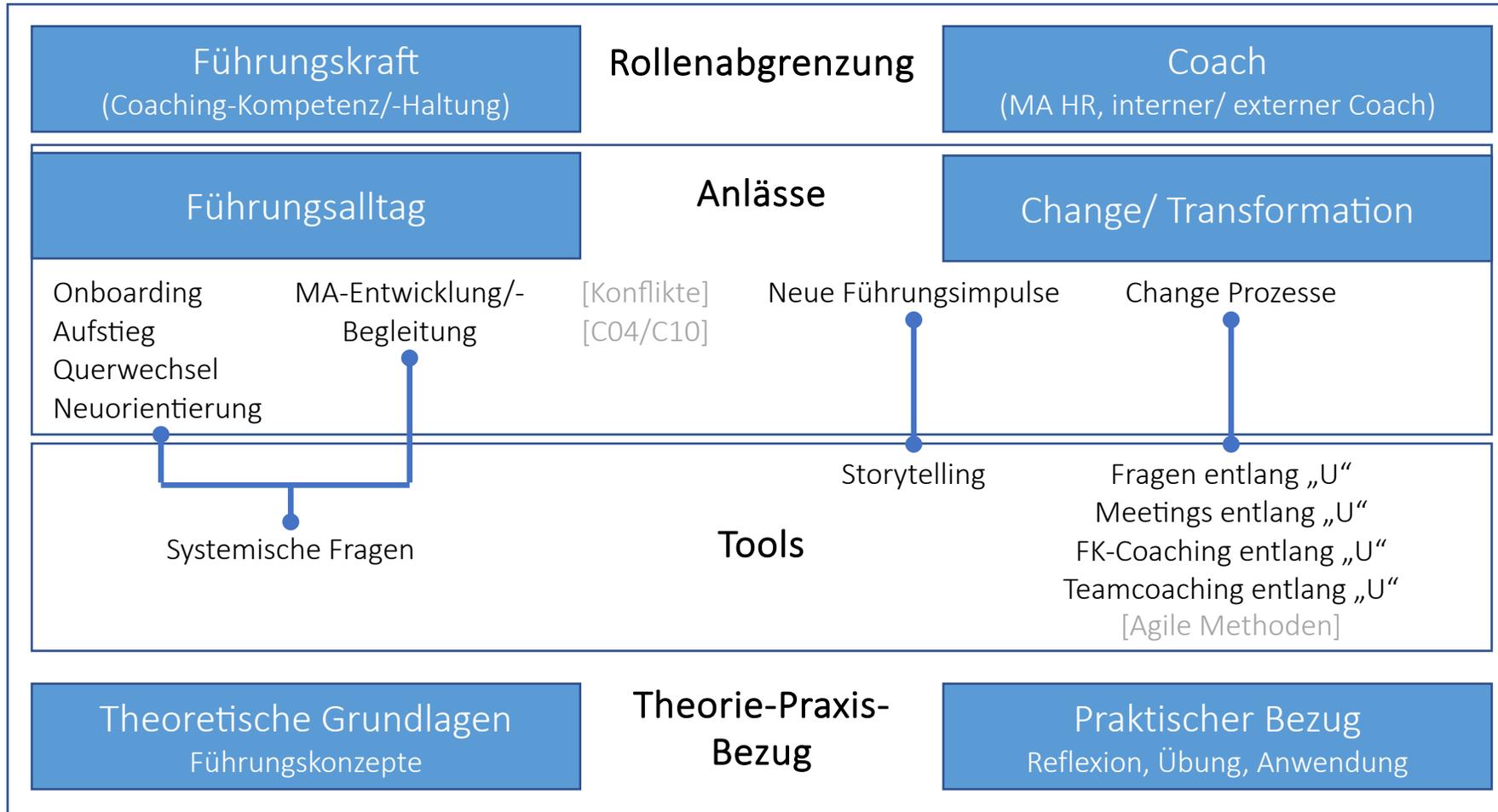
■ ...

■ ...



# Führung und Coaching

## Inhalte des Moduls C08, schematisch



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Führung und Coaching

## Ziele der Unterlage

- Die Unterlage stellt die in der aktuellen wissenschaftlichen Forschung dominierten Führungskonzepte vor und skizziert praktische Transfer- und Anwendungsmöglichkeiten in den Führungsalltag. Business Coaching wird als ein wirksames Instrument der Mitarbeiterentwicklung in Onboardingprozessen vorgestellt. Agilität wird als Megatrend und Kernfähigkeit bei der Gestaltung von Transformationsprozessen vorgestellt und entlang des „U“-Modells (Scharmer, MIT) ein praktisches Modell zur Strukturierung von Change-Prozessen vorgelegt. Es finden sich zahlreiche Übungen, die zur Reflexion des eigenen Führungsverständnisses, der eigenen Führungshaltung und des eigenen Führungshandelns einladen.

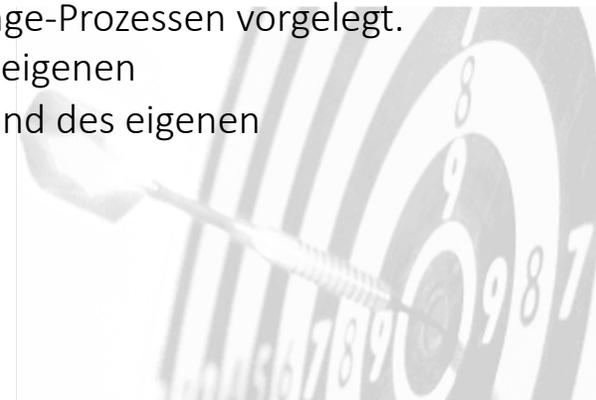
## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Führung und Coaching

## Management Summary (1/3)

- In aktueller Forschung dominieren drei Führungskonzepte
- Elemente transaktionaler Führung bleiben situationsabhängig Teil des Führungshandelns
- Transformationale Führung revolutioniert das Führungsverständnis mit vier emotionalen Dimensionen
- Wie führe ich transformational? Persönliches Vorbild reflektieren, identifizierend wirken
- „When you know who you are, you know what to do.“- Was ist Authentizität?
- ...und wie gut kennen Sie sich selbst?
- Hinweise zum Umgang mit dem Feedback helfen, Feedback wertfrei anzunehmen
- Die Auseinandersetzung mit eigenen Werten und (Führungs-)Prinzipien ist dabei unverzichtbar
- Um Mitarbeiter emotional zu motivieren bedarf es einer fesselnden Vision
- Eine starke Vision vermittelt ein konkretes und emotionales big picture der Zukunft
- Eine authentische persönliche Leadership Vision inspiriert und begeistert
- Zur Umsetzung einer inspirierenden Kommunikation gibt es Tipps
- Auch zur inspirierenden Kommunikation einer Vision gibt es Hinweise

## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Führung und Coaching

## Management Summary (2/3)

- Coaching hilft, Führungsvision authentisch zu kommunizieren
- Durch intellektuelle Anregung werden neue Denkprozesse in Gang gesetzt
- Durch gezielte Justierung des eigenen Führungsverhaltens werden neue Dynamiken erschlossen – durch Maßnahmen out-of-the-Box Horizonterweiterung gefördert
- Individuelle Behandlung heißt, die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter als Coach und Mentor zu fördern
- Das Tool „Best Self“-Portrait hilft, das volle Potenzial der Mitarbeiter und des Teams zu aktivieren
- Synergetisches Führungskonzept zielt auf ein besseres Zusammenspiel der Teams ab
- Teamführung ist eine komplexe Herausforderung im Spannungsfeld zwischen zunehmender Teamarbeit und dyadischen Führungskonzepten
- Synergetische Führung will den synergetischen Effekt der Teamarbeit heben
- Der Ursprung liegt in der Systemtheorie und Sozialpsychologie
- Empirisch abgesichertes Modell zeigt zu erfüllende, für eine erfolgreiche Teamarbeit erforderliche Führungsaufgaben

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Führung und Coaching

## Management Summary (3/3)

- Agilität dominiert strategische Diskussion und wird als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Unternehmen verstanden – Sechs Merkmale sind für agile Organisationen prägend
- In wissenschaftlicher Literatur wird zwischen Agilität und Flexibilität unterschieden
- Die Anpassung hin zu einer agilen Organisation im Spannungsfeld zwischen Notwendigkeit und Stolpersteinen – Das Spannungsfeld zwischen der agilen Organisation und der klassischen Linienorganisation gilt zu lösen
- Agilisierung von Unternehmen ist ein permanenter gesamtorganisationaler Prozess – ein Set an agilen Methoden steht hierfür zur Verfügung
- Für die Führungskräfte heißt es, ein neues Mindset zu entwickeln – „Growth Mindset“ und „Fixed Mindset“ stehen gegenüber
- Für die Organisation heißt es, Veränderungen in der Kultur und Struktur zuzulassen und aktiv gestalten – durch veränderte Rahmenbedingungen kann eine Veränderung des Mindsets gefördert werden
- Das „U-Modell“ stellt ein universell einsetzbares Führungsinstrument zur Strukturierung von Change-Prozessen dar

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Führung und Coaching

## Agenda

Führungskonzepte: transaktional, transformational, synergetisch

Business Coaching als wirksames Instrument in Onboarding-Prozessen

Agilität als Trend, Mindset und Modell bei Transformation

Change Prozesse entlang „U“ begleiten

Backup: Umfrageergebnisse „Führungskraft als Coach“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# In aktueller Forschung dominieren drei Führungskonzepte

## Transaktionale, Transformationale, Synergetische Führung im Kurzüberblick

### Transaktionale Führung

- Rational konzipierter Ansatz
- Aufgabenerfüllung gegen Belohnung/Bestrafung
- Rein ökonomische Orientierung
- Appelliert an die extrinsische Motivation der Mitarbeiter

### Transformationale Führung

- Emotionaler Ansatz
- Führen durch Inspiration, Vision, Charisma
- Veränderung/Transformation der Werte der Geführten
- Appelliert an die intrinsische Motivation der Mitarbeiter

### Synergetische Führung

- Schaffung eines funktionalen Rahmens für die Teamarbeit (anstelle Konzentration auf einzelne Mitarbeiter)
- Annahme, dass das größte Potenzial eines Teams nicht in seinen einzelnen Teammitgliedern sondern in den Dynamiken und Schnittstellen liegt.

### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Elemente transaktionaler Führung bleiben situationsabhängig Teil des Führungshandelns

## Gestaltungsempfehlungen

- Vorgehen dem Reifegrad des Mitarbeiters anpassen (z.B. zur Orientierung neuer Mitarbeiter eher mehr transaktionale Führung als bei erfahrenen Mitarbeitern)
- Wenn möglich eine gemeinsame Erarbeitung von Zielen durch Vorgesetzten und Mitarbeiter
- Ziele herausfordernd, aber nicht überfordernd stecken (Stichwort: stärkenorientiert)
- Nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Innovationsziele und persönliche Entwicklungsziele vereinbaren
- Ausreichendes Briefing der Mitarbeiter
- Teamziele bei Teamaufgaben
- Regelmäßiges, konstruktives Feedback
- Faires und transparentes Belohnungssystem
- Nicht nur materielle, sondern auch immaterielle Belohnungen
- Belohnungen nur als Zeichen echter Anerkennung der Leistung des Mitarbeiters, nie als Selbstzweck einsetzen (Stichwort: "Crowding-Out" der intrinsischen Motivation durch extrinsische Motivation)

## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Transformationale Führung revolutioniert das Führungsverständnis mit vier emotionalen Dimensionen

## Dimensionen Transformationaler Führung - „Die 4 I's"

- **Identifizieren:** Die Führungskraft ist in der Lage durch ihr Charisma, ihre Authentizität und Integrität Begeisterung, Respekt und Identifikation zu vermitteln, wodurch die Mitarbeiter mehr Leistung als erwartet erbringen.
- **Inspirieren:** Die Führungskraft motiviert die Mitarbeiter emotional über eine fesselnde Vision und regt die Mitarbeiter dadurch an, sich verstärkt einzubringen und verringert negative Gefühle.
- **Intellektuell anregen:** Die Führungskraft vermittelt neue Einsichten und bringt die Mitarbeiter zum Umdenken, so dass ihr Verständnis von Problemen und ihre Fähigkeit das Problem zu lösen sich verbessern.
- **Individuell behandeln:** Die Führungskraft unterstützt die einzelnen Mitarbeiter bei ihren Anstrengungen und fördert als Coach und Mentor die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

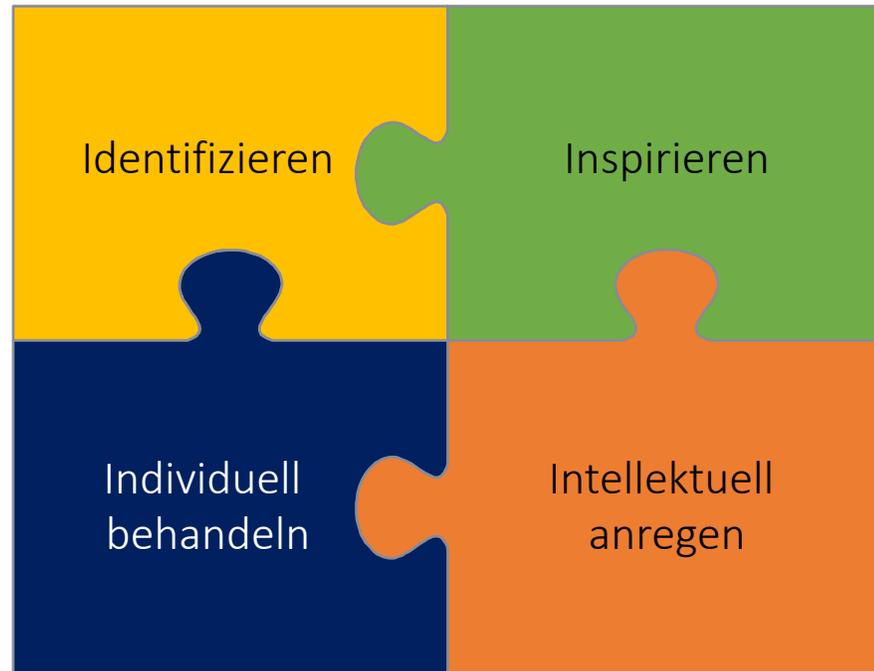
■ ...

■ ...



# Transformationale Führung revolutioniert das Führungsverständnis mit vier emotionalen Dimensionen

## Dimensionen Transformationaler Führung - „Die 4 I's"



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

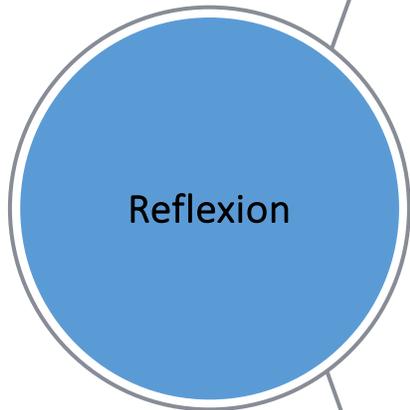
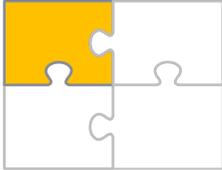
■ ...





