



UNTERNEHMERVERBÄNDE
NIEDERSACHSEN E.V.

KitaMentoring „Lust auf Chefin!“



Ressourcenorientierte OE: Führungskräfte im Fokus

25. März 2024

Wiebke Krohn, Arbeitgeberberatung für
Personalentwicklung und soziale Innovation



Kofinanziert von der
Europäischen Union



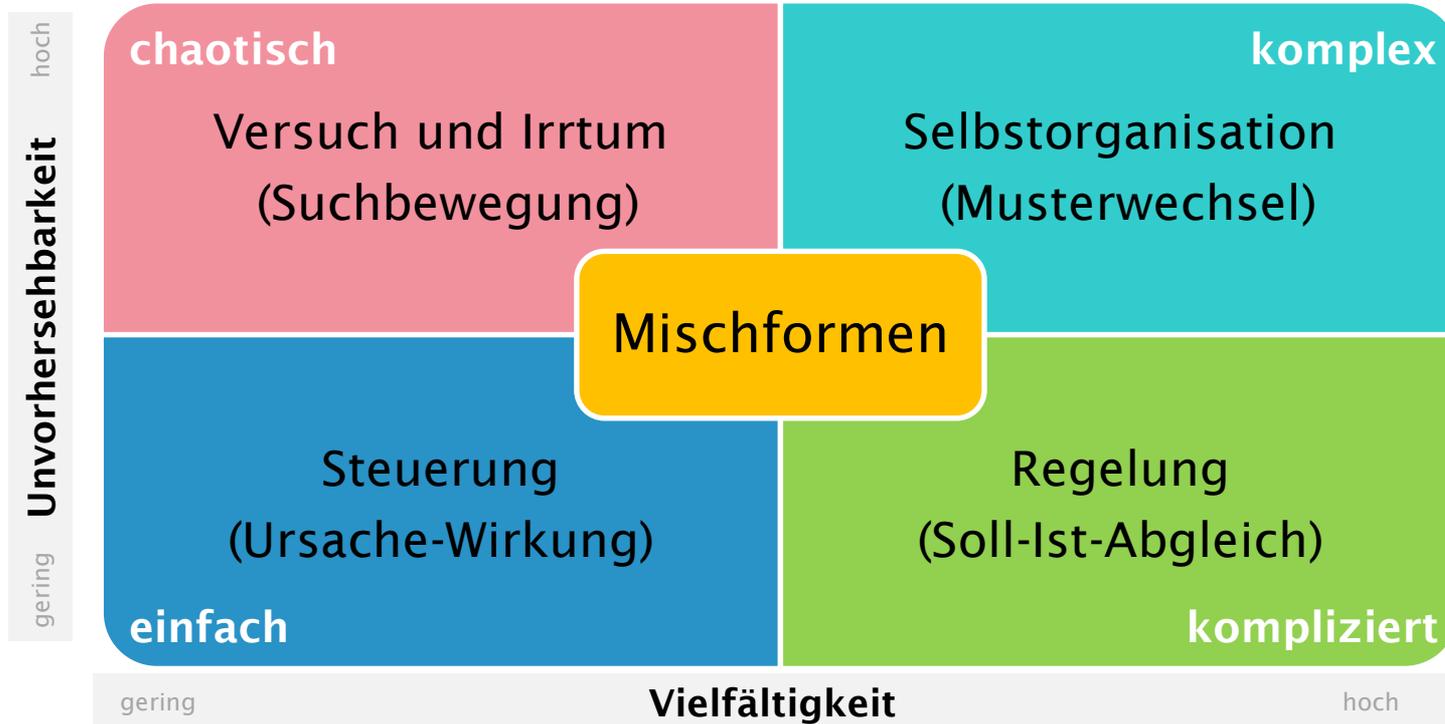
EUROPA FÜR
NIEDERSACHSEN

Arbeitgeberberatung für Personalentwicklung und soziale Innovation

- Stelle für soziale Innovation der Arbeitgeberverbände
- Initiierung und Unterstützung von sozial-innovativen ESF-Projekten
 - zur Anpassung von Betrieben an den Wandel
 - zur Daseinsvorsorge im ländlichen Raum



Komplexitätsspezifische Handlungsprinzipien



Zitroneneigenschaften

- Soziale und emotionale Kompetenzen werden die Schlüsselkompetenzen der Zukunft.
- Angstfreier Raum, Vertrauen, offene Fehlerkultur, Werte und Haltung, Zuhören, Sparringspartner



Schöne neue Welt?

- Generation Z:
zwischen 1995 und 2010 geboren
- nach 2010 Generation Alpha



Quelle: Institut für Generationenforschung



mTiny-Roboter für Kinder ab 4
Jahren

Quelle: <https://medienkindergarten.wien/>

Mitarbeitende in Teams hybrid führen, bedeutet ...



