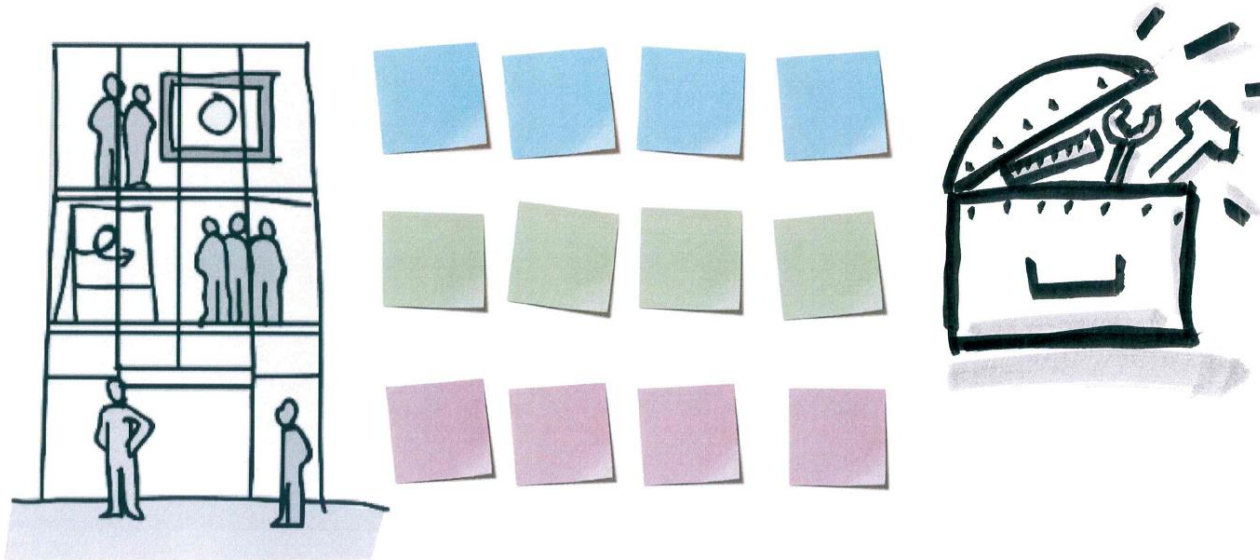


Next Generation Leadership

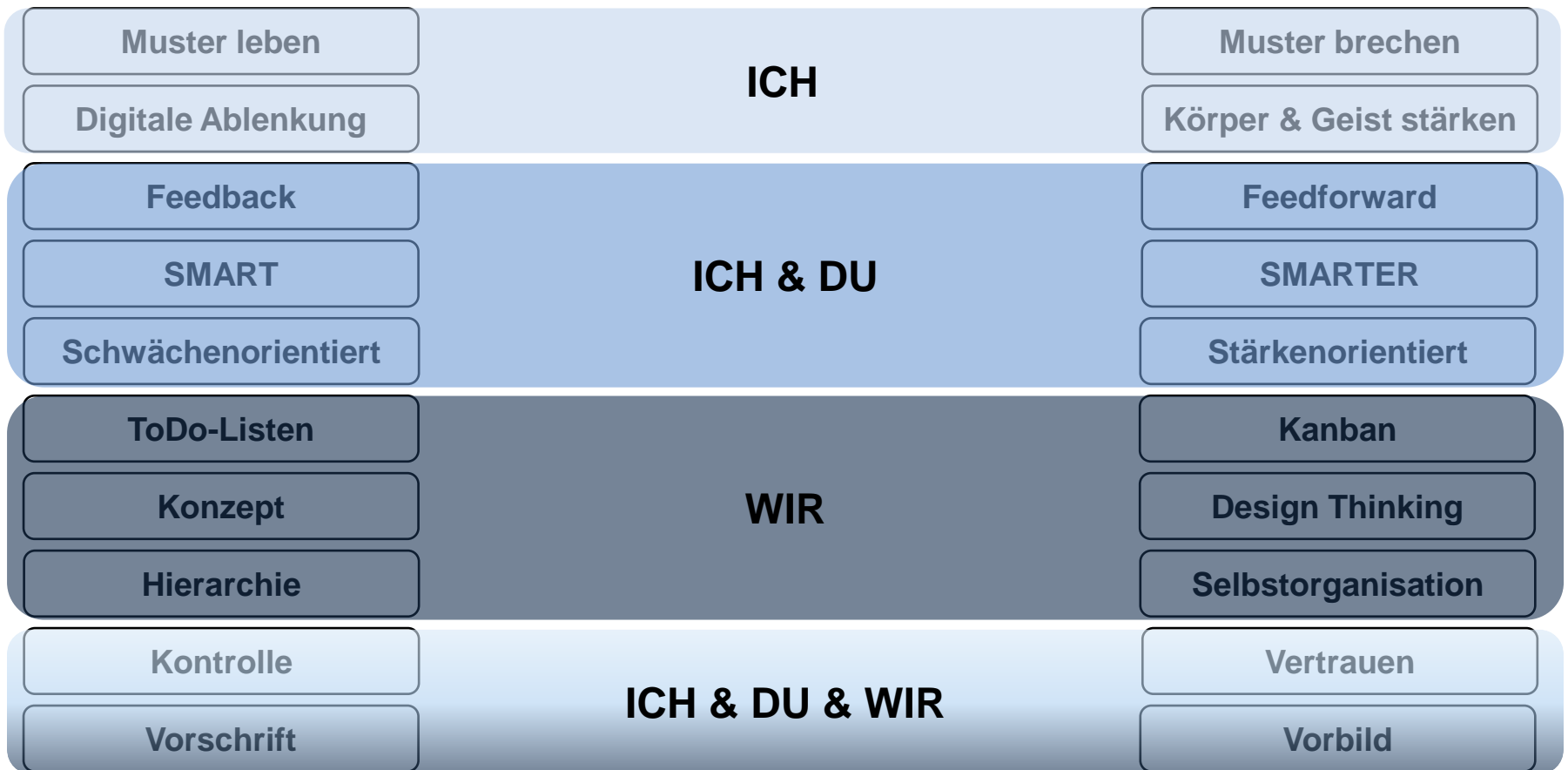
Welchen Weg gehen wir?