# Wie führe ich transformational? Persönliches Vorbild reflektieren, identifizierend wirken

## Identifizierend wirken (1/2)



### Mein persönliches Vorbild

- Bitte denken Sie an eine Person in der Vergangenheit oder Gegenwart, die Sie tief beeindruckt hat und einen starken Einfluss auf Ihre persönliche Entwicklung hatte. Diese Person kann ein früherer (oder jetziger) Chef sein, ein Mentor oder Kollege. Es kann aber auch jemand aus dem jobfremden Kontext sein, z.B. ein Coach, ein Priester, ein Elternteil, ein älteres Geschwister, etc. oder eine fiktive Figur.
- Wenn Sie diese Person nun vor dem inneren Auge haben: Was beeindruckt Sie an dieser Person? Versuchen Sie bitte, dies an konkreten Eigenschaften und Verhaltensweisen festzumachen.

### Platz für persönliche Notizen

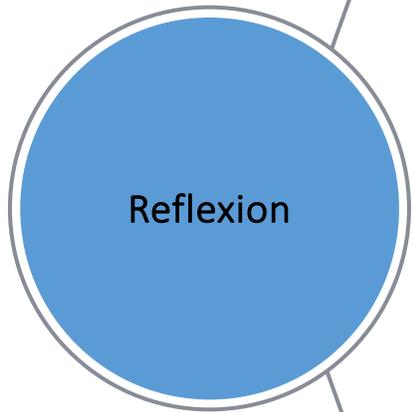
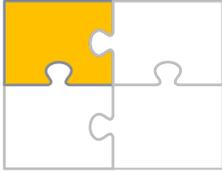
- ...
- ...
- ...
- ...





# Wie führe ich transformational? Persönliches Vorbild reflektieren, identifizierend wirken

## Identifizierend wirken (2/2)



### Mein persönliches Vorbild

- Was beeindruckt mich an dieser Person – ihre konkreten Eigenschaften und Verhaltensweisen:

.....

.....

.....

.....

- Was möchte ich von dieser Person lernen?

.....

.....

.....

.....

### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# „When you know who you are, you know what to do.“ - Was ist Authentizität?



## Authentische Menschen ...

- sind sich ihrer eigenen Werte und ihrer Persönlichkeit bewusst.
- nehmen Feedback von außen unverzerrt auf und kennen ihre Stärken und Entwicklungspotenziale.
- können unterschiedliche Perspektiven wertfrei anerkennen und Entscheidungen unter Einbezug der Alternativen nach eigenen, unabhängigen Maßstäben fällen.
- haben sich für einen eigenen, persönlichen Lebensweg entschieden. Sie unterdrücken nicht ihre inneren Bedürfnisse, um fremde Ansprüche zu erfüllen, sondern entwickeln ihr eigenes Selbstverständnis und bringen dieses in ihrem täglichen Handeln zum.
- wertschätzen offene und vertrauensvolle Beziehungen zu anderen Menschen, welchen sie ihr "wahres" Ich zeigen.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

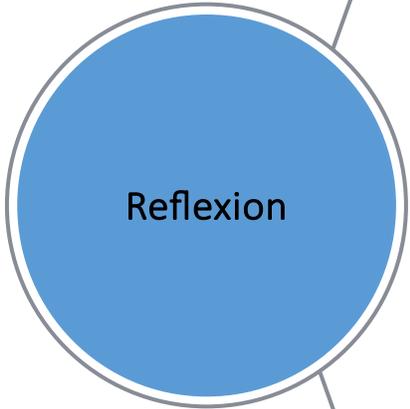
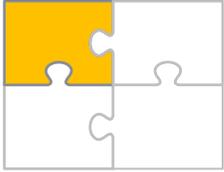
■ ...

■ ...



# ...und wie gut kennen Sie sich selbst?

## Wie gut kenne ich mich selbst? (1/3)



**Schritt 1**

- Bitten Sie 5 Ihrer engsten Kollegen, Ihnen folgende Fragen schriftlich und anonymisiert zu beantworten:
- Welche sind meine 5 größten Stärken?
- Welche sind meine 5 größten Entwicklungspotenziale?

**Schritt 2**

- Bitten Sie Ihre direkten Mitarbeiter, Ihnen dieselben Fragen schriftlich und anonymisiert zu beantworten.

**Schritt 3**

- Bitten Sie 5 andere Menschen aus Ihrem Lebensumfeld (Partnerin, Freunde, Verwandte), Ihnen ebenfalls diese Fragen schriftlich und anonymisiert zu beantworten.

**Schritt 4**

- Sammeln Sie die Antworten und identifizieren Sie wiederholende Themen (bitte beachten Sie die Hinweise zum Umgang mit Feedback auf 3/3):

### Platz für persönliche Notizen

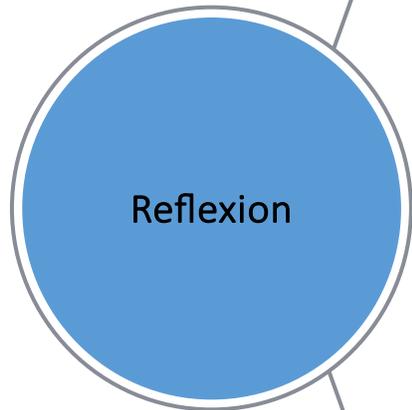
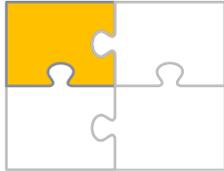
- ...
- ...
- ...
- ...





...und wie gut kennen Sie sich selbst?

Wie gut kenne ich mich selbst? (2/3)



- Meine Stärken:
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  
- Meine Entwicklungspotenziale:
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....

Platz für persönliche Notizen

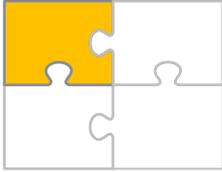
- ...
- ...
- ...
- ...

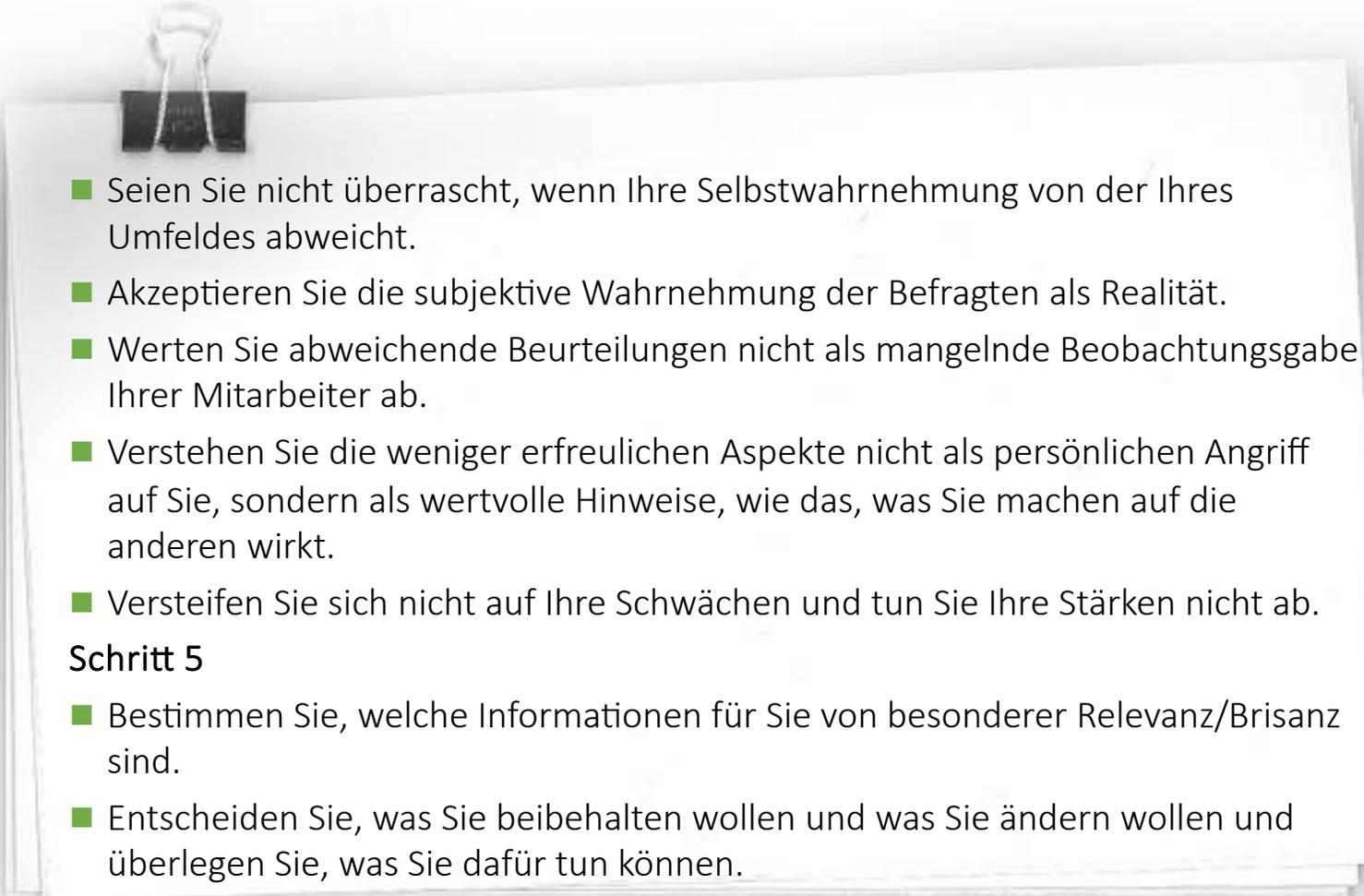




## Hinweise zum Umgang mit dem Feedback helfen, Feedback wertfrei anzunehmen

### Wie gut kenne ich mich selbst? (3/3)



- 
- Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihre Selbstwahrnehmung von der Ihres Umfeldes abweicht.
  - Akzeptieren Sie die subjektive Wahrnehmung der Befragten als Realität.
  - Werten Sie abweichende Beurteilungen nicht als mangelnde Beobachtungsgabe Ihrer Mitarbeiter ab.
  - Verstehen Sie die weniger erfreulichen Aspekte nicht als persönlichen Angriff auf Sie, sondern als wertvolle Hinweise, wie das, was Sie machen auf die anderen wirkt.
  - Versteifen Sie sich nicht auf Ihre Schwächen und tun Sie Ihre Stärken nicht ab.

#### Schritt 5

- Bestimmen Sie, welche Informationen für Sie von besonderer Relevanz/Brisanz sind.
- Entscheiden Sie, was Sie beibehalten wollen und was Sie ändern wollen und überlegen Sie, was Sie dafür tun können.

#### Platz für persönliche Notizen

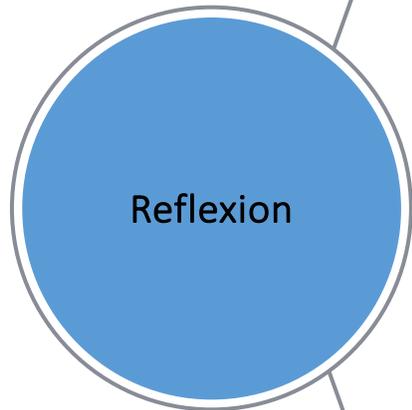
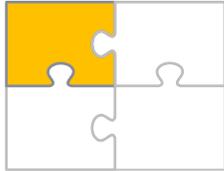
- ...
- ...
- ...
- ...





Die Auseinandersetzung mit eigenen Werten und (Führungs-) Prinzipien ist dabei unverzichtbar

**Was sind meine Werte und Prinzipien? (1/2)**



Meine innersten Werte und wichtigsten Prinzipien:

.....

.....

.....

.....

.....

Platz für persönliche Notizen

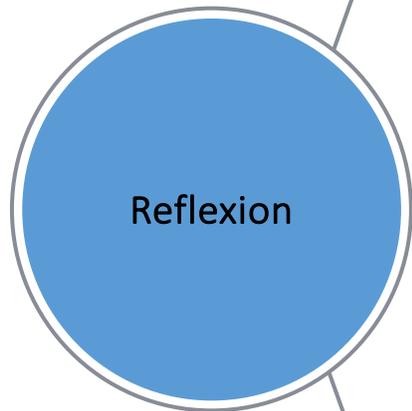
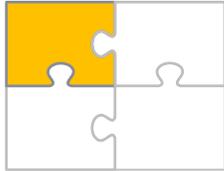
- ...
- ...
- ...
- ...





Die Auseinandersetzung mit eigenen Werten und (Führungs-)Prinzipien ist dabei unverzichtbar

**Was sind meine Werte und Prinzipien? (2/2)**



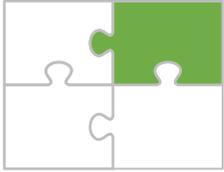
- Was bedeutet für mich der Begriff Integrität?  
.....  
.....
- Inwieweit werde ich diesem Anspruch gerecht?  
.....  
.....  
.....
- Was bedeutet für mich moralisch-ethisches Handeln?  
.....  
.....  
.....
- Inwieweit werde ich diesem Anspruch gerecht?  
.....  
.....  
.....

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



## Um Mitarbeiter emotional zu motivieren bedarf es einer fesselnden Vision



### Eine Vision - Das Wunschbild unserer Zukunft

- Eine Vision ist eine Zukunftsvorstellung, die Sie erreichen möchten. Der Ausdruck "unsere Vision" zeigt, wohin wir gehen möchten, und wie wir sein werden, wenn wir die Vision erreicht haben.
- Je detaillierter und plastischer unser Zukunftsbild ist, desto packender wird es sein.
- Wegen ihrer fassbaren und direkten Eigenschaft gibt die „Vision der Zukunft“ Ihrem Team (Ihrer Organisation) Form und Richtung. Sie hilft auch Mitarbeitern Ziele zu formulieren, um das Team (die Organisation) näher an das heranzubringen, was es sein möchte.

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

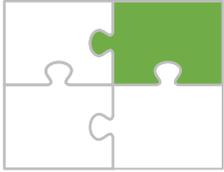
■ ...

■ ...

■ ...



## Eine starke Vision vermittelt ein konkretes und emotionales big picture der Zukunft



### Eine starke Vision ...

- vermittelt den Mitarbeitern den größeren Zusammenhang.
- ist konkret und vermittelt den Mitarbeitern ein klares Bild der Zukunft.
- erlaubt den Mitarbeitern vor ihrem geistigen Auge zu sehen, wie sie zum Ganzen möglichst gut beitragen können.
- bestimmt die gemeinsame Agenda und zeichnet die Entwicklungsrichtung der Unternehmung/des Bereichs vor.
- hat einen Zeithorizont von mehreren Jahren und erhält dem Team (der Organisation) den Fokus auf die Zukunft.
- ist nicht nur für einen kleinen Teil attraktiv- sie muss für alle, die ein Interesse an der Firma haben, erstrebenswert sein.
- inspiriert die Mitarbeiter sich für einen gemeinsamen Zweck einzusetzen.

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

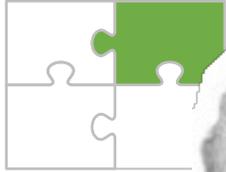
■ ...





