

Agil führen



Modul I

Modul II

Modul III

Agiles Mindset und Werkzeuge

Agil und erfolgreich führen

3 Module à 2 Tage oder Intensiv-Seminar 3 Tage



AGIL UND ERFOLGREICH FÜHREN	4
Leadership-Kompetenzen für die neue Arbeitswelt	4
Warum „Agil und erfolgreich führen“?	4
ANWENDUNG DES KONZEPTS	6
Was Sie Ihren TeilnehmerInnen mit diesem Konzept bieten können	6
Lernziele	6
Zielgruppen	7
Methoden	8
Trainer-Kompetenzen	8
Impulsvortrag mit interaktivem Großgruppenformat (90 – 120 Min.)	8
Vortragsinhalte	9
DIE TRAININGSTAGE IM ÜBERBLICK	10
Modul 1: Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel	10
Modul 2: Selbstorganisation und die Kompetenzen der Zukunft	11
Modul 3: Mindset und konkrete agile Werkzeuge	12
Drei-Tages-Seminar	14
Seminarzeiten und Verpflegung	17
DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK	18
Trainingsablauf und -design	18
PowerPoint-Präsentation	18
Handout für die TeilnehmerInnen	19
Wissensinput TrainerIn	19
Arbeitsblätter	19
Flipcharts	21
Zusätzliche Dokumente in den Online-Ressourcen	21
Transferhilfen / Vor- und Nachbereitung	21
Weitere Quellen	22





DIDAKTISCHE HINWEISE ZUR DURCHFÜHRUNG	24
Einstimmung TeilnehmerInnen	24
Persönliche Vorbereitung	24
Die Agenda auf einem Kanban-Board visualisieren	24
Begrüßung und Organisatorisches	25
Eröffnungsrunde	25
Eingesetzte Gruppenformate	26
Nachbereitung	27
Benötigte Medien & Materialien, sonstiges Equipment	28
 UMSETZUNG ALS ONLINE-VARIANTE	29
Zeitlicher und organisatorischer Ablauf	29
Arbeitshilfen für die Online-Durchführung	29
Beispielvideos	30
 LITERATUR UND QUELLEN	31
 ZU DEN AUTORINNEN	32
 AUSSERDEM	34
Gender	34
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	34
Services	35



Leadership-Kompetenzen für die neue Arbeitswelt

Arbeitswelten haben sich seit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert stetig verändert. Unbestritten ist, dass Digitalisierung, Globalisierung und die Arbeitswelt 4.0 weitreichende Veränderungen mit sich bringen, welche die Menschheit in dieser Intensität und Geschwindigkeit noch nicht erlebt hat. Die Herausforderungen sind groß. Im komplexen und agilen Umfeld braucht es erfolgreiche und flexible Strategien, mit der Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf diese Veränderungen reagieren können.

Von Führungskräften, Scrum-Mastern, ProjektleiterInnen, GeschäftsführerInnen werden über alle Branchen hinweg hohe Leadership-Kompetenzen vorausgesetzt. Das betrifft agiles Führen ebenso wie Selbstorganisation, Gesundheitsbewusstsein, Motivationsfähigkeit, Selbstreflexion, strategisches Denken, Change-Know-how und eine positive Selbstpräsentation.

Warum „Agil und erfolgreich führen“?

Sie und wir wissen, wie wichtig die Entwicklung und Begleitung der Führungskräfte ist – in Zukunft vielleicht noch mehr als bisher. Doch ist das auch Ihren Kunden klar? Dass sie nicht einfach so weitermachen können oder die Veränderung aussitzen, ist den meisten bewusst. Denn: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“ (Quelle: unbekannt)

Agil führen heißt, sich immer wieder mit neuen Rahmenbedingungen zu arrangieren, diese neu zu bewerten, auszuloten und entsprechend zu agieren. Es heißt, das Team in den Mittelpunkt zu stellen – kreative Teams, die schnell und eigenverantwortlich handeln – ohne dabei den/ die einzelne/n MitarbeiterIn aus dem Fokus zu verlieren. Bürokratie war gestern. Langwierige Prozesse, die von einer Person gemanagt werden, ebenso.