Die Next Generation Leadership Toolbox.



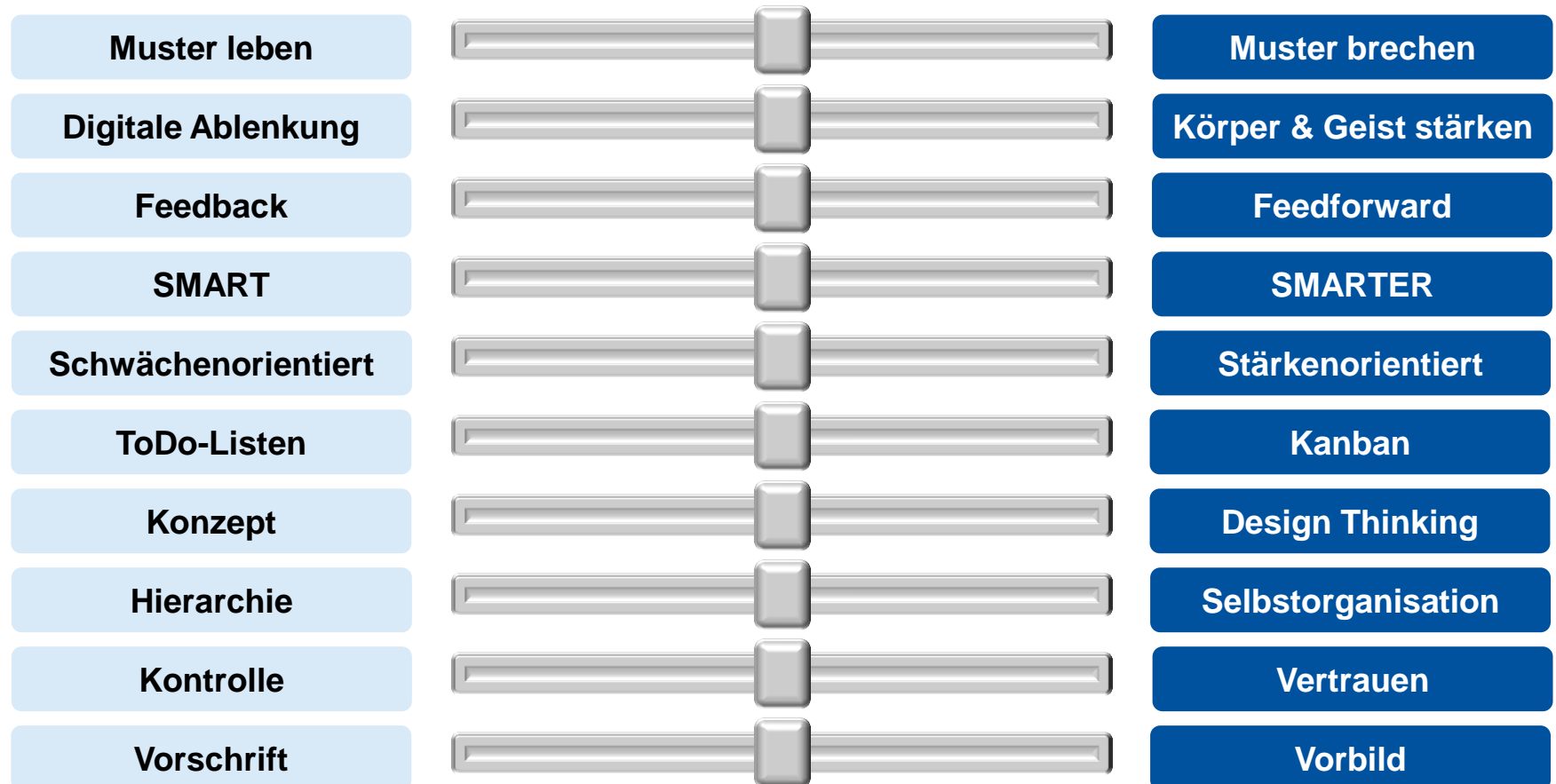
Jasmina Todorovic, Armin Eyer,
André Rindlisbacher