Eine starke Vision vermittelt ein konkretes und emotionales big picture der Zukunft

### Beispiele



*John F. Kennedy:*

*„Wir werden Menschen auf den Mond bringen.“*

*Nike:*

*„Wenn Du einen Körper hast, bist Du ein Athlet. Wir werden Athleten helfen zu gewinnen. Solange es Athleten gibt, wird es Nike geben.“*

*Tesla/ Elon Musk:*

*„Our vision ist to create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles.“*

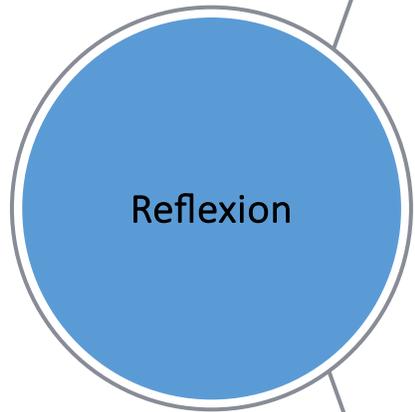
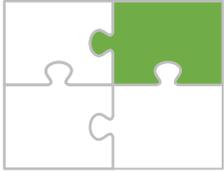
Platz für persönliche Notizen





Eine authentische persönliche Leadership Vision inspiriert und begeistert

**Über meine persönliche Leadership Vision inspirieren (1/2)**



**Tipps zur Formulierung: Die Vision sollte ...**

- generell genug sein, um sie flexibel interpretieren zu können und zugleich konkret genug sein, um ein "inneres" Bild zu erzeugen.
- Ihre innersten Werte reflektieren.
- Ihr Team mit einschließen.
- positiv formuliert sein (Stichwort: Annäherungs- und kein Vermeidungsziel).
- realistisch sein.
- persönlich attraktiv sein (Stichwort: "glückseliges Grinsen").

**Meine Leadership Vision (verbal)**

.....

.....

.....

.....

**Platz für persönliche Notizen**

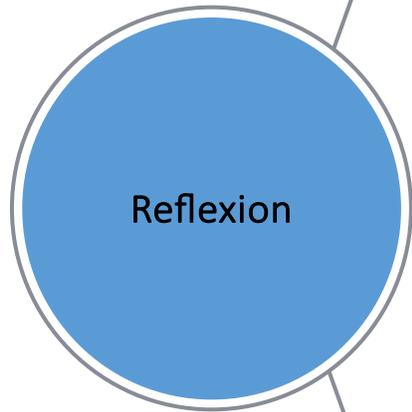
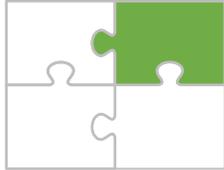
- ...
- ...
- ...
- ...





Eine authentische persönliche Leadership Vision inspiriert und begeistert

**Über meine persönliche Leadership Vision inspirieren (2/2)**



**Meine persönliche Leadership Vision (visuell)**  
Bitte kleben Sie hier eine verkleinerte Version Ihrer Leadership Collage ein.

**Platz für persönliche Notizen**

■ ...

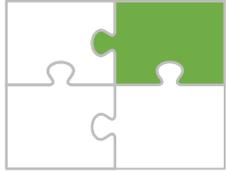
■ ...

■ ...

■ ...



## Zur Umsetzung einer inspirierenden Kommunikation gibt es Tipps



### Inspirierende Kommunikation

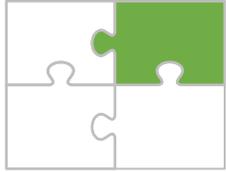
- Einfach und empfängergerecht: Vermeiden Sie Fachjargon.
- Metaphern, Analogien, Beispiele sind mehr Wert als tausend Worte.  
→ *Storytelling*
- Wiederholung: Ideen werden nur dann verinnerlicht, wenn sie oft genug gehört wurden.
- Orientierung geben: Fokussierung auf Kernaussagen.
- Persönlich kommunizieren und Emotionen ansprechen.
- Wir-Gefühl stärken: integrierende Kommunikation, bei der die Mitarbeiter Vertrauen entwickeln.

### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



## Auch zur inspirierenden Kommunikation einer Vision gibt es Hinweise



### Kommunikation einer Vision

- Kommunizieren Sie persönlich und mit Emotionen.
- Setzen Sie die Vision in einen zeitlichen Rahmen (wo kommen wir her/wo wollen wir hin?).
- Erklären Sie, was die Vision für Sie persönlich bedeutet.
- Versetzen Sie sich in Ihre Mitarbeiter hinein, während Sie die Vision kommunizieren (Stichwort: Empathie).
- Zeigen Sie auf, wie Sie mit Ihren Taten zur Umsetzung der Vision beitragen wollen. Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?
- Gehen Sie offen auf derzeitige und zukünftige Probleme für die Realisierung der Vision ein.
- Schaffen Sie eine emotionale Verbindung zwischen Ihnen, der Vision und Ihrem Team.

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

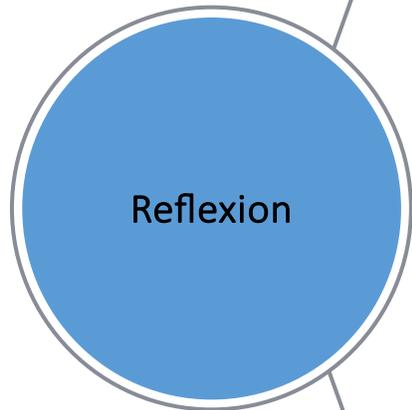
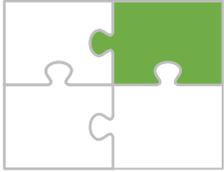
■ ...

■ ...



# Coaching hilft, Führungsvision authentisch zu kommunizieren

## Kommunikation meiner Führungsvision in meinem Team (1/2)



Bitte führen Sie in einem Coaching-Setting wechselnde Visionsgespräche (unter Einbezug der persönlichen Visionscollage) durch:

- Was ist deine Führungsvision? Trage sie kurz (1-2 Minuten) vor?
- Was wird sichtbar? Was gefällt dir besonders gut? Wie gut fühlst du dich selbst von deiner Vision begeistert und überzeugt?
- Was solltest du als Führungskraft berücksichtigen, um dein Team von deiner Vision zu begeistern und zu überzeugen?
- Was könnten typische Fallgruben sein? Wie gehst du damit um?
- Was ist an der Vision authentisch? An welchen Stellen fühlst du dich am stärksten?
- Was noch?

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

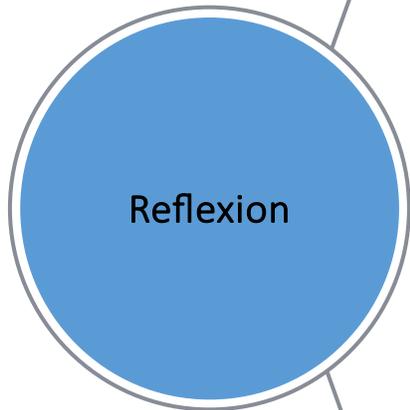
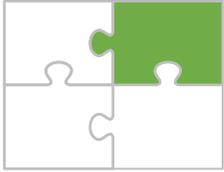
■ ...

■ ...



# Coaching hilft, Führungsvision authentisch zu kommunizieren

## Kommunikation meiner Führungsvision in meinem Team (2/2)



Präsentieren Sie Ihrem Team Ihre Vision. Räumen Sie diesem Termin einen hohen Stellenwert ein:

- Setzen Sie einen (Offsite-) Workshop mit Ihrem Team an und reservieren Sie genügend Zeit.
- Halten Sie keinen Monolog, sondern fordern Sie Ihre Mitarbeiter zu Rückfragen, Feedback und Diskussion auf.

Mögliche Diskussionsfragen:

- Wie gut passt diese Vision zu uns?
- Wie attraktiv und realistisch ist die Vision für uns alle?
- Können sich die Mitarbeiter mit dieser Vision identifizieren, mit welchen Aspekten am meisten/ am wenigsten? Was fehlt ggf.?
- Wie kann jeder die Vision für sich interpretieren/Wie kann jeder Teil davon werden? Was kann jeder einzelne zur Erreichung der Vision beitragen?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

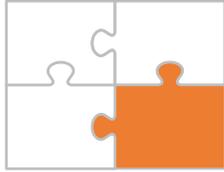
■ ...

■ ...



■ Durch intellektuelle Anregung werden neue Denkprozesse in Gang gesetzt

### Fragen zur Führungsreflexion



Bitte machen Sie sich zu den folgenden Punkten Gedanken:

- Animiere ich meine Mitarbeiter aktiv zu Kritik?
- Lasse ich mich auf Diskussionen ein bzw. lasse ich in Diskussionen verschiedene Standpunkte zur Sprache kommen?
- Habe ich immer gleich die Lösung für die Probleme meiner Mitarbeiter parat?
- Inwiefern stärke ich den Rücken für mein Team und einzelne Mitarbeiter?
- Wie gut bin ich im Fragenstellen?
- Wie gut kann ich zuhören?
- Wie hoch ist mein Redeanteil in Gesprächen mit meinen Mitarbeiter?
- Wie oft nehme ich Vorschläge meiner Mitarbeiter ernsthaft auf?
- Wie gut bin ich im Delegieren oder will ich am liebsten alles selbst machen?
- Wie stark vertraue ich meinen Mitarbeitern?
- Wie unterstütze ich bei meinen Mitarbeitern kreatives und innovatives Engagement?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

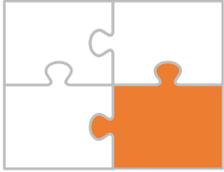
■ ...

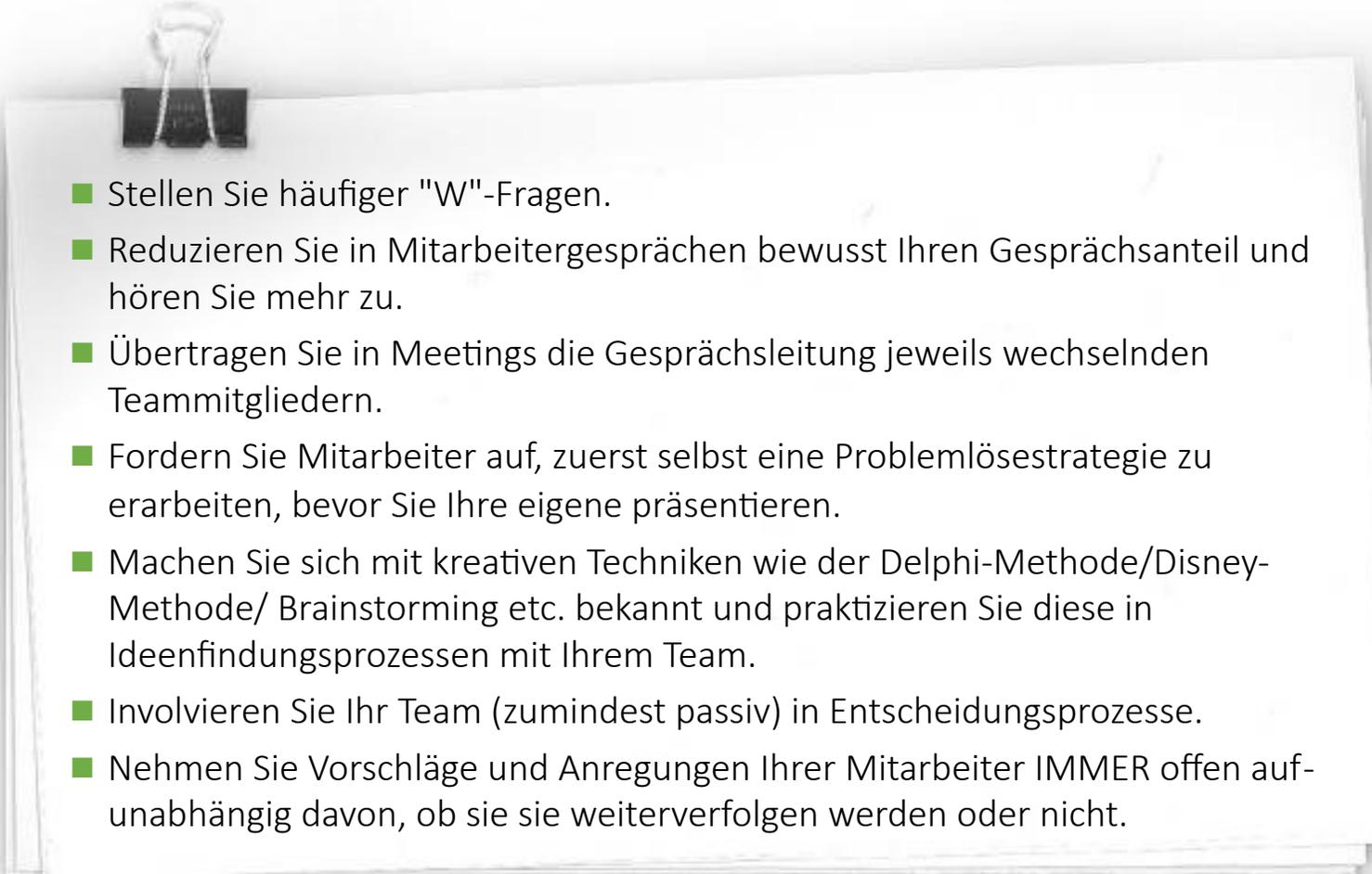
■ ...



Durch gezielte Justierung des eigenen Führungsverhaltens werden neue Dynamiken erschlossen

### Tipps und Tricks für den Alltag



- 
- A white sheet of paper with a black binder clip at the top left corner, resting on a stack of papers. The paper contains a list of seven tips.
- Stellen Sie häufiger "W"-Fragen.
  - Reduzieren Sie in Mitarbeitergesprächen bewusst Ihren Gesprächsanteil und hören Sie mehr zu.
  - Übertragen Sie in Meetings die Gesprächsleitung jeweils wechselnden Teammitgliedern.
  - Fordern Sie Mitarbeiter auf, zuerst selbst eine Problemlösestrategie zu erarbeiten, bevor Sie Ihre eigene präsentieren.
  - Machen Sie sich mit kreativen Techniken wie der Delphi-Methode/Disney-Methode/ Brainstorming etc. bekannt und praktizieren Sie diese in Ideenfindungsprozessen mit Ihrem Team.
  - Involvieren Sie Ihr Team (zumindest passiv) in Entscheidungsprozesse.
  - Nehmen Sie Vorschläge und Anregungen Ihrer Mitarbeiter IMMER offen auf-unabhängig davon, ob sie sie weiterverfolgen werden oder nicht.