Auch wenn sich der Hype um Agilität etwas gelegt hat und Unternehmen die Erfahrung gemacht haben, dass nicht alles agil werden muss, zeigen sich viele positive Aspekte in der agilen Entwicklung. Um mit der schnellen Veränderungsgeschwindigkeit im Markt umgehen zu können, brauchen die Unternehmen Flexibilität, Innovation und Anpassungsfähigkeit. Und zwar nicht nur in den Prozessen, sondern zunächst einmal im Kopf – allen voran bei den Führungskräften. Denn sie sind diejenigen, an denen sich die MitarbeiterInnen orientieren. Ohne agile Führungskräfte, keine agilen MitarbeiterInnen, keine agilen Prozesse, kein agiles Unternehmen.

So könnten Sie Ihren Kunden ansprechen:

„Dieses Training soll Ihre Führungskräfte unterstützen, in ihrem Führungsalltag erfolgreich zu sein. Sie aktivieren ihren Antrieb, etwas bewegen und gestalten zu wollen, und erkennen hinderliche Muster. Auch Unsicherheit in Zeiten der Disruption und Veränderung, die den einen oder anderen Selbstzweifel erzeugen, wollen geklärt werden. Und manchmal fragen Sie sich vielleicht auch selbst: ‚Kann ich das schaffen? Und vor allem: wie?‘“

Hier setzt dieses Training an. Es werden Methoden, Werkzeuge und Tools interaktiv vermittelt, die Ihre Führungskräfte in der Führungspraxis sofort anwenden können, um sich selbst und





ihre MitarbeiterInnen zu stärken. Außerdem erhalten sie wertvolle Tipps und Wissensinputs zu den Themen Scrum, Change, Agilität, Selbstorganisation, Leadership und Management. Die Reflexionen und der intensive Austausch regen dazu an, die persönliche Situation, das eigene Verhalten zu hinterfragen und aus gewohnten Denkmustern auszusteigen. Denn die Persönlichkeitsentwicklung einer Führungskraft – und hier vor allem die Fähigkeit zur Selbstreflexion – ist einer der Schlüssel zum Erfolg.

In diesem Training geht es auch darum, die intrinsische Motivation zu stärken und mit einer offenen Haltung Herausforderungen anzugehen, dem Mut, Neues auszuprobieren, und dem Vertrauen, dass die gemachten Erfahrungen die TeilnehmerInnen weiterbringen. Denn erst wenn die Führungskräfte den Entwicklungsprozess vorleben, werden ihnen die MitarbeiterInnen folgen. Erfolgreiche Führungskräfte arbeiten an und mit sich, um die Veränderungen in die Welt zu bringen. Vielleicht geleitet von Mahatma Gandhi: „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.“

Wenn in Organisationen die Führungsaufgaben verstanden werden als persönliche Entwicklung, als Gestalten von Rahmenbedingungen, in denen Führungskräfte etwas Positives bewirken und in denen die Selbstorganisation wachsen kann, ist Erfolg ganz nah. Dort gibt es motivierte MitarbeiterInnen, die Lust haben, sich einzubringen, sowie begeisterte Kunden, die gerne mit Ihnen zusammenarbeiten.



Was Sie Ihren TeilnehmerInnen mit diesem Konzept bieten können

Im Rahmen dieses Trainingskonzepts“ werden Sie sich intensiv mit folgenden zentralen Themen beschäftigen:

- Modul 1: Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel
- Modul 2: Selbstorganisation und die Kompetenzen der Zukunft
- Modul 3: Mindset und konkrete agile Werkzeuge

Die Inhalte sollen Mut machen, in Führung zu gehen und als Führungspersönlichkeit mit einem agilen Mindset zu agieren. Unsere Erfahrung aus den Seminaren ist, dass bei den TeilnehmerInnen ein hoher Bedarf zum Austausch besteht und sie sich ausreichend Zeit wünschen, um die Methoden auszuprobieren. Deshalb empfehlen wir, eine Modulreihe mit 3 mal 2 Tagen anzubieten.

Wenn weniger Zeit zur Verfügung steht, kann es auch als „3-Tages-Intensiv“-Seminar durchgeführt werden, wobei jedes Modul auf einen Tag verdichtet ist. Hierfür steht Ihnen in den Unterlagen ein alternativer und entsprechend komprimierter Ablaufplan zur Verfügung.