Handlungsebenen



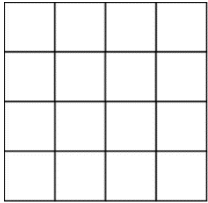
Mischpult für My Next Generation Leadership

Ich habe die Chance und die Instrumente, um mich und mein Umfeld positiv zu entwickeln und vieles zu verändern. Aber es liegt an mir, den Regler zu betätigen.

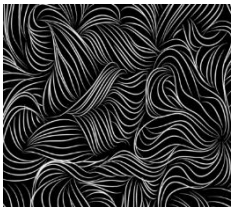


Musterbrecher

Vorher



Nachher



Warum tue ich was ich tue?

- Welches sind meine Denk- und Verhaltensmuster?
- Was machen diese Muster mit mir?
- Wie schnell verurteile ich jemanden?
- Wie viele Chancen gebe ich anderen Meinungen und Vorgehen?

Situation analysieren, um das Erkennen der eigenen Muster zu fördern und danach eine Veränderung herbeizuführen.

- Einnehmen von neuen Perspektiven (Zirkuläre Fragen)
- Dem Geschehenen einen neuen Rahmen geben (Reframing)
- Sich die Wunderfrage stellen (Was wäre, wenn alles gut wäre)
- Das Gegenteil des erwarteten Verhaltens zeigen (Paradoxe Intervention)
- Das Fehlverhalten bewusst in Kauf nehmen (Symptomverschreibung)

Du bist nicht Dein Muster!

Self Leadership Körper und Geist

Vorher



Nachher



Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen beeinflussen unsere Aussenwelt und somit unser Leben. Mit Self Leadership stärken wir uns bewusst von innen heraus, um in der Zukunft erfolgreich führen zu können. Durch das Antrainieren von gesunden täglichen Gewohnheiten wird der Körper und Geist, die emotionale und soziale Intelligenz sowie die Resilienz und Leistungsfähigkeit gestärkt. Gleichzeitig verbessern wir auch den Umgang mit Unsicherheiten, Widerständen, Widersprüchen oder Konflikten ob von innen oder von aussen.

Qi Gong (10 bis 20 min. morgens/tagsüber)

- Das Dehnen und Strecken von Muskeln und Sehnen löst Blockaden in den Energiebahnen und unterstützt den Energiefluss (ausgleichender Effekt).

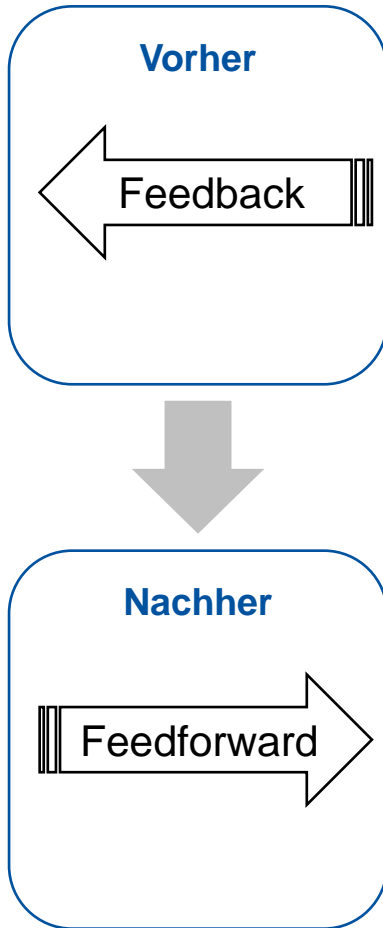
Digitale Diät (am Abend)