### Platz für persönliche Notizen

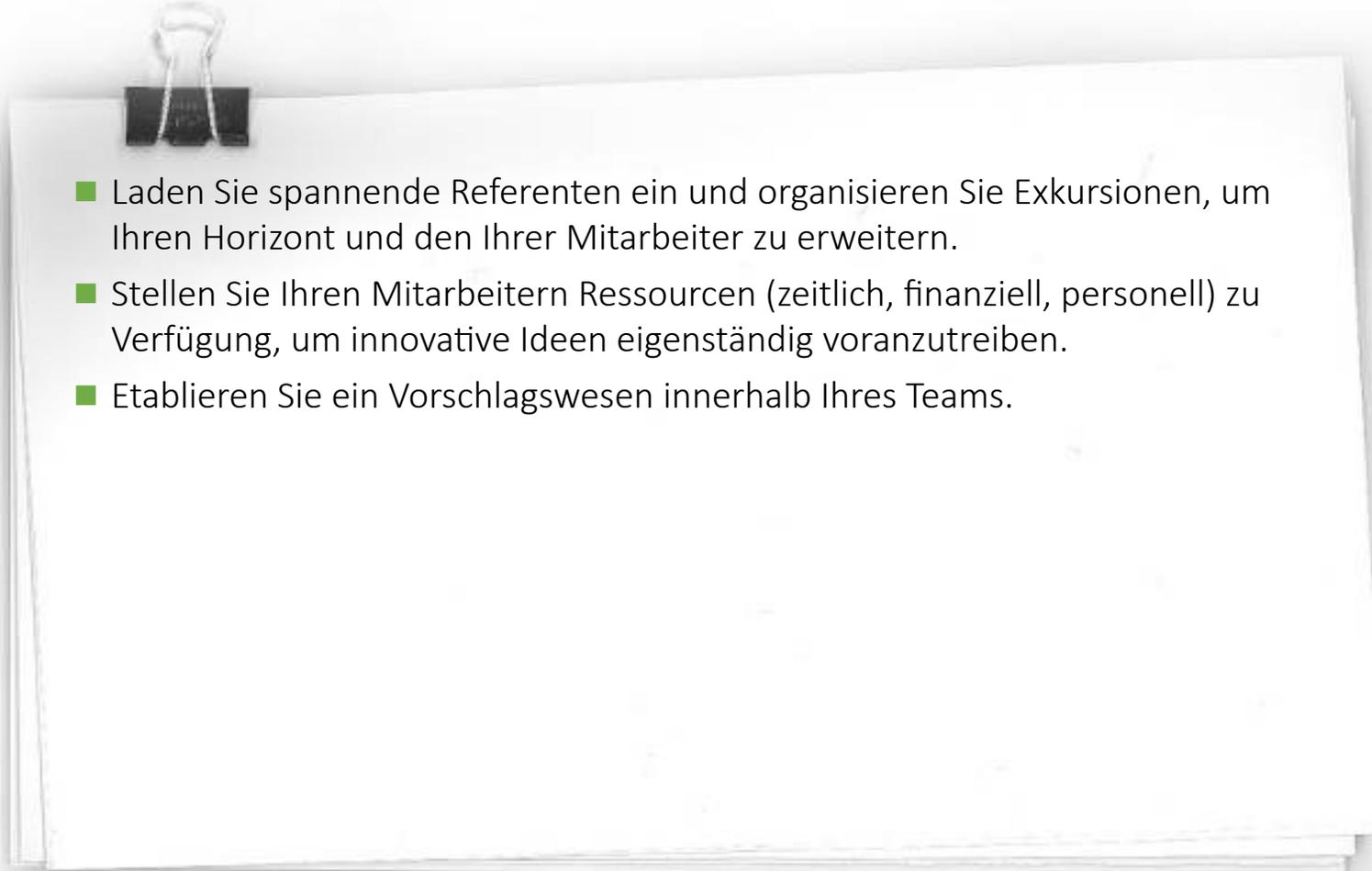
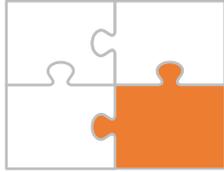
- ...
- ...
- ...
- ...





## Durch Maßnahmen out-of-the-Box Horizonterweiterung gefördert

### Anregungen für längerfristige Maßnahmen



- Laden Sie spannende Referenten ein und organisieren Sie Exkursionen, um Ihren Horizont und den Ihrer Mitarbeiter zu erweitern.
- Stellen Sie Ihren Mitarbeitern Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell) zu Verfügung, um innovative Ideen eigenständig voranzutreiben.
- Etablieren Sie ein Vorschlagswesen innerhalb Ihres Teams.

### Platz für persönliche Notizen

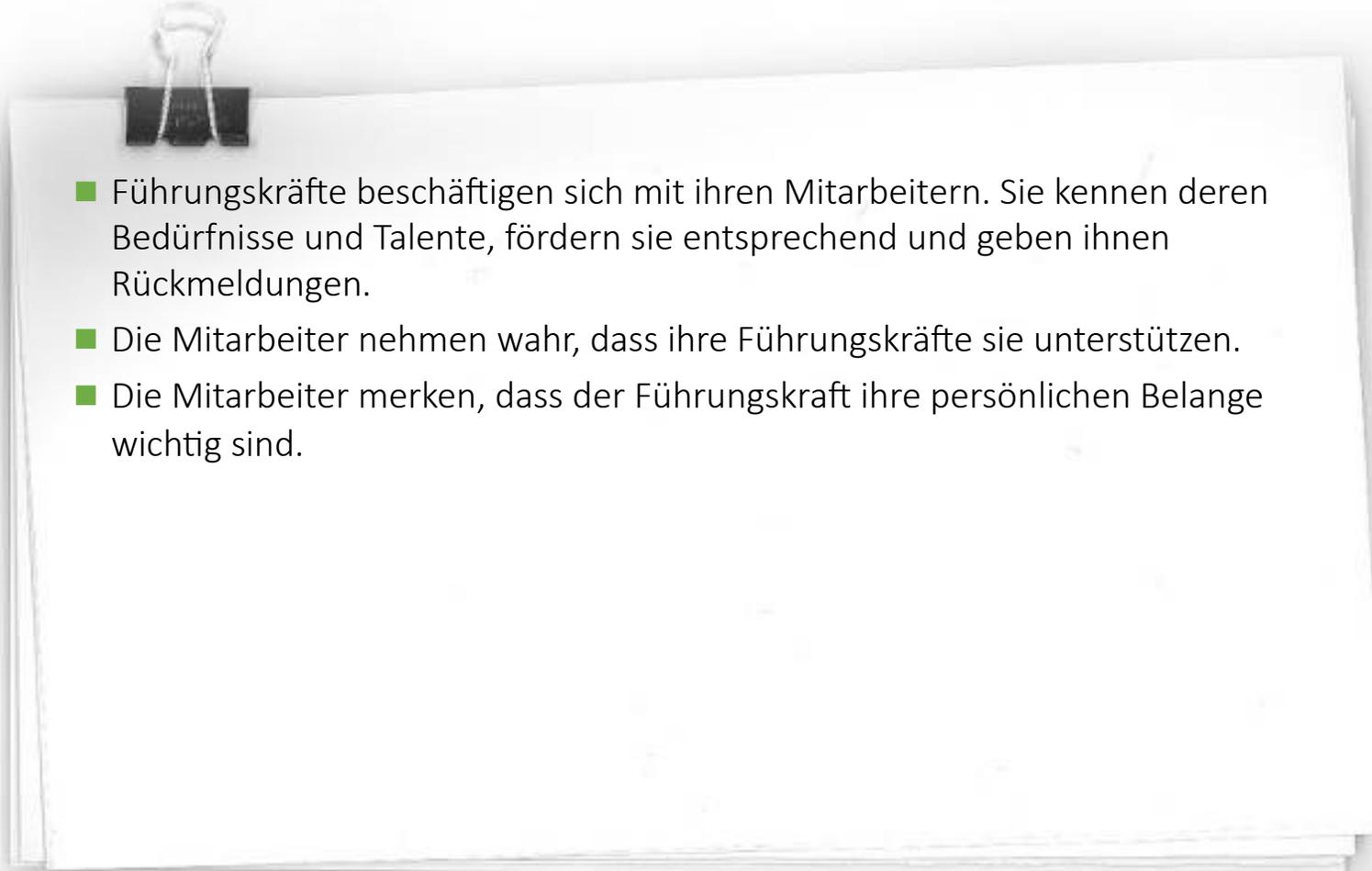
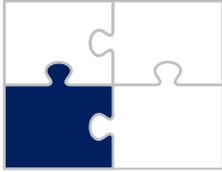
- ...
- ...
- ...
- ...





# Individuelle Behandlung heißt, die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter als Coach und Mentor zu fördern

## Individuelle Behandlung



- Führungskräfte beschäftigen sich mit ihren Mitarbeitern. Sie kennen deren Bedürfnisse und Talente, fördern sie entsprechend und geben ihnen Rückmeldungen.
- Die Mitarbeiter nehmen wahr, dass ihre Führungskräfte sie unterstützen.
- Die Mitarbeiter merken, dass der Führungskraft ihre persönlichen Belange wichtig sind.

### Platz für persönliche Notizen

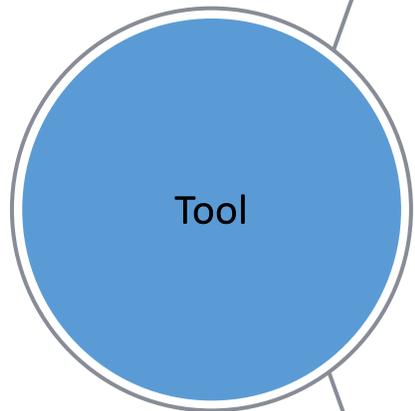
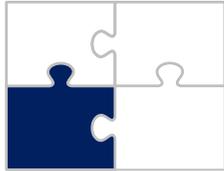
- ...
- ...
- ...
- ...





# Das Tool „Best Self“-Portrait hilft, das volle Potenzial der Mitarbeiter und des Teams zu aktivieren

## Das „Best Self“-Portrait (1/3)



- **Schritt 1:** Bitten Sie jeden Ihrer Teammitglieder zu jedem anderen Teammitglied ein Feedback schriftlich vorzubereiten. Das gewünschte Feedback soll folgendermaßen aussehen:
  - Der/die Befragte soll 1-2 Episoden aus seiner/ihrer persönlichen Erfahrung wiedergeben, als der/die zu Beurteilende seine größten Stärken unter Beweis stellte.
  - Die Feedbackgeber sollen konkrete Beispielsituationen so genau wie möglich beschreiben, damit der/die zu Beurteilende sich ein klares Bild von seinen/ihren beschriebenen Charakteristika machen kann.
- **Schritt 2:** Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, die erhaltenen Feedbacks genau zu studieren. Es geht darum Gemeinsamkeiten aus den Feedbacks zu identifizieren

### Platz für persönliche Notizen

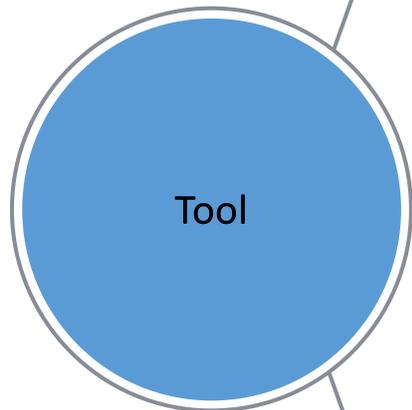
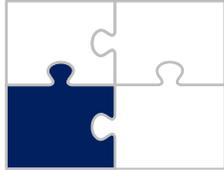
- ...
- ...
- ...
- ...





## Das Tool „Best Self“-Portrait hilft, das volle Potenzial der Mitarbeiter und des Teams zu aktivieren

### Das „Best Self“-Portrait (2/3)



- **Schritt 3:** Bitten Sie jeden Ihrer Mitarbeiter ein "Best Self" Portrait auf der Grundlage ihrer Feedback-Analyse zu schreiben und dieses zum TE-Workshop mitzubringen.
- **Schritt 4:** Geben Sie jedem Ihrer Mitarbeiter im TE-Workshop die Möglichkeit, sein "Best Self" Porträt vorzustellen. Bereiten Sie eine leere Pinnwand mit der Überschrift „Best Team“ Portrait vor und laden Sie Ihre Mitarbeiter ein, Elemente aus dem „Best Self“ Portrait auf das „Best Team“ zu übertragen.
- **Schritt 5:** Reflektieren Sie mit dem Team über das Gesamtbild:
  - Wie können die Informationen aus den Feedbacks genutzt werden, um die Arbeitsqualität des Teams zu verbessern?
  - Wie kann jeder Einzelne ihr "Best Self" in das Team einbringen?
  - Welche Situation/Umstände (persönlich/beruflich/situativ) ermöglichen/ unterstützen die volle Entfaltung von "Best Self" und „Best Team“?

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

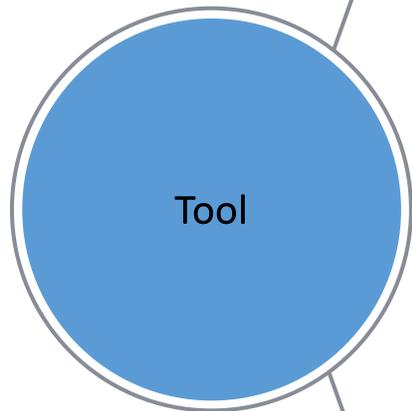
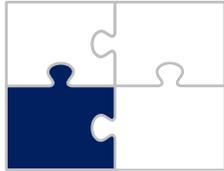
■ ...





## Das Tool „Best Self“-Portrait hilft, das volle Potenzial der Mitarbeiter und des Teams zu aktivieren

### Das „Best Self“-Portrait (3/3)



- **Schritt 6:** Bitten Sie Ihr Team ein eigenes „Vision Statement“ zu formulieren. Geben Sie ihnen folgende Fragen an die Hand:
  - Wer/was wollen wir werden?
  - Was ist unsere "wahre" Berufung?
  - Welche Maßstäbe definieren für uns "Erfolg"?
  - Wie wollen wir unser Teamzusammenleben organisieren, um diesen Maßstäben gerecht zu werden?
  - Was sind wir bereit zu tun/ zu leisten?
  - Wie können wir die für meine "Best Self" und unser „Best Team“ förderlichen Faktoren ausbauen und gleichzeitig die hinderlichen Faktoren entkräften?
- **Schritt 7:** Entwickeln Sie mit Ihrem Team einen Aktionsplan, um das individuelle Potenzial und Teampotenzial optimal zu heben. Bestimmen Sie gemeinsam die zukünftigen Aufgabenprofile, Verantwortungen, Entwicklungsmaßnahmen, ... .