Lernziele

Lernziele Modul 1

Die TeilnehmerInnen erhalten einen guten Überblick über die neue Arbeitswelt, Agilität und Selbstorganisation. Sie lernen agile Frameworks kennen und welche Werte und Prinzipien ihnen zugrunde liegen. Sie kennen den Unterschied zwischen Management und Führung und lernen die transformationale sowie die situative Führung kennen. Hierfür gehen sie in eine persönliche Rollenreflexion. Die TeilnehmerInnen ...

- kennen die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt: alles im Wandel von Arbeiten 1.0 bis Arbeiten 4.0,
- erhalten wertvolle Wissensinputs und Tipps zu den Themen Change, Agilität, Leadership und Management,
- betrachten Agilität aus verschiedenen Blickwinkeln: die vier Dimensionen, die Facetten und die Erfolgsfaktoren,
- lernen agile Ansätze kennen und erhalten einen Einblick in Scrum, Kanban, Lean-Konzepte und Design Thinking,
- erfahren, was agil führen bedeutet, welche Vorteile es hat und wie sie mit agilen Prinzipien erfolgreich führen können – und warum wir zukünftig weniger Management und deutlich mehr Führung benötigen,
- wissen um die Königsdisziplin Leadership und lernen das Prinzip der transformationalen Führung kennen,
- nehmen sich Zeit für zentrale Ergebnisse der Gallup-Studie und reflektieren persönliche Situationen aus dem Führungsalltag.





Lernziele Modul 2

Die TeilnehmerInnen vertiefen die Prinzipien der Selbstorganisation und wie sie diese fördern. Sie beschäftigen sich intensiv mit den Führungskompetenzen der Zukunft und gehen in die Reflexion: Welche Kompetenzen und Eigenschaften brauchen Führungskräfte von morgen? Was ist wichtig in Zeiten der Veränderung – vom Changemanagement Know-how bis zur emotionalen Kompetenz? Sie lernen, ...

- wie sie die Selbstorganisation fördern,
- erkennen die Vorteile von Hierarchien (Stabilität) und von Netzwerken (Agilität),
- erfahren welche kognitiven, emotionalen und Verhaltenskompetenzen in der Zukunft wichtig werden und machen dazu Reflexionsübungen,
- gehen in eine Rollenreflexion und gewinnen so Klarheit,
- lernen die acht Zukunftskompetenzen intensiv kennen,
- entwickeln ihre Selbstführungskompetenzen weiter in Richtung Self-Leadership,
- lernen, emotional intelligent zu handeln und wie Sympathie Empathie begünstigt,
- lernen, auf Augenhöhe zu kommunizieren, richtig zu entscheiden und zu delegieren,
- stärken ihre Selbstreflexions- und Diversity-Kompetenzen
- reflektieren sich als Führungskraft.

Lernziele Modul 3

Die TeilnehmerInnen reflektieren gezielt ihre Persönlichkeit und beschäftigen sich intensiv mit dem agilen Mindset und ihrer persönlichen Landkarte. Sie lernen agile Methoden und Werkzeuge kennen, die sie in ihrer Führungspraxis sofort anwenden können, und wie sie aus einer Arbeitsgruppe ein Team entwickeln. Sie ...

- empowern sich selbst und lernen, dass das Mindset den Unterschied macht,
- beschäftigen sich intensiv mit dem Fixed und Growth Mindset und wie unsere Haltung unser Verhalten beeinflusst,
- gehen in die persönliche Selbst-Entwicklung,
- empowern ihr Team, indem sie die MitarbeiterInnen stärken und durch eigenes Vorleben als Vorbild agieren,
- setzen sich mit dem GRIP-Modell auseinander und organisieren ihr Team,
- erhalten Orientierung für typische Fragestellungen in der Zusammenarbeit mit dem eigenen Team,
- lernen verschiedene Methoden der agilen Zusammenarbeit kennen, die sie direkt in ihrem Führungsalltag einsetzen können und
- erfahren, warum Führen Spaß macht.

Zielgruppen

Erfahrene und angehende Fach- und Führungskräfte, ManagerInnen, UnternehmerInnen, Scrum-Master, Product-Owner, Agile Coachs, ProjektmanagerInnen und alle an Führung und Agilität Interessierte.