- Verzicht auf online Aktivität und TV

Mental Training durch Meditation (10 bis 20 min. morgens oder abends)

- Atemfokus: Konzentration auf den Atem
- Autopilot beobachten: Eigene automatischen Gedanken beobachten und versuchen, sich damit nicht zu identifizieren.

Feedforward



Feedback vs. Feedforward

Feedforward ist im Unterschied zu Feedback eine stärkenfokussierte und zukunftsorientierte Betrachtung. Diese Methode richtet den Blick auf die Stärken der Mitarbeitenden und wie diese in Zukunft weiter eingesetzt werden können. Es wirkt sich stark motivierend auf alle Beteiligten aus.

Anwendungsbereich

Im täglichen Umgang mit Mitarbeitenden, wo es darum geht, eine individuelle Entwicklung oder eine Teamentwicklung anzustossen und Entwicklungsziele zu formulieren (z. B. Qualifikations- und/oder Entwicklungsgespräche).

Vorgehen

- Mitarbeitende erzählen von ihren Erfolgsgeschichten
- Sie reflektieren, was sie in den Situationen erfolgreich gemacht hat (Stärkenfokussierung / Erfolgskriterien identifizieren)
- Anschliessend versuchen sie Massnahmen zu definieren, damit sich diese Erfolgsgeschichten in der Zukunft wiederholen

Link: <http://www.uesh-fuehrung.ch/wp-content/uploads/2016/01/Feedforward-140.pdf>

SMARTER(e) Ziele

Vorher



Nachher



SMART vs. SMARTER

- Wo wollen wir in der Selbstführung bezüglich Zielen hin?
 - Von einer Ziel-Verordnung → zu einer Ziel-**Vereinbarung**
 - Dabei helfen SMART**ER**-Ziele anstelle von SMART-Zielen

SMART-Ziele

- **S**pecific: Spezifisch
- **M**easurable: Messbar
- **A**ssignable: Ausführbar
- **R**ealistic: Realistisch
- **T**ime-Based: Terminiert

vs. SMARTER-Ziele

- **S**trength-Based: Stärkenbasiert
- **M**eaningful: Bedeutsam
- **A**ccountability-inspiring: Verantwortungsbewusstsein
- **R**isk-taking: Risikobereitschaft, Raus aus d. Komfortzone
- **T**rue to Myself: Authentisch
- **E**thical: Ethisch
- **R**eputation-building: Reputationsfördernd

Risiken bei SMART-Zielen:

- Zu spezifisch: zu enge (Tunnelblick) und zu viele Ziele (Tendenz zu tiefe Ziele)
- Zu ehrgeizig: Sogwirkung (zu viel Risiko) und Kalküldenken (Förderung von unethischem Verhalten)

SMARTER(e) Ziele

Vorher



Nachher



Anwendung

- **1. Vorbereitung** der Mitarbeitenden: «Bitte notiere Dir ...»
 - ... 1 - 4 **Ergebnisse/Motive**, die Du durch die Arbeit erreichen willst.»
 - Z.B. Zufriedenheit, Sinn, finanzieller Ausgleich, Freundschaft...
 - ... 1 - 4 Deiner grössten **Stärken**, inklusiv Fähigkeiten, Eigenschaften und Talente, die Du allgemein für relevant hältst oder die Deiner Meinung nach für Deine Arbeit relevant sind.»
 - Z.B. Gute Schreibfähigkeiten, beherrschen einer Fremdsprache, Sales-Wissen, Expertenwissen im Filmen
 - ... 1 - 4 Aktivitäten oder Themen, die Dich wirklich bei Deiner Arbeit interessieren. Denk dabei an Aktivitäten oder Themen, wofür Du eine **Leidenschaft** (entwickelt) hast und in denen Du Dich oftmals vertieft wiederfindest.
 - Z.B. Lesen, Schreiben, Lehren, Probleme lösen, Lernen
- **2. Mitarbeitergespräch:**
 - Diskutiere als Vorgesetzte/r mit Deinem/r Mitarbeitenden inwiefern die momentanen Ziele seine/ihrer Ergebnisse/Motive, Stärken und Leidenschaften tatsächlich abbilden.
- **3. SMARTER-Zielsetzungen:**
 - Erörtere gemeinsam mit Deinem/r Mitarbeitenden wie Ziele aussehen könnten, die auf den Ergebnissen/Motiven, Stärken und Leidenschaften des/der Mitarbeitenden aufbauen.