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

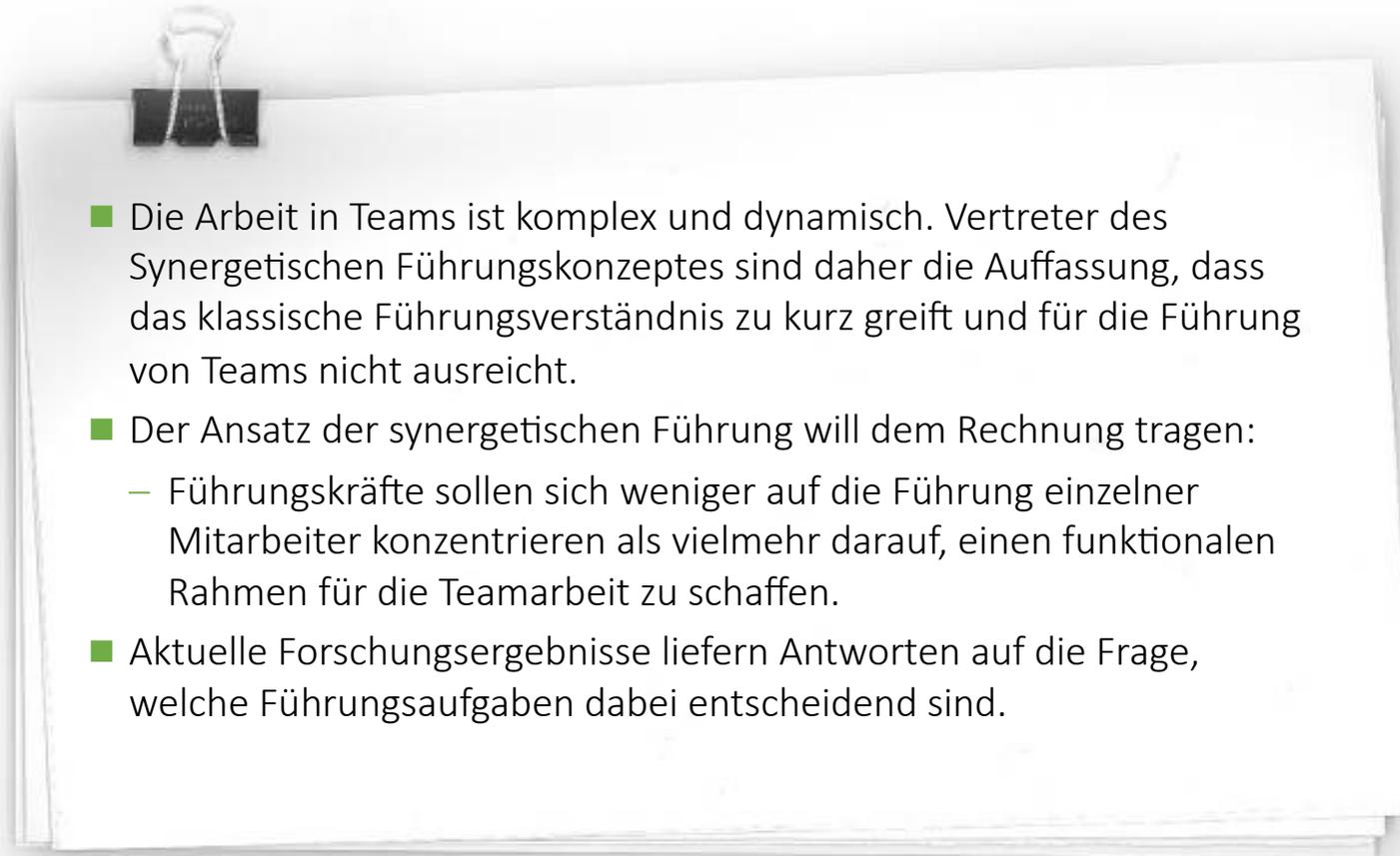
■ ...

■ ...

■ ...



## Synergetisches Führungskonzept zielt auf ein besseres Zusammenspiel der Teams ab



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamführung ist eine Herausforderung im Spannungsfeld zwischen Teamarbeit und dyadischen Führungskonzepten

## Teamarbeit als *das* Mittel der Wahl

- Es wird immer häufiger in Teamkonstellationen gearbeitet, zwischen klassisch- hierarchisch geführt bis selbstgesteuert.
- Teamarbeit gilt als das Mittel der Wahl, um in einer zunehmend volatilen, unsicheren und komplexen Umwelt reaktionsfähig, schnell und innovativ zu sein.

## Teamführung als komplexe Herausforderung

- Team ist keine Ansammlung dyadischer Beziehungen mit nur einfachen Kausalwirkungen.
- Jede auf ein Teammitglied gerichtete Intervention kann Auswirkungen auf das gesamte Team und dessen zukünftiges Handeln haben (potenziell unvorhersehbaren Wechselwirkungen).
- Team-MA als Teil des Mikrosystems sind Einflüssen aus anderen Mikrosystemen bzw. dem übergeordneten System ausgesetzt (daraus unvorhersehbare intraindividuelle Abläufe möglich).

## Klassisches Führungsverständnis als dyadische Beziehung

- Klassisches Leadershipverständnis stellt die Zweierbeziehung (FK- MA) in den Mittelpunkt.
- Annahme ist, dass die FK ihren MA so zu beeinflussen vermag, dass dabei ein gewünschtes Verhalten herauskommt\*.
- Wollen FK bei komplexen Gruppenbeziehungen Wirkung erzielen, brauchen Sie erweiterte Führungs-Modelle.

## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...

\*Nach der sog. „Great Man Theory“ gelingt ihr das vor allem dann, wenn sie über ganz bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten verfügt, die in den vergangenen Jahrzehnten als relevant für den Führungserfolg definiert wurden (s. Modelle der transaktionalen und transformationalen Führung).



# Synergetische Führung will den synergetischen Effekt der Teamarbeit heben

## Mehr Führung der Teams, weniger Führung einzelner Teammitglieder

- Grundüberzeugung des synergetischen Führungskonzeptes ist, dass das größte Potenzial eines Teams nicht in seinen einzelnen Teammitgliedern sondern in den Dynamiken und Schnittstellen zwischen ihnen liegt.
- In der Teamführung ist vor allem die Beeinflussung dieser organisationalen Wechselwirkungen wesentlich.
- Bei einem synergetischen, also organisationalen Verständnis von Führung steht daher die Frage im Fokus:
  - Welches Führungshandeln braucht es, um Bedingungen zu schaffen, unter denen das Mikrosystem Team zielorientiert funktionieren kann?
  - Welche konkreten Aufgaben kommen auf Führungskräfte zu, die das Mikrosystem Team stärken wollen?

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Der Ursprung liegt in der Systemtheorie und Sozialpsychologie

## Dem Modell der synergetischen Führung zugrundeliegende Thesen

Systemtheoretische  
und  
Sozialpsychologische  
Thesen

- Es existiert eine Grenze zwischen der Umwelt und dem System und das Steuerungsziel, sich als System zu erhalten und nicht in der Umwelt aufzugehen.
- Es braucht Ressourcen für den Erhalt des Systems.
- Es gibt eine interne Systemstruktur.
- Es gibt über die Zeit verlaufende Prozesse.
- Das System muss selbst eine Vorstellung darüber entwickeln, wie es funktioniert, um eine Selbststeuerung vornehmen zu können.
- Bei einer Überlastung muss das System in der Lage sein, aus sich heraus ein weiteres System zu generieren.

## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Empirisch abgesichertes Modell zeigt zu erfüllende, für eine erfolgreiche Teamarbeit erforderliche Führungsaufgaben

## 6 übergeordnete Leadership-Aufgaben und 23 sich daraus ableitenden Teilaufgaben der Führung



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Empirisch abgesichertes Modell zeigt zu erfüllende Führungsaufgaben

## 1. Führungsaufgabe: Differenzmanagement

01

■ Die Führung muss das Team darin unterstützen, sich als **Einheit** zu begreifen, die nach außen geschlossen auftritt, die gleichzeitig im Inneren aber jedem Teammitglied die Möglichkeit eröffnet, sich individuell einzubringen.

02

■ **Sinn:** Dem Team muss klar sein, was sein Auftrag ist, und es muss das Wozu dahinter verstehen. Nur so kann es den Sinn seiner Existenz nachvollziehen, erfassen, worin es sich von anderen Teams unterscheidet – und einen gemeinsamen Teamgeist entwickeln.

03

■ **Ziele und Teilziele:** Leistungs- wie auch Beziehungsziele müssen von Beginn an offen und konstruktiv auf die Agenda gesetzt werden und widerspruchsfrei formuliert sein (mentales Modell). Der Führungsjob besteht hier darin, mit den Teammitgliedern zu diskutieren, wie die Ziele zu verstehen und umzusetzen sind.

04

■ **Definition externer Schnittstellen:** Schnittstellen zu anderen Teams, Abteilungen, Systemen, die Ziele und Erwartungen der unternehmensinternen und/ oder externen Kunden müssen klar sein, um hier keine Irritationen aufkommen zu lassen.

05

■ **Das Team selbst:** Es ist erfolgskritisch, internen Unterschieden Rechnung zu tragen. Voneinander abweichende Werte müssen diskutiert werden. Individuelle Führung eines jeden Teammitglieds (Grad des individuellen Unterstützungs-/Anleitungs-/Anweisungsbedarfs vs. höheres Maß an Selbstführung).

06

Leistungsfähiger durch synergetische Führung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Empirisch abgesichertes Modell zeigt zu erfüllende Führungsaufgaben

## 2. Führungsaufgabe: Ressourcenmanagement

01

■ **Optimale Versorgung des Teams mit Ressourcen:** Ein gutes Management von Ressourcen (Sach-, Personal-, Finanzmittel, Informationen und andere immaterielle Güter wie Anerkennung und Lob) stellt einerseits die Leistungsfähigkeit sicher, trägt andererseits erheblich zu einem positiven Teamklima bei. Dadurch Vermeidung von Konflikten über Ressourcen, daraus Vermeidung sehr schädlicher Dynamik wie Neid, Konkurrenz und Statusdenken.

02

■ Ressourcenmanagement impliziert die Beantwortung folgender Fragen:

- Wer soll überhaupt im Team sein?
- Welche **Kompetenzen** sollen im Team vorhanden sind, die es zur Lösung der Aufgabe braucht.

03

■ **Teamentwicklung als erfolgskritische Aufgabe:** Für den Fall, dass ein Teammitglied – etwa durch Krankheit – länger ausfällt, muss es klare Vertreterregelungen geben. Und zwar solche, die nicht als unfair empfunden werden, weil sie ein Teammitglied über Gebühr belasten.

04

05

■ **Kontinuierliche Ermittlung,** welche materiellen und immateriellen Ressourcen das Team braucht, diese zu akquirieren und sie intern in enger Abstimmung mit den Teammitgliedern zu verteilen, was die Nachvollziehbarkeit von Ressourcen-Entscheidungen und das Vertrauen in eine faire Vergabe der Ressourcen erhöht.

06

Leistungsfähiger durch synergetische Führung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Empirisch abgesichertes Modell zeigt zu erfüllende Führungsaufgaben

## 3. Führungsaufgabe: Strukturmanagement

- 01 ■ Strukturmanagement betrifft den Aufbau des Teams:
  - die klare Verteilung von **Verantwortlichkeiten**
  - die gemeinsame Aushandlung von **Teamrollen**
  - die sinnvolle **Strukturierung der Arbeit**.
- 02
- 03 ■ Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für gute Teamarbeit liegt darin, dass die Führungskraft oder in einem selbstgesteuerten Team die Person, die eine coachende Rolle übernimmt, permanent **das soziale Gefüge im Team** beobachtet.
  - Schnelles Erkennen, Ansprechen und gemeinsames Lösen von Problemen aus Rollenunklarheiten und Verantwortungsdiffusion.
- 04
- 05
- 06

Leistungsfähiger durch synergetische Führung

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Empirisch abgesichertes Modell zeigt zu erfüllende Führungsaufgaben

## 4. Führungsaufgabe: Prozessmanagement

- 01 ■ Kontinuierliche Handlungsfähigkeit des Teams durch gute **Balance zwischen standardisierten Arbeitsabläufen und Flexibilität**:
  - Definition und Implementierung von Standardprozessen. Vorteile in puncto Sicherheit und Schnelligkeit, wenn es um wiederkehrende Aufgaben geht, die nach einem festgelegten Prozedere gelöst werden können.
  - Freieres, offeneres und kreativeres Arbeiten bei komplexen und neuen Herausforderungen, bei denen Standardprozesse an ihre Grenzen stoßen.
  - Entwicklung der Teammitglieder durch Stärkung ihrer Flexibilität und ihrer Selbstmanagementkompetenzen.
  - Gemeinsame Definition und laufende Überprüfung, an welcher Stelle Standardprozesse Sinn machen und wo/ wann es andere Herangehensweisen braucht.
- 02
- 03
- 04
- 05 ■ **Verständnis der Teammitglieder für prozessuale Abhängigkeiten** und Schnittstellen/ Verbindungen zwischen ihnen selbst:
  - Klare Kommunikation jedes Teammitglieds, was genau es von seinen Kollegen erwartet, welchen Input oder welche Unterstützung es zu welcher Zeit benötigt.
  - Bei der modernen Zusammenarbeit lässt sich nicht alles bis ins kleinste Detail planen. Es braucht Vertrauen, damit die Kooperation gelingt. Erfolgskritische Aufgabe der FK ist, darauf hinzuwirken, dass im Team eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens entstehen kann (u.a. durch das eigene Vorbild).
- 06

Leistungsfähiger durch synergetische Führung

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Empirisch abgesichertes Modell zeigt zu erfüllende Führungsaufgaben

## 5. Führungsaufgabe: Reflexionsmanagement

01

■ Die **Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren** sichert dauerhaft die Überlebensfähigkeit eines Teams. Gemeint ist:

- Regelmäßige Bewertung und kontinuierliche Verbesserung der eigenen Arbeit
- Erkennen, Erfassen, Interpretation und Lösung von Beziehungs- wie auch Leistungsproblemen.

02

■ Führung heißt hier also, sich darum zu kümmern, dass es ein Monitoring relevanter Daten, ein geeignetes Steuerungssystem und eine konstruktive **Fehlerkultur** gibt.

03

■ Statt zu fragen „Wer war das?“, sollte die Führungskraft das Team dazu anregen, sich zu fragen „Was genau ist passiert?“, „Wodurch wurde der Fehler verursacht?“ und „Wie kann man ihn zukünftig vermeiden?“.

04

■ Auch der Blick in die Zukunft ist wichtig. Gute Teamführung bedeutet, **das Team immer wieder dazu aufzufordern, nicht nur zu reflektieren, wo es gerade steht, sondern auch, wo es in Zukunft hin will.**

05

06

Leistungsfähiger durch synergetische Führung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Empirisch abgesichertes Modell zeigt zu erfüllende Führungsaufgaben

## 6. Führungsaufgabe: Entwicklungsmanagement

01

■ Die Belastung von Arbeitnehmern nimmt immer weiter zu. Doch **Stress** kann zu einem Abfall der Teamperformance und zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen der einzelnen Teammitglieder führen.

02

■ Zur erfolgreichen Teamführung gehört, drohende **Überlastungen des Teams zu erkennen** und zu verhindern – beispielsweise indem Teilaufgaben nach außen abgegeben werden.

03

■ Kommt es zu **Konflikten mit externen Schnittstellen**, so müssen diese auf einer höheren Ebene geklärt werden.

04

■ Zudem sollte regelmäßig mit dem Team darüber reflektiert werden, ob jeder (noch) die nötigen **Kompetenzen** hat, um die aktuellen Herausforderungen bewältigen zu können. Denn auch, wenn Kompetenzen fehlen, kann das zu Stress führen.

05

■ Letztlich gehört zu einem gekonnten Entwicklungsmanagement auch, dass die **Arbeit bewusst abgeschlossen** wird. Dass also ein Fazit gezogen, rückblickend nochmals Schwachstellen analysiert, vor allem aber Erfolge gefeiert werden.