Methoden

Wissensinput und -transfer, Selbst- und Gruppenreflexion, Praxisbeispiele und Erfahrungsaustausch, interaktive Gruppenübungen, Selbstanalyse, Diskussion, Kleingruppenarbeit, agile Moderationsmethoden, Aktivierungsübungen, Transferübungen.

Trainer-Kompetenzen

Dieses Seminar setzt einiges an Erfahrung als Trainerin oder Trainer voraus. Wir empfehlen Ihnen, sich intensiv mit Ihrer eigenen Agilität auseinanderzusetzen, denn insbesondere für dieses Trainingskonzept gilt der Spruch: „Walk what you talk“. Eine hohe Moderationskompetenz sowie Fachwissen im Bereich der agilen Methoden wie Scrum, Kanban, Lean usw. sind sehr wichtig.

Nachwuchs-TrainerInnen empfehlen wir, eine Hospitation bei Trainer-KollegInnen zu machen und Erfahrung in anderen Seminaren zu sammeln, um mit herausfordernden Situationen umgehen zu können. Denn Agilität stößt nicht immer auf offene Ohren. Es gibt auch – berechnete – kritische Stimmen. Diese willkommen zu heißen und vielleicht sogar einzuladen, braucht auf Trainerseite Mut, Kompetenz und eine wertschätzende Haltung für alle TeilnehmerInnen.

Impulsvortrag mit interaktivem Großgruppenformat (90 – 120 Min.)

Integraler Bestandteil des Konzepts ist ein Impulsvortrag, mit dem zum einen die TeilnehmerInnen auf die weiteren Inhalte eingestimmt und neugierig gemacht werden können. Zum anderen eignet sich dieser aber auch als solitär nutzbarer Vortrag vor Großgruppen, als Keynote im Vorfeld von Change-Projekten oder anstehenden Transformationsprozessen in Organisationen oder auch zur Präsentation vor potenziellen Kunden und Auftraggebern.

Die Vortragsinhalte finden Sie auch noch einmal als eigenständige PowerPoint-Datei (→ *Agil_und_erfolgreich_fuehren_Vortrag.pptx*) mit umfangreichen Hinweisen und Hintergrundinformationen im Notizteil hinterlegt.

So können Sie den Vortrag anteuern: „*Agil führen heißt, sich immer wieder auf neue Rahmenbedingungen einzustellen, neu zu bewerten, auszuloten und flexibel agieren. Um langfristig Erfolg zu haben, rückt die Unternehmenskultur – mit den gelebten Werten – stärker in den Fokus: Vertrauen schaffen und Beziehungen pflegen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen und ihre Bedürfnisse integrieren. Die agile Führung stellt das Team in den Mittelpunkt – kreative Teams, die schnell und eigenverantwortlich handeln, ohne dabei den/die Einzelne aus dem Fokus zu verlieren. Bürokratie war gestern, langwierige Prozesse, die von einer Person gemanagt werden, ebenso. In diesem Vortrag erhalten Sie konkrete Impulse und Anregungen, wie Sie agil führen, Vertrauen schaffen und Beziehungen pflegen. Davon profitiert das Unternehmen ebenso wie Sie und Ihre MitarbeiterInnen.*“





Vortragsinhalte

Wird alles agil? und das Phänomen der Beschleunigung

- Herausforderungen und Chancen: Komplexität, Agilität und Werte im Wandel
- „Weniger ist mehr“ und wie uns agile Prinzipien unterstützen

Agil führen, Vertrauen schaffen, Beziehungen pflegen – worauf kommt es an?

- Selbst agil sein
- Mehr führen und weniger managen
- Die eigene Landkarte kennen und die Persönlichkeit entwickeln
- Emotional intelligent handeln
- Die Haltung prägt das Verhalten
- Vorleben und Vorbild sein
- Selbstführung fördern und einen guten Rahmen schaffen
- Auf Augenhöhe kommunizieren und den Dialog fördern
- Wertschätzung ins Team bringen und eine Vertrauenskultur schaffen

Was haben Sie davon? Und wie können Ihre MitarbeiterInnen und das Unternehmen profitieren?