Führungskräfte brauchen eine hohe Flexibilität, emotionale Belastbarkeit und die Fähigkeit, zwischen beiden Führungswelten wechseln zu können.

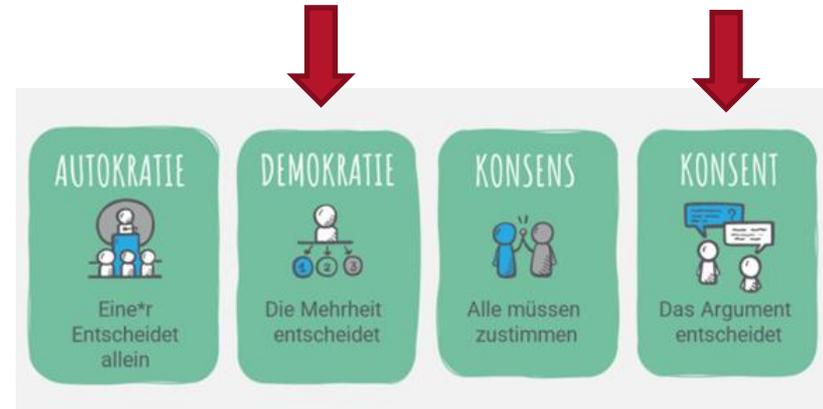
Bewusstseinswandel in der Netzwerkökonomie

- Von Ich zum Wir
- Von Hierarchie zum Netzwerk
- Von Kontrolle zu Partizipation und Vertrauen
- Von Wissen zum Prozesslernen
- Von Druck (managen, puschen) zum Wohlbefinden und Faszination durch Sinn
- Von Planung zum Design Thinking
- Von Fehlervermeidung zur konstruktiven Fehlerkultur



Exkurs: Abstimmung

- Mitgestaltung von Veränderung
- Flexibilität - Reagieren auf permanente Veränderung
- Vertrauen geben
- Aktivierung der Ressourcen der Mitarbeitenden
- “Einfach mal machen” statt zu lange planen
- Disagree and commit – Konsent statt Konsens

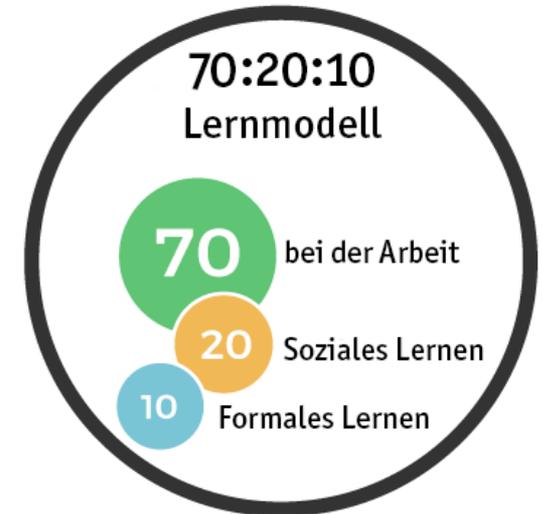


Die Führungskraft 4.0 ...

- besitzt Medienkompetenz
- setzt auf Augenhöhe
 - hinterfragt sich regelmäßig kritisch
 - ist für Feedback aufgeschlossen, bittet aktiv um Gegenmeinungen
- ist agil
 - flexibel agieren, vielfaches Umdenken, ständige Neuausrichtung
 - nicht an Ideen festhalten, die sich im Arbeitsprozess als suboptimal erweisen
 - getrieben von einer Vision, nicht von einem detaillierten Plan
- fördert Teamentwicklung und Selbstverantwortung
 - durch Inspiration, Ermutigung, Befähigung
 - Coaching: Gegenfragen stellen
 - Rahmen setzen
- Setzt auf Vertrauen und Wertschätzung
 - Orientierung und Sicherheit
 - Fragen und Partizipation
 - Regelmäßiges Feedback und Fürsorge sind (immer noch) wichtig
- Selbstmarketing und Selbstführung
 - Position beziehen
 - sich seiner Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und kommunizieren

Von Management zur Kultur

- Hin zu Wissens- und Veränderungskultur
- Lernen ist Teil von Arbeit, auch informelles Lernen
 - Patenschaften
 - Cross-Mentoring
 - Lern-Coaching, Learning Days
 - Lern-SCRUM-Board
- Delegation als Trainingslager
- Wertschätzung zwischen den Generationen
- Interaktives Lernen
- Führungskraft als Personalentwickelnde
- Erwartungen klären
- Feedback und Feedforward



Führungskraft als agiler Personalentwickler

- Führen mit Fragen
- Veränderung begrüßen und Perspektiven erweitern
- Heterogene Teams bilden
- Eigenständigkeit fördern
- Direkte Kommunikation fördern und vorleben
- Für nachhaltiges Arbeitspensum sorgen
- Teams zu Selbstorganisation führen
- Orientierung vermitteln
- Innovationen vorantreiben
- Netzwerke pflegen

Erwartungen klären

- Was erwartest du von mir?
- Was erwarte ich von dir?