06

Leistungsfähiger durch synergetische Führung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



## Quellen und Literaturhinweise

- B. M. Goldman & M. H. Kernis (2005). Authenticity: A multicomponent perspective. In A. Tesser, J. Wood and D. Stapel (Hrsg.), On building, defending, and regulating the self: A psychological perspective (S. 31-52). New York: Psychology Press.
- Frank Krause & Maja Storch (2002). Selbstmanagement- ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell. Huber: Bern.
- Gretchen M. Spreitzer, Jane E. Dutton & Robert E. Quinn (2003). Reflected Best Self Exercise: Assignment and Instructions to Participants. Center for Positive Organizational Scholarship at Ross School of Business, Michigan. Retrieved November 2, 2008, from [http://www.bus.umich.edu/Positive/PDF/reflectedbest\\_exercise\\_preview.pdf](http://www.bus.umich.edu/Positive/PDF/reflectedbest_exercise_preview.pdf).
- Gretchen M. Spreitzer, Jane E. Dutton & Robert E. Quinn & Laura M. Roberts (2006). Bringing my Reflected Best Self to Life. How to use Feedback from the Reflected Best Self Exercise for Personal and Career Development. Center for Positive Orzanizational Scholarship at Ross School of Business, Michigan. Retrieved November 2, 2008, from <http://www.bus.umich.edu/Positive/PDF/RBS-Exercise-booklet-RL-review-copy.pdf>.
- Heike Bruch (2008). Leadership & Sozialkompetenz. Lehrmaterial an der Universität St. Gallen.
- N. Graf, St. Rascher, A. M. Schmutte (2018): Synergetisch führen. Für ein besseres Zusammenspiel. managerSeminare, Heft 249, Dezember 2018 (S. 30-37)

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Führung und Coaching

## Agenda

Führungskonzepte: transaktional, transformational, synergetisch

Business Coaching als wirksames Instrument in Onboarding-Prozessen

Agilität als Trend, Mindset und Modell bei Transformation

Change Prozesse entlang „U“ begleiten

Backup: Umfrageergebnisse „Führungskraft als Coach“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

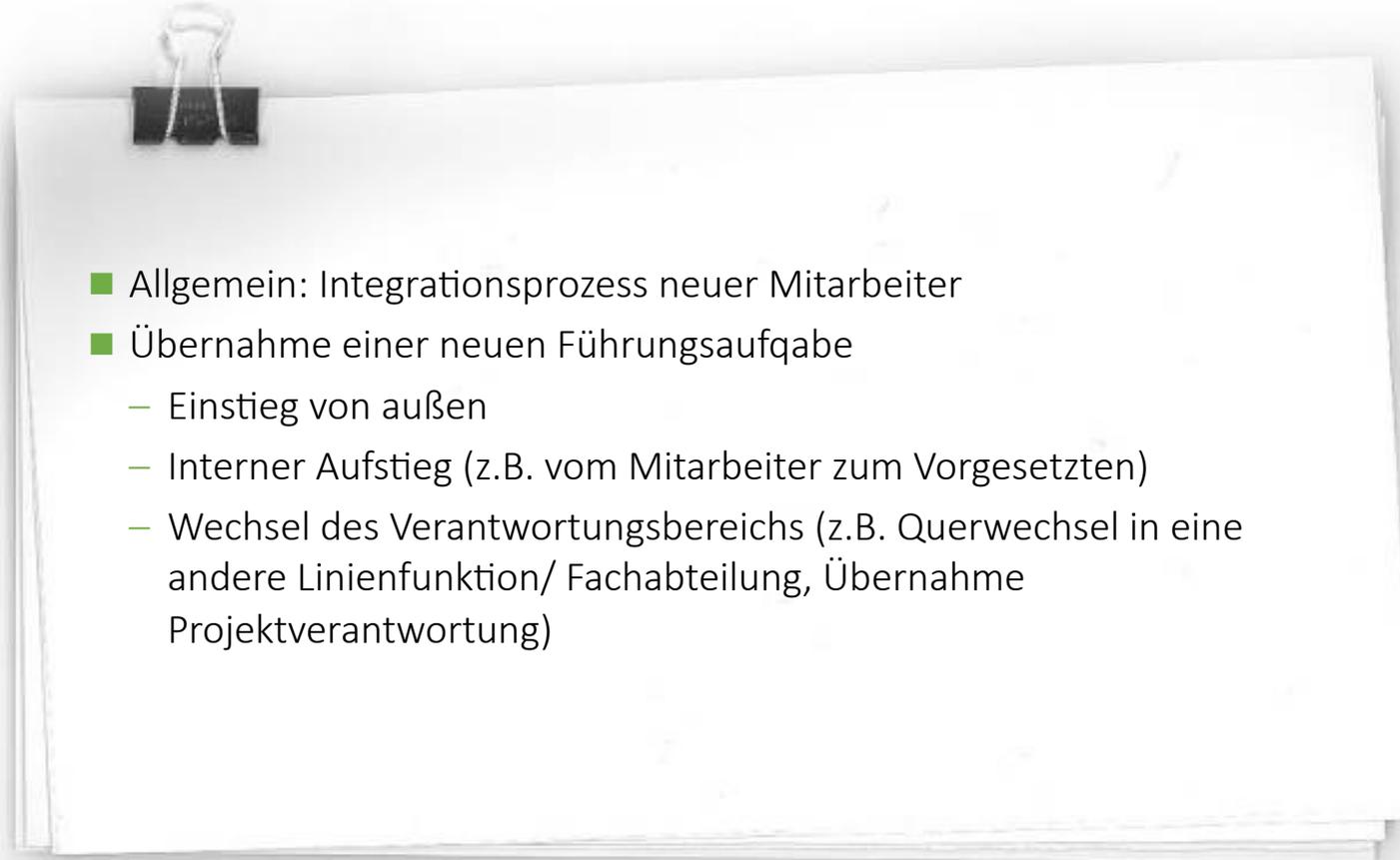
■ ...

■ ...



# Business Coaching kann als wirksames Instrument in Onboarding-Prozessen eingesetzt werden

## Definition



## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Onboarding stellt einen erfolgskritischen Faktor für das Unternehmen dar

## **Onboarding: Herausforderung und erfolgskritischer Faktor für Unternehmen und Mitarbeiter**

- Hohe Erwartungshaltung an die neue Führungskraft (Positive Veränderungen, schnelle Erfolge, Führungskraft steht im Fokus) und das Unternehmen (Arbeitgeberattraktivität)
- Das ganze System ändert sich: Rollen, Interessen, Aufgaben, Erwartungshaltungen.
- Blick für das Wesentliche behalten, Erfolgsfaktoren und Risiken erkennen.
- Die neue Führungskraft kennt oftmals die neue Organisation (Personen, Kultur, Beziehungen, etc. → System) nicht.
- Prägungen aus dem vorherigen Unternehmen stellen u.U. Hemmnisse dar oder führen zu Irritationen.
- Die neue Führungsaufgabe erfordert eine persönliche Weiterentwicklung der Führungskraft.
- Oft erhebliche Veränderungen im persönlichen Umfeld der Führungskraft.
- Weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen und die Führungskraft, wenn das Onboarding nicht erfolgreich ist.

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Onboarding kann grob in drei Phasen gegliedert werden

## Phasen des Onboarding-Prozesses



### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# In der Orientierungsphase steht die Vorbereitung im Vordergrund

## Orientierungs- und Vorbereitungsphase



## Coaching-Fragen

- Was genau ist meine Aufgabe, mein Auftrag?
- Welche konkreten Ziele gibt es?
- Welche Erwartungshaltungen gibt es? Von wem?
- Woran genau wird erkennbar sein, dass ich erfolgreich war?
- Gibt es unmittelbare kurzfristige Prioritäten?
- Wer sind die Schlüsselpersonen?
- Welche Stärken, Kompetenzen, Ressourcen, Informationen etc. brauche ich?
- Wie bereite ich mich auf mein neues Team vor? Wie stelle ich mich vor?
- Was ist noch wichtig?

## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# In der Startphase erfolgt der Eintritt in die neue Rolle und die neue Aufgabe

## Startphase, Eintritt in die neue Rolle



## Coaching-Fragen

- Kennenlernen der Organisation. Wer unterstützt? Wer hindert? Wer hat Einfluss? An wen kann was delegiert werden? Wie ist die Kommunikationsstruktur?
- Klarheit schaffen: Wer bin ich und wofür stehe ich als neue Führungskraft?
- Was werden meine Quick-Wins sein?
- Was ist mein Programm für die ersten Tage/Wochen?
- Was muss sofort bearbeitet werden?
- Was sind die Tops und Flops meines Bereichs?
- Welche Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation sind wichtig?
- Was noch?

## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Die Umsetzungs- und Entwicklungsphase befasst sich mit der Reflexion und Justierung

## Umsetzungs- und Entwicklungsphase



## Coaching-Fragen

- Was hat gut funktioniert, was nicht?
- Welches Vorgehen, welche Verhaltensweisen müssen angepasst werden?
- Von was muss ich mich trennen?
- Welche Kompetenzen muss ich ausbauen?
- Was sind bisher meine konkret messbaren Erfolge?
- Welche Strategien, Ziele, Aktivitäten, etc. braucht es, um den Erfolg nachhaltig zu sichern und auszubauen?
- Welche Perspektiven und Chancen zeigen sich bisher?
- Was noch?

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

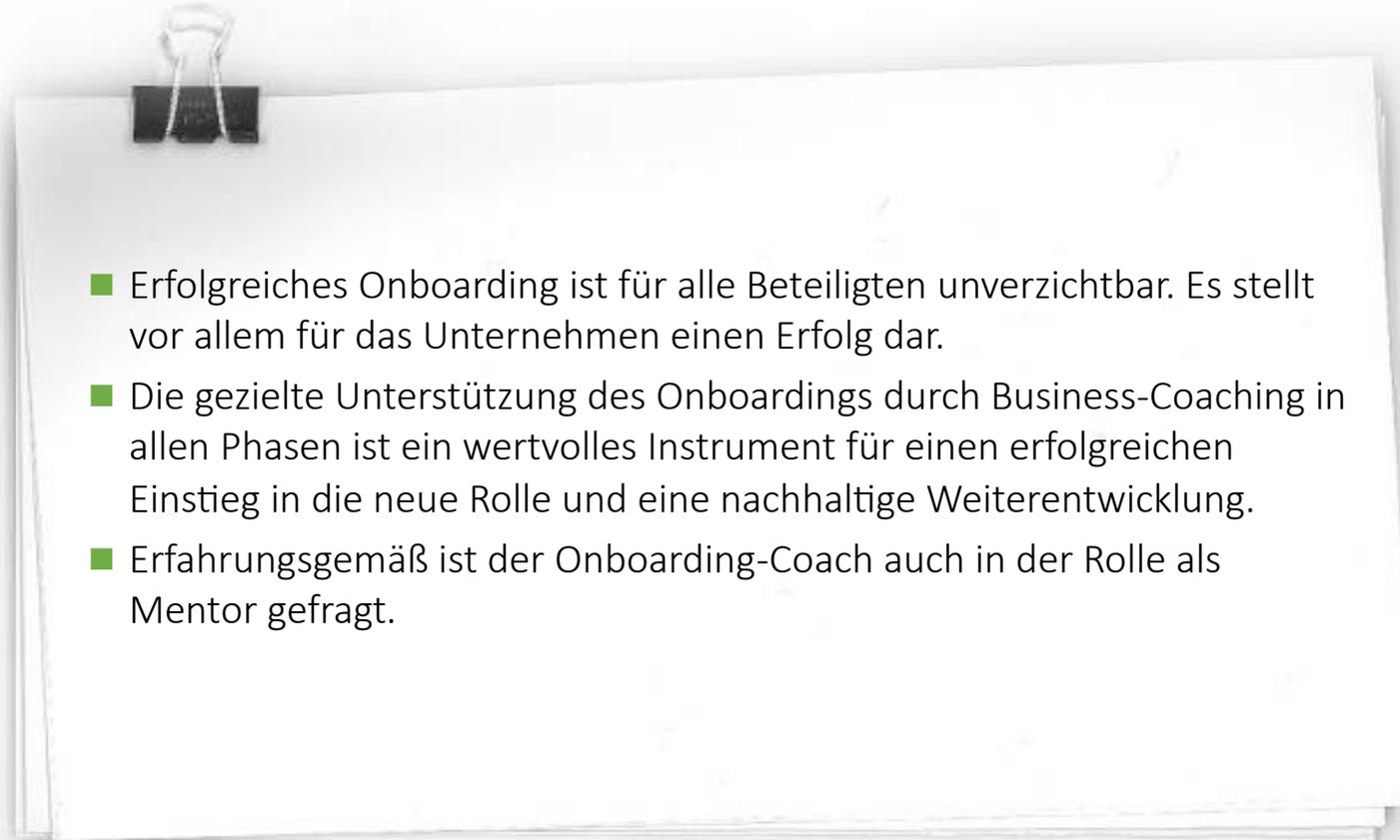
■ ...

■ ...



# Business Coaching unterstützt Führungskraft und Unternehmen bei der Erreichung eines Win-Win-Ergebnisses

## Fazit



## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Führung und Coaching

## Agenda

Führungskonzepte: transaktional, transformational, synergetisch

Business Coaching als wirksames Instrument in Onboarding-Prozessen

Agilität als Trend, Mindset und Modell bei Transformation

Change Prozesse entlang „U“ begleiten

Backup: Umfrageergebnisse „Führungskraft als Coach“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Agilität dominiert strategische Diskussion und wird als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Unternehmen verstanden



- Agilität ist das dominierende Thema in der strategischen Diskussion moderner Unternehmen:
  - Dynamisches Umfeld, hohe Wettbewerbsintensität und digitale Technologien sind Treiber disruptiver Veränderungen von Geschäftsmodellen, und damit von Veränderungen in Belegschaft und Organisation;
  - Kunden gewöhnen sich einerseits an immer kürzere Bearbeitungszeiten und erwarten andererseits zunehmend individualisierte Lösungen für ihre Probleme;
  - viele Mitarbeiter fordern mehr Möglichkeiten der Flexibilisierung ihrer Arbeit;
  - Führung entwickelt sich zu einem Konzept geteilter Verantwortung.
- Agilität wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor von Unternehmen, die sich mit einem dynamischen Wettbewerbsumfeld konfrontiert sehen.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Sechs Merkmale sind für agile Organisationen prägend

## Definition

### Sechs Merkmale agiler Organisation



### Agile Organisationen

- ...zeichnen sich durch eine hohe und schnelle **Anpassungsfähigkeit** an veränderte Rahmenbedingungen und Marktsituationen aus.
- ...sind in einem hohen Grad **vernetzt**, die Mitarbeiter organisieren sich selbst und treffen (tei-)autonome Entscheidungen.
- ...haben eine Unternehmenskultur, die auf **Vertrauen** basiert – auf Vertrauen der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander.

Agilität ist die **Fähigkeit** eines Organismus, sich schnell einer komplexen, turbulenten und von Unsicherheiten geprägten Umwelt anzupassen sowie diese selbst proaktiv zu gestalten.

Systemtheoretische Definition: Agilität ist die **Fähigkeit**, die bestehende Kapazität eines Systems zu erweitern mit dem Fokus auf eine proaktive Ausgestaltung von Handlungen.