SMART-Ziele für «einfache Jobs» und SMARTER-Ziele für smarte Jobs!

Energiegespräch

Vorher



Nachher



Das Energiegespräch hat die kontinuierliche Verbesserung von Vorgehen und Beziehung im Fokus und führt nachweislich zu mehr Leistung und Wohlbefinden. Es stellt sicher, dass man bezüglich gesetzter Ziele auf Kurs ist und hilft, die Ziele in der Praxis umzusetzen. Zudem wird der einzelne Beitrag zur Beziehung und Zusammenarbeit besprochen und falls nötig werden entsprechende Massnahmen zum weiteren Beziehungsaufbau gemeinsam vereinbart.

Anwendungsbereich

Es findet zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden (auch in Projektteams, Top-Management-Teams) und komplementär zum Zielsetzungs- und/oder Entwicklungsgespräch statt. Im ersten Meeting werden zusätzlich die Rollen und gemeinsamen Erwartungen geklärt. Dann wird das Energiegespräch regelmässig und mindestens monatlich (rund 1 Stunde) durchgeführt.

Energiegespräch

Vorher



Nachher



Vorgehen

- Ablauf im ersten Gespräch unterscheidet sich von den fortlaufenden Energiegesprächen

	Erstes Meeting	Energiegespräche (fortlaufend)
Ziel des Gesprächs	Einen psychologischen Kontrakt vereinbaren betreffend Rolle und Erwartungen	Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistung und der Beziehungen treffen
Turnus/Dauer	jährlich, Dauer der Sitzung rund 2 Stunden	regelmässig, mindestens monatlich, Dauer des Gesprächs rund 1 Stunde
Besprechungspunkte	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle, Verantwortungen • persönliche Ziele und Werte • gegenseitige Erwartungen • Beitrag zur Beziehung und Zusammenarbeit (→ Rezept «Check Positive Leadership») • Vorgehen und Leistungsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Themen/Massnahmen des letzten Meetings wieder aufnehmen • Feedback, Coaching • Verbesserungen im Vorgehen • positive Beziehungen entwickeln • Massnahmen festlegen bis zum nächsten Meeting
Abschluss	Schriftliche Vereinbarung wird von beiden Parteien unterschrieben	Kurzprotokoll mit den Massnahmen bis zum nächsten Energiegespräch

- Details unter Link:
<http://www.uesh-fuehrung.ch/wp-content/uploads/2016/01/Energiegespraech-144.pdf>

Lernen von und miteinander

Vorher



Nachher



Gemeinsames Lernen...

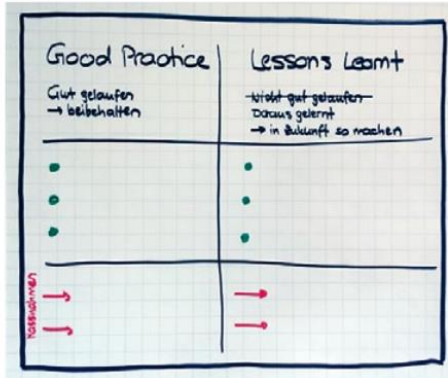
- ...heisst, nicht mehr nur Mitarbeitende in Einzelausbildungen schicken, sondern versuchen, das Wissen und die Erfahrungen aller Mitarbeitenden zu nutzen.
- ...hat einen positiven Effekt auf die Kosten einer Unternehmung: Geld sparen und vom Wissen aller profitieren!
- ...heisst den Horizont erweitern, auch ausserhalb der Unternehmung.
- ...unterstützt das lebenslange Lernen.

- In der Unternehmung gemeinsam lernen:
 - Elektronische Communities, wo sich Mitarbeitende austauschen können
 - Regelmässige Zeitfenster, in denen Mitarbeitende ihr Wissen aus ihrem beruflichen, aber auch ihrem privaten Umfeld teilen können
 - Good Practice/Lessons Learnt (siehe nächste Seite)

Lernen von und miteinander

Good Practice/Lessons Learnt: Beschreibung

Good Practice/Lessons Learnt wird nach längeren Workshops oder abgeschlossenen Arbeitsphasen eingesetzt. Ziel ist, die positiven Aspekte der Zusammenarbeit zu erkennen und in Zukunft bewusst zu pflegen sowie aus negativen Erfahrungen zu lernen.