- Was brauchst du von mir?
- Was brauche ich von dir?



Aspekte Selbstführung

ENTWICKLUNG

Wachstum
Eigenverantwortung
Selbstwirksamkeit
Lebensbalance



Selbsterkenntnis

inkl. Selbstreflektion und
Selbstwahrnehmung

GEDANKEN

Selbstbewusstsein
Selbstannahme
Selbstwert
Ziele, Stärken, Schwächen



GEFÜHLE

Selbstbeherrschung
Selbstmotivation
Selbstwahrnehmung
Mentale Unabhängigkeit



Eigen- verantwortung

Nur Du bist für Deine
Gedanken und Gefühle
verantwortlich

Selbststeuerung

Du hast das
Steuer in der Hand

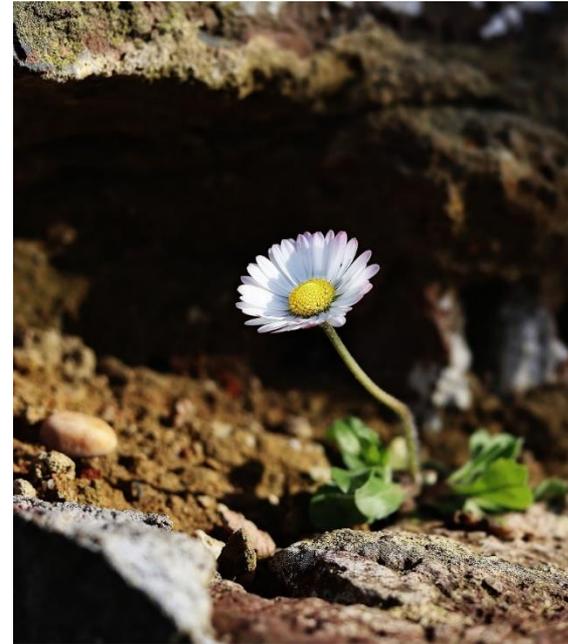
VERHALTEN

Selbststeuerung
Selbstorganisation
Disziplin
Neinsagen



Selbstreflexion: Motivation und Sinn

- Was ist für Sie Motivation?
- Was ist an Ihrer Arbeit sinnhaft?
- Was lieben Sie an Ihrer Arbeit?



Was zeichnet einen gesunden hybriden Führungsstil aus

- **Sicherheit vermitteln**
 - Empfundene Unsicherheit: Fehlende Wertschätzung, Akzeptanz, Unterstützung und Gerechtigkeit
 - Empfundene Sicherheit: vertrauensvolles Miteinander, transparente und nachvollziehbare Entscheidungen, regelmäßige Meetings
- **Mitarbeiter und ihre Leistungen wertschätzen**
- **Belastung: so wenig wie möglich, so viel wie nötig**
 - nach einer intensiven Phase der Arbeitsbelastung die Möglichkeit bekommen, kurzfristig kürzer zu treten, um mentale Ressourcen wieder aufzufüllen
 - Pomodoro-Technik, alle 35-45 Minuten eine Pause (Bewegung, Augenübung)

Was zeichnet einen gesunden hybriden Führungsstil aus

- **Sinnstiftung**
 - Als Führungskraft die Sinnfrage stellen, über Hintergründe und Sinn von Aufgabe und Projekten sprechen.
- **Handlungsfreiheiten einräumen**
 - Mitarbeitende einbeziehen, wichtige Aufgaben eigenverantwortlich übertragen („machen lassen“) und ansprechbar sein, wenn Hilfe benötigt wird
- **Soziales Miteinander, Vorbildfunktion**
- **Menschen- und situationsbezogene Führung**
 - transformational
 - agil und moderierend
 - beratend, entwickelnd und coachend
 - und manchmal auch direktiv

Was bedeute das für Organisationsentwicklung?

- Veränderungsgeschwindigkeit steigt:
Veränderungskultur schaffen und leben
- Arbeit wird intensiver, konzentrierter und psychisch belastender – neue Wege finden
- Lernen und Wissenstransfer gehören zum Alltag – in die Unternehmenskultur etablieren (70:20:10)
- Soziale- und Selbstkompetenzen werden immer wichtiger (Selbstmanagement und Selbstverantwortung)
- Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung entwickeln und leben



„Einige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren.“ (Thomas W. Malone, MIT, „Future of Work“)



Fazit

Nichts ist so beständig wie der Wandel.

Heraklit von Ephesus

Stillstand bedeutet Rückschritt.

Erich Kästner

Nur wer mitspielt, kann gewinnen.

Lotto