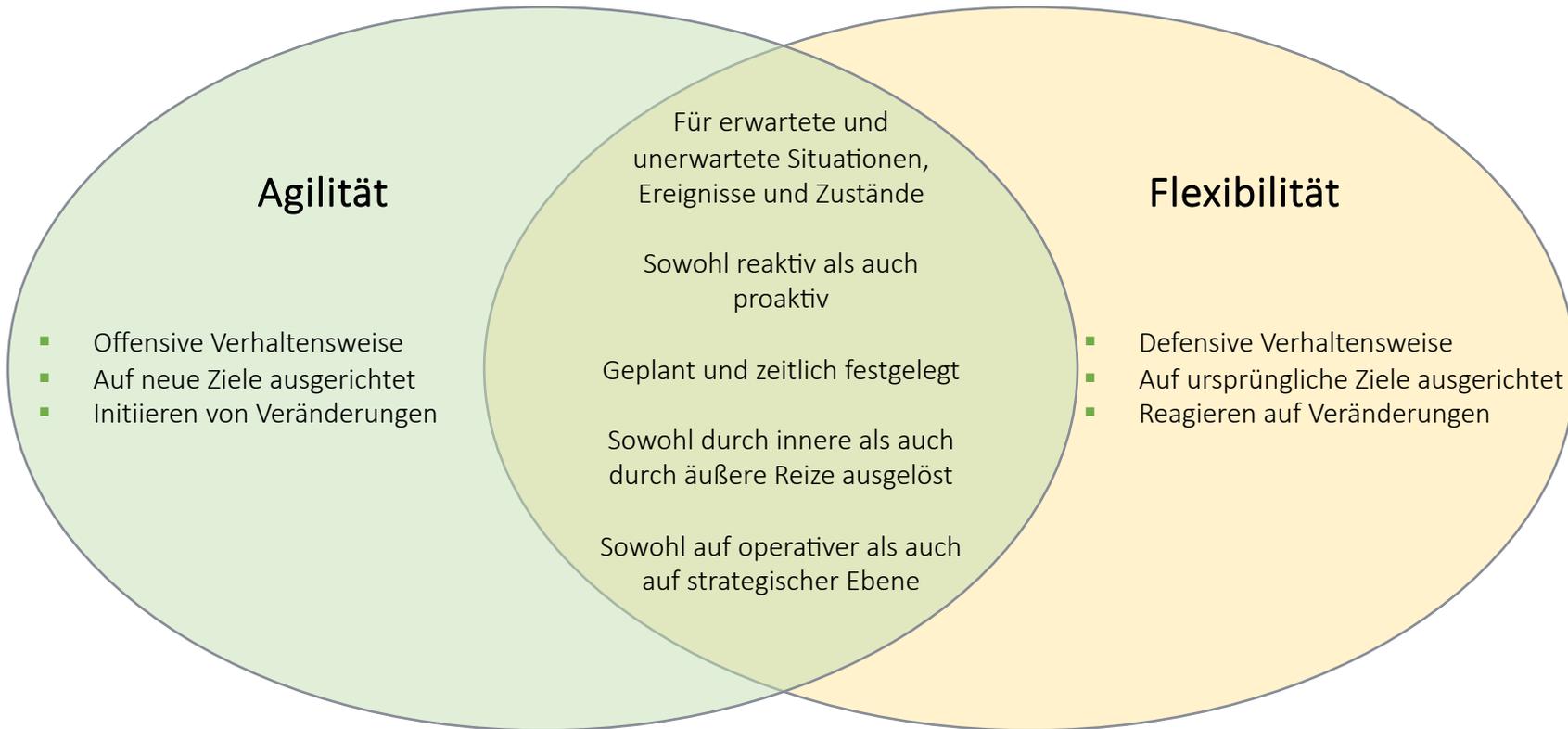
### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# In wissenschaftlicher Literatur wird zwischen Agilität und Flexibilität unterschieden

## Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Agilität und Flexibilität



Quelle: Termer, F.: Agilität als wissenschaftlicher Forschungsgegenstand in „Determinanten der IT-Agilität“, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

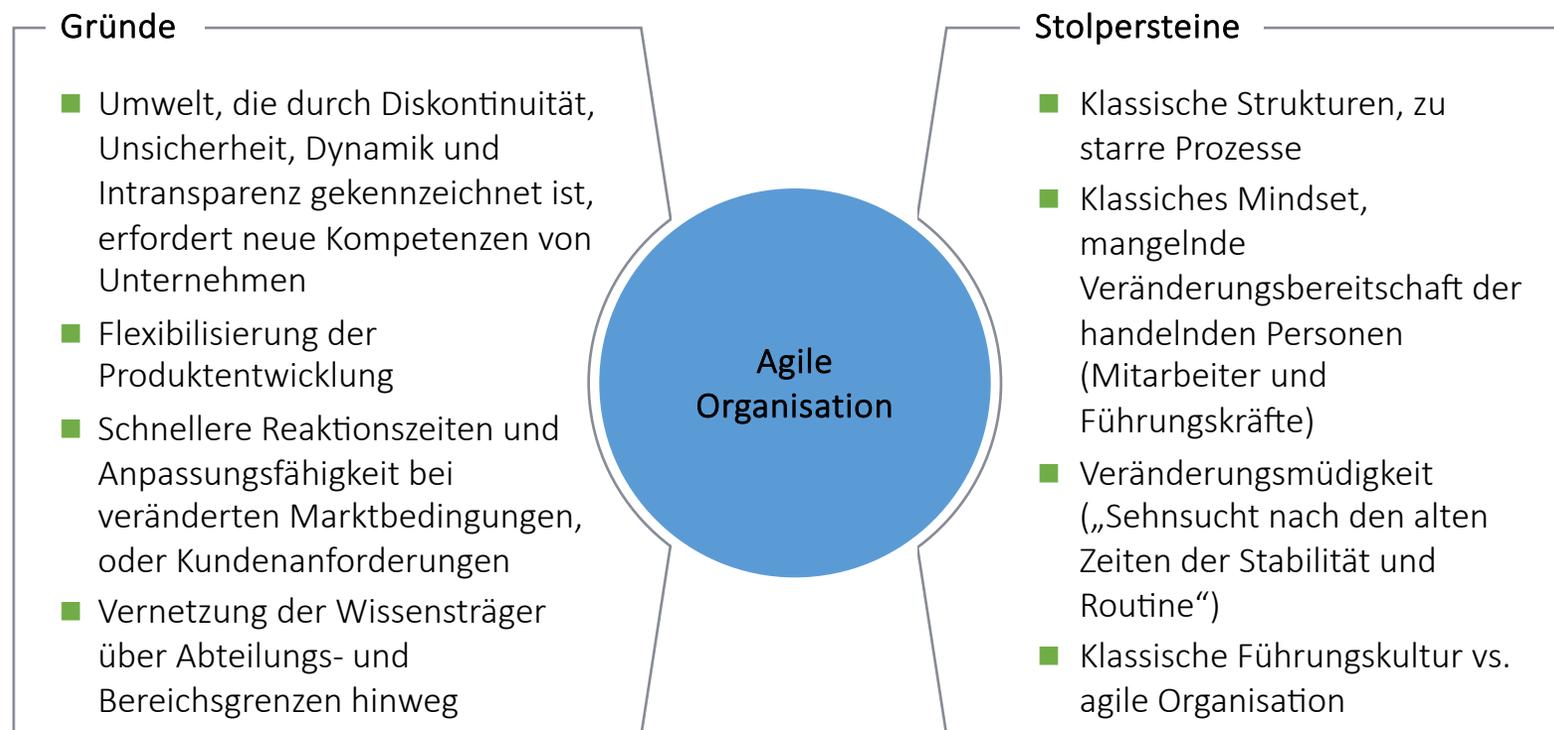
■ ...

■ ...



# Die Anpassung hin zu einer agilen Organisation im Spannungsfeld zwischen Notwendigkeit und Stolpersteinen

## Agile Organisation im Spannungsfeld



Agilität beinhaltet einen „Freiraum für neue Situationen“ sowie eine „Leichtigkeit der Modifikation“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

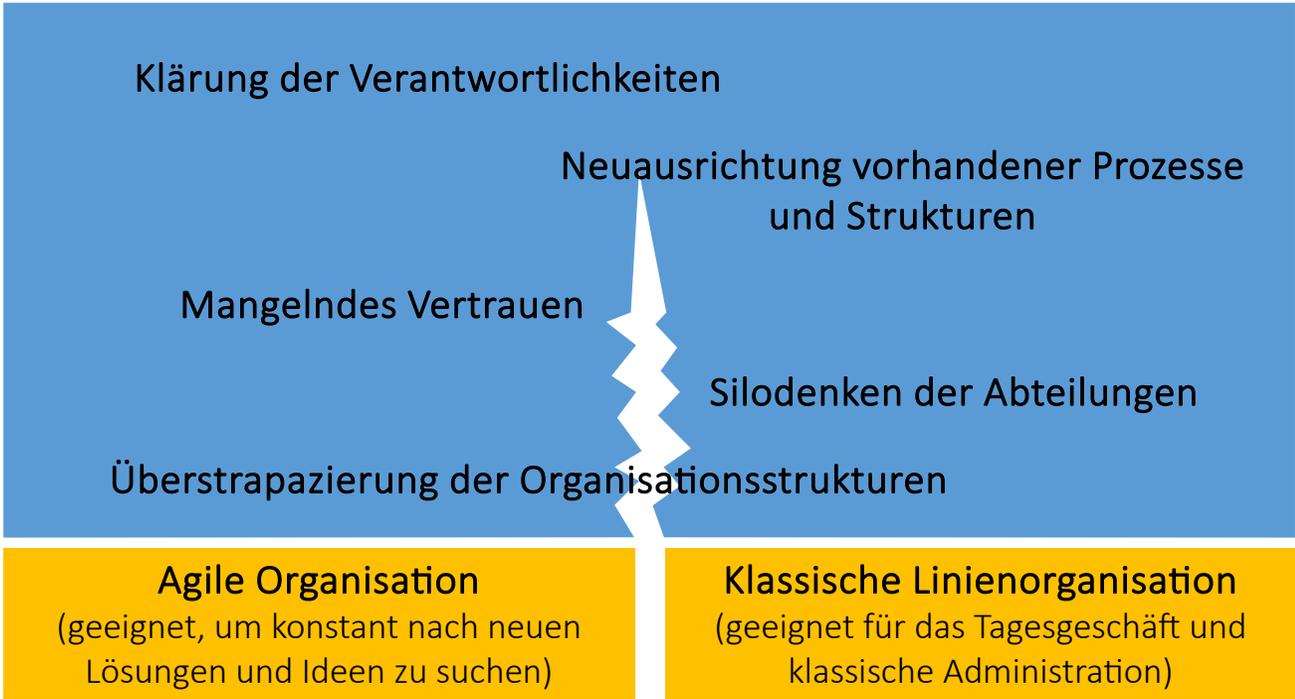
■ ...

■ ...



# Das Spannungsfeld zwischen der agilen Organisation und der klassischen Linienorganisation gilt zu lösen

Während in Start-ups die agile Organisationsform von selbst entsteht, müssen in etablierten Organisationen erst die notwendigen Strukturen geschaffen werden. So entsteht ein Nebeneinander von zwei verschiedenen Arbeitsweisen und Kulturen, wobei dem etablierten hierarchischen System ein zweites „Betriebssystem“ mit einer agilen, netzwerkartigen Struktur zur Seite steht.



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Agilisierung von Unternehmen ist ein permanenter gesamtorganisationaler Prozess

## Einführung agiler Organisation als Prozess

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

### Strategizing

Schaffung eines Umfeldes, in dem der Unternehmens-Purpose und die Strategie im gesamten Unternehmen kommuniziert, verbreitet und kontinuierlich weiterentwickelt wird und jeder Mitarbeiter motiviert wird, Verantwortung für sein Tun zu übernehmen.

#### Agilitätsfaktoren:

- Strategie
- Identität
- Purpose
- Nachhaltigkeit

### Perceiving

Aufbau eines nach außen und innen vernetzten, synaptischen Unternehmens, das kontinuierlich Informationen erfasst und verarbeitet, Veränderungen frühzeitig registriert, an Entscheider kommuniziert und adäquate Antworten entwickelt.

#### Agilitätsfaktoren:

- Struktur
- Informationsfluss
- Zukunftsorientierung

### Testing

Aufbau zeitlich begrenzter und reversibler organisatorischer Strukturen zur Durchführung von Experimenten, die auf einer Kultur des Lernens, des Dialogs und der kontinuierlichen Innovation basieren.

#### Agilitätsfaktoren:

- Innovation
- Ressourceneinsatz
- Lernprozesse

### Implementing

Entwicklung der Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderungen umzusetzen und an der unternehmerischen Performance zu messen auf der Grundlage einer dualen Organisation mit vernetzten und dezentralisierten Strukturen, die zu einer Kultur der Offenheit führen.

#### Agilitätsfaktoren:

- Struktur
- Informationsfluss
- Zukunftsorientierung



# Ein Set an agilen Methoden steht zur Verfügung, um Unternehmen aus jeder Branche/ jeder Größe zu agilisieren

## Übersicht über die agilen Methoden und deren Bedeutung

<p><b>Design Thinking</b> ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen; Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Sinne einer ständigen Rückkopplung bestimmen den Prozess; entwickelt von Winograd, T., Leifer, L., Kelley D.</p>	<p><b>Innovationslabore</b> sind interdisziplinäre und themenbezogene Bereiche, die sowohl räumlich als auch arbeitstechnisch von anderen Unternehmensbereichen abgegrenzt bleiben, um dort innovative Prozesse ungestört fördern zu können.</p>	<p><b>Lean-Startup</b> ist eine Methode zur Produkt- und Geschäftsentwicklung, bei der eine Geschäftsidee/ ein Produkt schnellstmöglich auf den Markt gebracht wird, um anhand des Feedbacks der Nutzer auf validierter Basis Anpassungen vornehmen zu können; entwickelt von Ries, E.</p>
<p><b>Personal Kanban</b> ist eine Methode zur Organisation des Tagesgeschäfts durch Visualisierung der Wertströme und der Prozessabläufe auf einem sog. Kanbanboard, das eine Statusbetrachtung, Priorisierung, Teamdurchsprache von Aufgaben ermöglicht; entwickelt von Toyota, 40er Jahre.</p>	<p><b>Instant Open Space</b> ist eine Meetingmethode für große Teilnehmer Gruppen zur Anregung eigener Themen- setzung, freie Diskussion über Themen, die von Interesse sind, Ideenentwicklung und Projektplanung; entwickelt von Schilling, A.</p>	<p><b>Scrum</b> ist ein Rahmenwerk für multidisziplinäre Teams zur Entwicklung und Pflege qualitativ hochwertiger komplexer Systeme und Produkte; kurze Projektetappen (Sprints), festgelegte Rollen, regelmäßige Meetings in vordefinierten Abschnitten; entwickelt von Sutherland, J.</p>
<p><b>Delegation Poker</b> ein Spiel, in dem Führungskräfte und Teams erproben können, wie und auf welche Ebenen bestimmte team- oder unternehmensrelevante Entscheidungen delegiert werden können; entwickelt von Appelo, J.</p>	<p><b>Lean Coffee</b> ist eine strukturierte Vorgehensweise für den kollegialen Wissensaustausch im eher kleinen Kreis, lehnt sich an die Idee des World Cafés an, keine Agenda vorab, die Themen werden gemeinsam zu Beginn des Treffens festgelegt; entwickelt von Benson, J. und Lightsmith, J.</p>	<p>...</p>

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

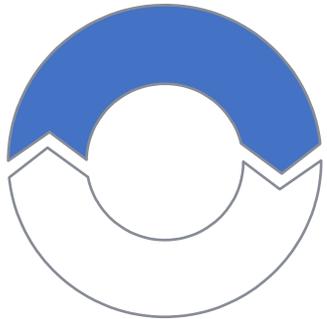
■ ...