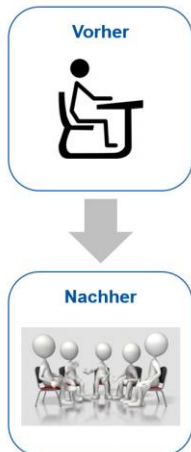
Die negativen Erfahrungen (Bad Practice) werden nicht notiert, sondern direkt als Lernpunkte (Lessons Learnt) aufgeführt.

Good Practice/Lessons Learnt: Vorgehen

Aus dem Vergangenen für die Zukunft lernen:

	Schritt	Tätigkeiten	Zeit	Wer
	Vorbereitung	• Tool und Vorgehen erklären	3'	Moderator
1	Individuelle Vorbereitung	• Individuelle Notizen zu Good Practice und Lessons Learnt erstellen	5'	jeder einzeln
2	Gemeinsame Sicht (K)	• Vorstellung und Diskussion der einzelnen Punkte • Was war gut und soll beibehalten werden? • Was war weniger gut, was lernen wir daraus? • Gemeinsame Sicht ableiten	15'	alle gemeinsam
3	Massnahmen (P)	• Konkrete Aktionen auf der Führungs- und Durchführungsebene definieren, die in der nächsten Arbeitsphase realisiert werden	10'	alle
4	Vereinbarung (U)	• Bestimmen, wer wie dazu beiträgt, dass die Massnahmen effektiv umgesetzt werden	5'	Moderator

Hinweis: Die Teilnehmenden hängen ihre Notizen (Post-its oder Moderationskarten) direkt in die entsprechenden Spalten, oder der Moderator notiert die mündlichen Beiträge.



Gemeinsames Lernen...

- ...ausserhalb der Unternehmung mit MOOCs *:
 - <https://de.khanacademy.org/>
 - <https://www.edx.org/>
 - <https://www.coursera.org/>
 - <https://iversity.org/>
 - <http://online.stanford.edu/courses>
 - <https://moo.in.uncampus.de/>

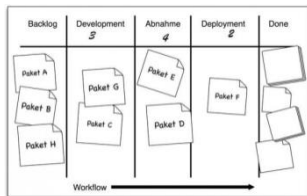
* Massive Open Online Course sind (kostenlose) Onlinekurse, die meist auf Universitätsniveau sind und grosse Teilnehmerzahlen aufweisen.

Kanban

Vorher



Nachher



Einsatz von Kanban

- Kanban ist eine Methode, die uns hilft, Arbeit sichtbar zu machen, wenige Tätigkeiten gleichzeitig zu tun (Reduce Work in Progress) und dabei trotzdem mehr zu erreichen. Grundsatz: Manage work - not workers!

Vorgehen

- Kanban-Board erstellen (z.B. Spalten für Geplant, in Arbeit, in Vernehmlassung, Erledigt)
- Ideen und Aufträge definieren und in Absprache im Team in der «Geplant»-Spalte platzieren
- Aufträge übernehmen (Pull-Verfahren, d.h. der Mitarbeiter übernimmt die Tätigkeiten)
- Aufträge bearbeiten und Status auf dem Board durch Verschiebung der Kanbankarte aufzeigen

Weitere Informationen

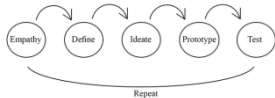
- <https://www.projektmagazin.de/methoden/kanban-light>
- Tool-Tipp: Trello

Design Thinking

Vorher



Nachher

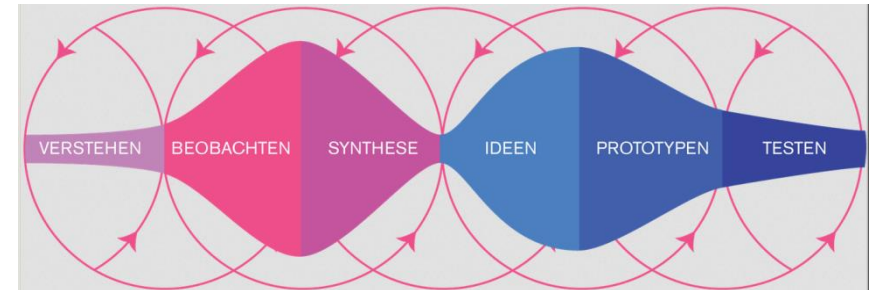


Design Thinking

- Design Thinking unterstützt den kreativen Prozess der Bearbeitung von komplexen Fragestellungen in Bezug auf Produktinnovationen. Dabei liegt der Fokus auf dem Einbezug der Endkunden. Bei der Lösungsentwicklung werden die Kunden immer wieder in Tests und Feedbackloops eingebunden.