# Für die Führungskräfte heißt es, ein neues Mindset zu entwickeln

## Anforderungen an die Führungskräfte

Mindset



Systems & Process

- Die Frage nach der idealen agilen Organisation lässt sich nicht eindeutig beantworten.
- Künftig werden sowohl hierarchische als auch agile Organisationsformen ihre Berechtigung haben, wobei agile Organisation nicht zwingend hierarchiefrei ist. Das Hierarchieprinzip wird weiter bestehen bleiben, in einer – wenn auch etwas differenzierteren – Rolle.
- Dieses unklare und von Unvorhersagbarkeit geprägte Bild hat Konsequenzen für die Führung und die Unternehmenskultur sowie-Struktur.
- Die zentrale Anforderung an Führungskräfte im Kontext der agilen Organisation ist, ein neues Mindset zu entwickeln:
  - Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter
  - Aktive Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen
  - Wandel des Führungsverständnisses von Kontrolleuren hin zu Unterstützern der Mitarbeiter

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

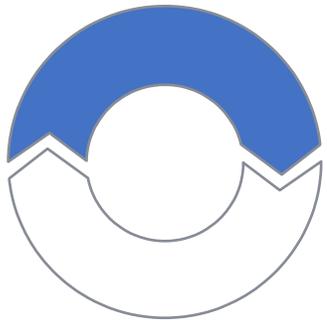
■ ...



# „Growth Mindset“ und „Fixed Mindset“ stehen gegenüber

## Mindset-Theorie nach Carol Dweck

Mindset



Systems & Process

„Fixed Mindset“  
(starre Denkweise)

■ Menschen mit diesem Mindset glauben, dass grundlegende Eigenschaften wie Intelligenz und Talent feste Charakterzüge sind, die nicht entwickelt oder verändert werden können. Diejenigen mit einem „Fixed Mindset“ tendieren dazu, nur ungern Herausforderungen anzunehmen, bei denen das Risiko des Scheiterns besteht.

„Growth Mindset“  
(veränderungsfähige Denkweise)

■ Menschen mit dieser Denkweise sind der Meinung, dass ihre grundlegenden Fähigkeiten durch Engagement, gute Strategien und Mentoring entwickelt, verändert und ausgebaut werden können. Ein „Growth Mindset“ führt dazu, dass jemand gern lernt und aktiv neue Erfahrungen anstrebt, um persönliche Fortschritte zu ermöglichen.

Zwei Denkweisen, die auf die Bereitschaft von Menschen, zu lernen und Neues auszuprobieren, sowohl in der Bildung als auch im Arbeitsprozess zutreffen.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

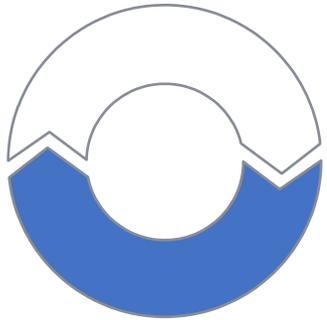
■ ...



# Für die Organisation heißt es, Veränderungen in der Kultur und Struktur zuzulassen und aktiv gestalten

## Anforderungen an die Unternehmenskultur und -struktur

Mindset



Systems & Process

- Neben einer neuen Rolle der Führung bedarf es Änderungen in der Unternehmenskultur und -struktur, um die agile Organisation einzuführen und zu entwickeln.
- Die zentralen Anforderungen an die Unternehmenskultur und -struktur im Kontext der agilen Organisation sind:
  - Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiter
  - Offener Umgang mit kritischen Themen
  - Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams
  - Stärkere Beteiligung der Mitarbeiter
  - Schaffung einer hierarchieübergreifenden offenen Kommunikation
  - Aufbrechen starrer Abstimmungsstrukturen

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

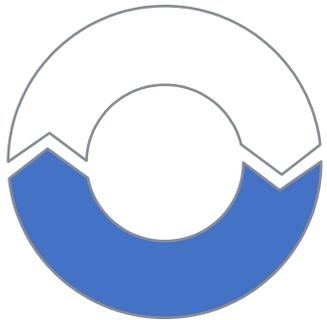
■ ...



# Durch veränderte Rahmenbedingungen kann eine Veränderung des Mindsets gefördert werden

## Fazit

### Mindset



### Systems & Process

- Psychologie und Neurowissenschaft beweisen, dass Menschen sich verändern sowie, Neues erlernen oder Altes verlernen können. Dies wird oft durch außerordentliche Erlebnisse angeregt. Eine Änderung in der persönlichen Denkweise zu stimulieren ist für Unternehmen, die den Prozess der agilen Transformation durchlaufen, der entscheidende Hebel. Denn dies bedeutet, dass durch entsprechende Rahmenbedingungen und Maßnahmen eine **Veränderung des Mindset** gefördert werden kann – beispielsweise durch die Gestaltung einer Arbeitsumgebung, die mutiges, neues Denken und Lernen in den Mittelpunkt der Teams stellt. So kann eine positivere Haltung zur Veränderung bei Menschen gefördert werden, deren Handeln bisher weitgehend von einem „Fixed Mindset“ geprägt war.

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



## Quellen und Literaturhinweise

- GALLUP Engagement Index 2020. Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie. GALLUP, 2021
- Zwischen Effizienz und Agilität. Unter Spannung: Fachbereiche in der Digitalisierung. HAYS, 2018
- HR-Report 2018. Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand. HAYS, 2018
- Digitalisierung für alle. Wie wir eine Kultur der digitalen Transformation schaffen, Microsoft, 2018
- Agile HR? Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktionen in der agilen Transformation. Kienbaum, 2018
- Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index. Neoma Business School, goetzpartners, 2017
- Mahringer, Ch. A., Gabler, M., Renzl, B.: Agilität in wissensintensiven Organisationen, Universität Stuttgart, 2017
- Termer, F.: Agilität als wissenschaftlicher Forschungsgegenstand in „Determinanten der IT-Agilität“, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016
- Agiles Unternehmen – Agiles Personalmanagement. DGFP-Praxispapiere. Best Practices 01/2016, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2016
- Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten, Change-Management-Studie 2014-2015, Kienbaum, 2015
- Agile Unternehmen. Das Betriebssystem für die Arbeitswelt der Zukunft. Haufe, 2015

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Führung und Coaching

## Agenda

Führungskonzepte: transaktional, transformational, synergetisch

Business Coaching als wirksames Instrument in Onboarding-Prozessen

Agilität als Trend, Mindset und Modell bei Transformation

Change Prozesse entlang „U“ begleiten

Backup: Umfrageergebnisse „Führungskraft als Coach“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

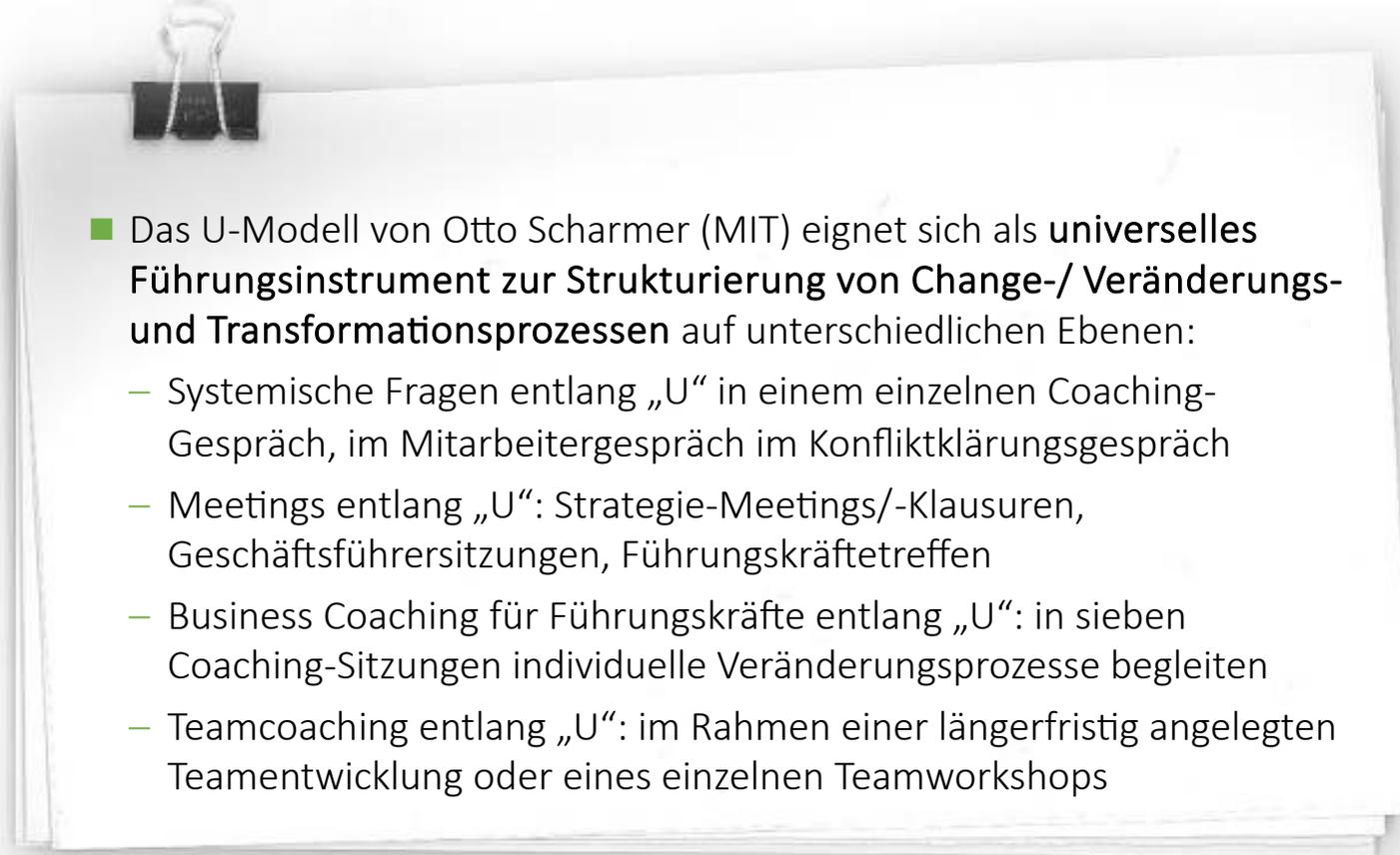
■ ...

■ ...



# Das „U-Modell“ stellt ein universell einsetzbares Führungsinstrument zur Strukturierung von Change-Prozessen dar

## Anwendungsspektrum



Platz für persönliche Notizen

■ ...

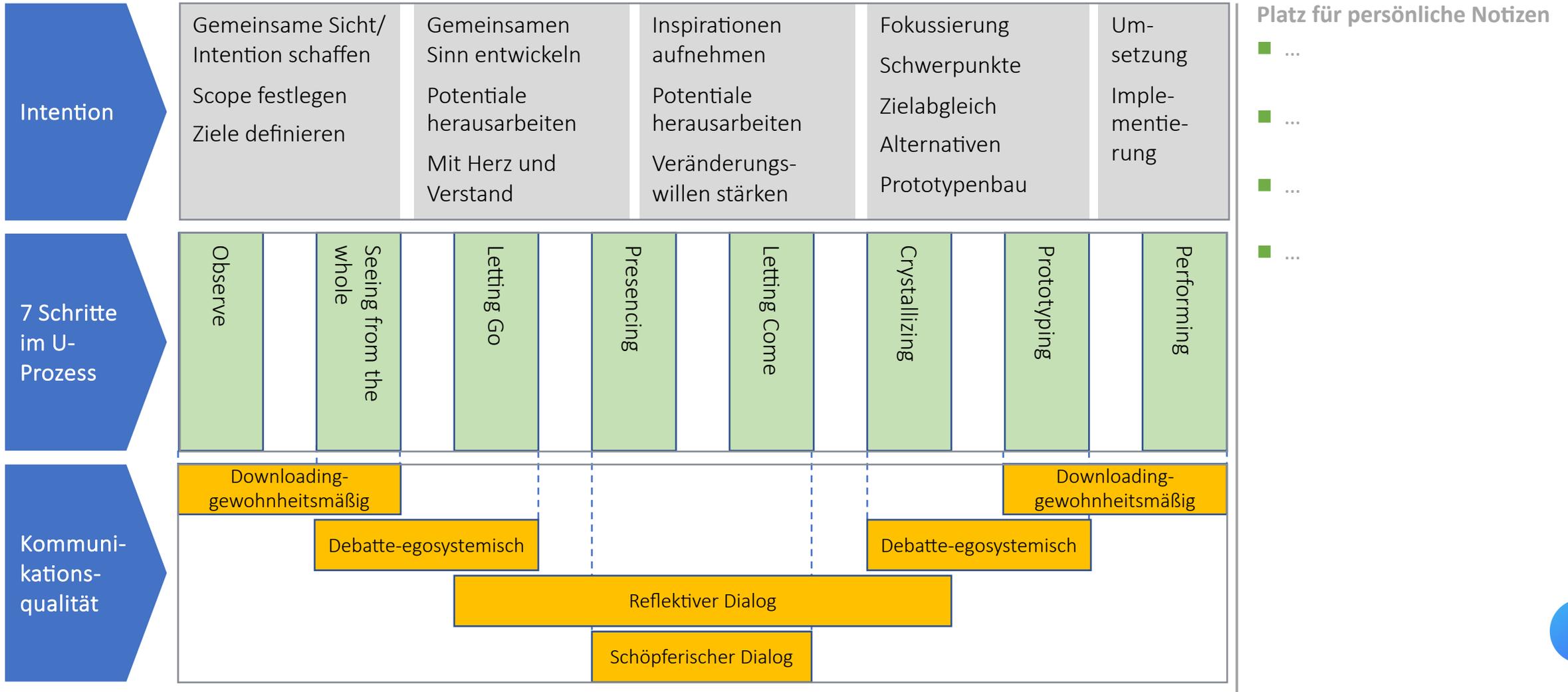
■ ...

■ ...

■ ...



# Change Prozesse entlang „U“ begleiten



# Führung und Coaching

## Agenda

Führungskonzepte: transaktional, transformational, synergetisch

Business Coaching als wirksames Instrument in Onboarding-Prozessen

Agilität als Trend, Mindset und Modell bei Transformation

Change Prozesse entlang „U“ begleiten

Backup: Umfrageergebnisse „Führungskraft als Coach“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Umfrageergebnisse „Führungskraft als Coach“

Beteiligt haben sich 141 Nutzer, Stand 22.03.2017  
Anmerkung: Ihre Antworten sind grün gekennzeichnet

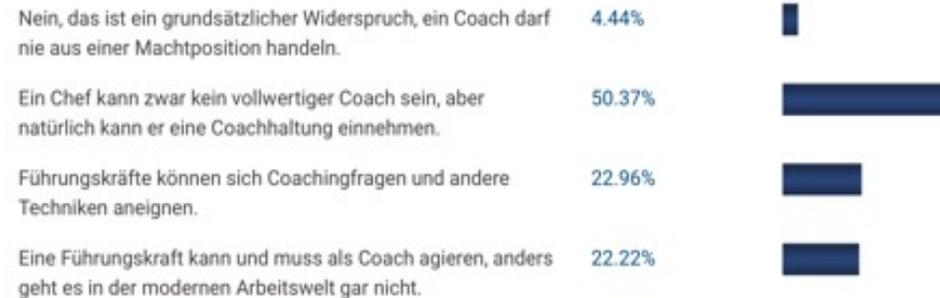
## 1. Warum müssen Führungskräfte auch Coachs sein?



## 4. Was müssen Führungskräfte vor allem können, wenn sie die Rolle des Coachs ausfüllen wollen?



## 2. Können Führungskräfte in hierarchischen Organisationen überhaupt Coachs sein?



## 5. Was wird Führungskräften besonders schwerfallen, wenn sie beide Rollen einnehmen wollen?



Quelle: managerSeminare | Stand 22.03.2017



## Verwendungshinweis

Die Verwendung von Ideen und einzelnen Aspekten dieses Handouts im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet.

Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieses Handouts in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