Vorgehen

- Der Ablauf besteht aus folgenden 6 Schritten:



Verstehen – Beobachten – Fokussieren – Ideen finden – Prototyping – Testen

- Dabei geht es darum, in kurzen Iterationen (Time Boxing) die Kundenaussagen in einen Prototypen umzuwandeln, welcher durch den Kunden getestet werden kann.

Weitere Informationen

- <http://innovators-guide.ch/2013/02/design-thinking-2/>
- Youtube: Ideo Shopping Cart Project

Design Thinking unterstützt Skills



Key Findings: Top Ten Workplace Skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

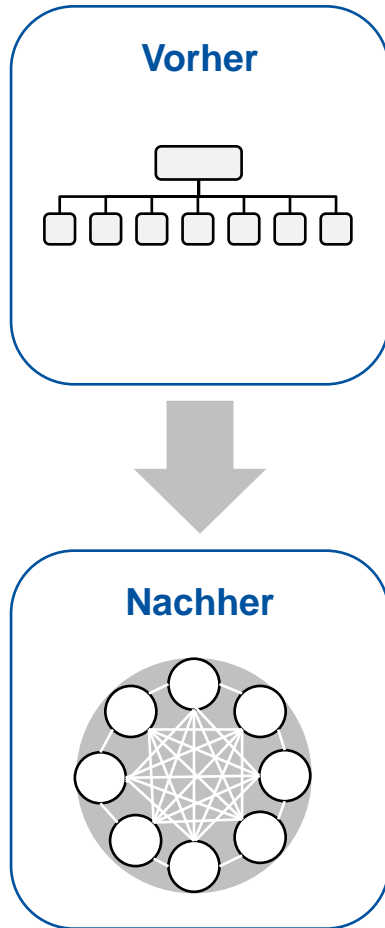
in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Selbstführung und -organisation



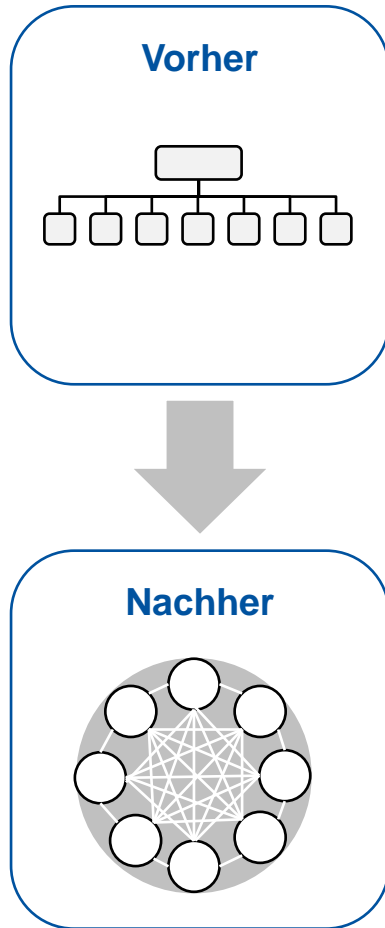
Selbstführung und -organisation: Hierarchie kann mit Komplexität nicht umgehen *!

- In einer Umgebung mit niedriger Komplexität kann eine Pyramidenstruktur mit Hierarchieebenen gut funktionieren. Die wenigen Leute an der Spitze können die vorhandene Komplexität verstehen und gute Entscheidungen treffen.
- Wenn sich die Komplexität erhöht (VUKA-Welt**), ist die Pyramidenstruktur nicht mehr funktionsfähig. Die wenigen Leute an der Spitze, egal wie klug sie sind, haben nicht mehr die Kapazität, die Komplexität zu erfassen und damit umzugehen.
- Was in dieser komplexen Welt helfen kann, sind flüssige Systeme, z.B. die Struktur des Netzwerks in der alle Mitarbeitenden in gegenseitiger Beratung miteinander verbunden sind und die Autorität (oder Macht) verteilt ist auf alle.

* Quelle: Reinventing Organizations visuell, Fredieric Laloux, 2016

** Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität (Mehrdeutigkeit)

Selbstführung und -organisation

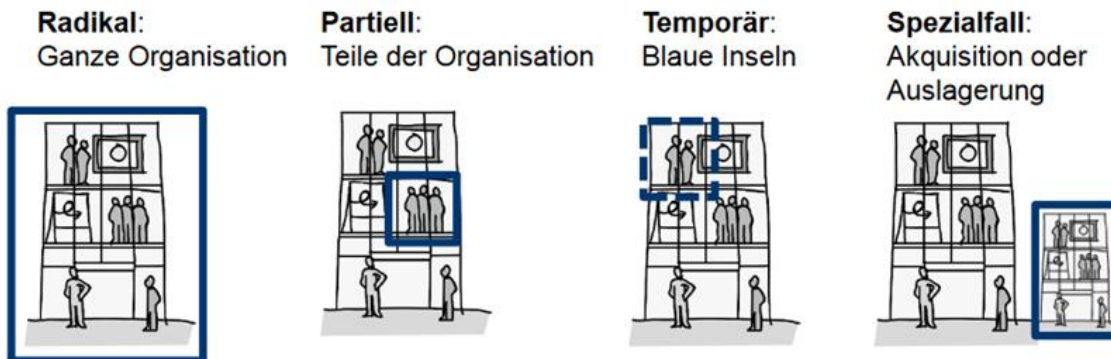


Selbstführungs-Experiment

- Aufgabe: Jede Person merkt sich zwei andere Personen und muss im gleichen Abstand zu ihnen stehen
- 1. Durchführung: Eine «Führungsperson» ordnet die richtige Aufstellung an
- 2. Durchführung: Jede Person stellt sich selbständig so auf, dass die Aufgabe aus ihrer Sicht gelöst ist

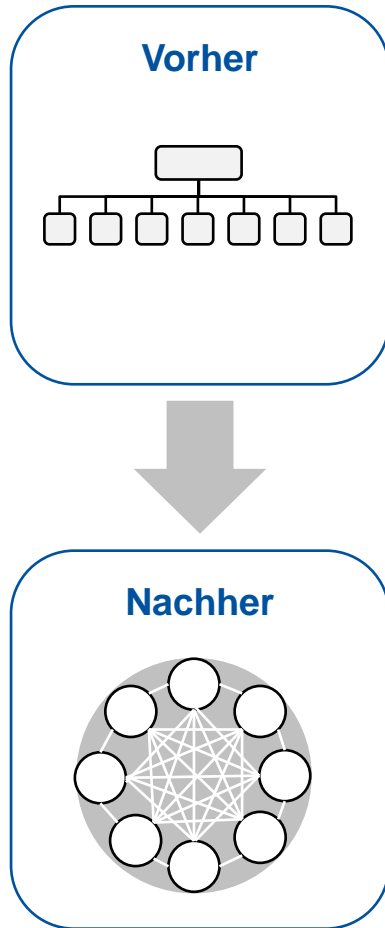
Fazit: Komplexe Aufgaben können durch eine selbstgeführte Organisation oder einen Teil davon, schneller und effizienter gelöst werden, als durch das verordnete Vorgehen durch Vorgesetzte, Management, CEO etc.

Möglichkeiten Selbstführung in Ihr Unternehmen «einzubauen» *:

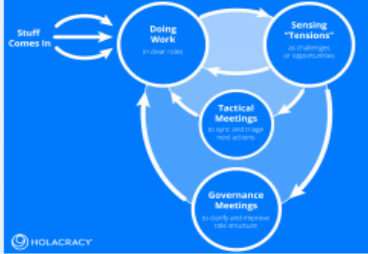

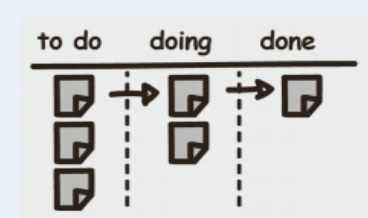


* Quelle: Skript «In der Transformation über sich hinauswachsen», Dr. Dieter Schmid, 2017

Selbstführung und -organisation



Methoden der Selbstführung *

Visualisierung	Methode / Fokus
	Holacracy: Selbstorganisierte Organisationsführung in Arbeitskreisen
	Scrum: Selbstorganisierte Projektführung in Scrum-Teams
	Kanban: Selbstorganisierte operative Führung in Teams

* Quelle: Skript «In der Transformation über sich hinauswachsen», Dr. Dieter Schmid, 2017

**Vielen Dank – wir wünschen Euch
viel Energie und Action!**

Jasmina, Armin & Andy

HWZ

Die Hochschule für Wirtschaft
in Zürich