World Cafe oder Open Space (je nach Gruppengröße)

1. Was hat mich heute inspiriert und/oder überrascht? Welches persönliche Highlight nehme ich mit?
 2. Wie können wir als Führungskräfte agiler führen?
 3. Was genau nehme ich mir vor? Was mache ich ab morgen anders?
- Siehe hierzu auch Arbeitsblatt: „Open Space & Co. – be part of it“



DIE TRAININGSTAGE IM ÜBERBLICK

Blatt 10

Modul 1: Agile Arbeitswelt und die Führung im Wandel

Tag 1 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag › Willkommen › Eröffnungsrunde als Line-up + Kurzvorstellung › Motto für das Seminar entwickeln › Beziehungen aufbauen – Secret Friend		S. xx - xx
Willkommen in der neuen Arbeitswelt › Arbeiten 4.0 › Agilität – ein gemeinsames Verständnis schaffen › Ergänzender Input › Exkurs: Lean Management, Design Thinking, Kanban, Scrum	› Agilität – ein gemeinsames Verständnis schaffen › Scrum auf einen Blick	S. xx - xx
Agil führen › Agil führen – Darum geht's › Meine aktuellen Herausforderungen als Führungskraft › Flaschendrehen	› Meine aktuellen Herausforderungen › Walk & Talk › Flaschendrehen	S. xx - xx
Tagesabschluss › Abschlussrunde und Retrospektive	› Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ...	S. xx - xx

Tag 2 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag › Stand-up am Kanban-Board	› Daily/Weekly › Kanban-Board	S. xx - xx
Agil führen › Musterbrecher › Weniger ist mehr – das Mindset agiler Unternehmen › Mehr führen – weniger managen › Erfolgreiches Rollenmanagement › Transformationale Führung Wie wirkt Führung? › Reflexion Führungsstile › Blindes Führen › Teamklima › Situatives Führen › Reifegrad der eigenen Mitarbeiter › Führungskultur und gute Führung	› Reflexion – Meine Rollen › Rollenklarheit gewinnen – Führung aus drei Blickwinkeln › Blindes Führen › Welcher Führungsstil ist der richtige?	S. xx - xx
Tagesabschluss › Transferaufgabe › Abschlussrunde und Retrospektive	› Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ...	S. xx - xx

trainingskonzepte

Katrin Greßer, Renate Freisler: Agil und erfolgreich führen
© managerSeminare



LEITFADEN



Modul 2: Selbstorganisation und die Kompetenzen der Zukunft

Tag 1 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag › Agenda am Kanban-Board vorstellen › Einstimmung	› Daily/Weekly › Kanban-Board › Landkarte der Befindlichkeiten	S. xx - xx
Agil führen › Selbstorganisation erleben › Selbstorganisation – Input › Hierarchie versus Netzwerkorganisation › Selbstorganisation braucht Führung	› Ball-Point-Game › Vom Dilemma zum Te- tralemma › Diskussion im Fishbowl	S. xx - xx
Kompetenzen der Zukunft › Drei Ebenen der Führungskompetenzen › Die ideale (agile) Führungskraft der Zukunft › Marshmallow-Challenge › Zukunftskompetenzen – Überblick › Sich selbst führen und managen › Emotional intelligent handeln › Gang tauschen › Wahrheit oder Lüge	› Die ideale (agile) Füh- rungskraft der Zukunft › Marshmallow-Challenge › Selbsttest: Wie gut führe ich mich? › Walk & Talk › Tauschen Sie Ihren Gang	S. xx - xx
Tagesabschluss › Abschlussrunde und Retrospektive	› Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ...	S. xx - xx

Tag 2 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag › Stand-up am Kanban-Board › Übung: Marsmännchen/Engel Alosius	› Daily/Weekly › Kanban-Board	S. xx - xx
Kompetenzen der Zukunft › Auf Augenhöhe kommunizieren und Dialoge fördern › Dialogformate vorstellen › Themensammlung für Lean Coffee › Richtig entscheiden und delegieren › Hindernisse erkennen und überwinden › Entscheidungen treffen – Konsultativer Einzelentscheid, Konsensentscheidungen › Ein digitales Selbstverständnis entwickeln › Sich selbst reflektieren – Diversity-Kompetenzen	› Open Space & Co. – be part of it › Delegationsgespräch – Vorbereitungsbogen › Sechs W-Fragen für ein Delegationsgespräch › Delegation Poker › Hindernisse erkennen und überwinden › Konsultativer Einzelentscheid › Selbsteinschätzung von Diversity-Kompetenzen	S. xx - xx
Tagesabschluss › Transferaufgabe › Abschlussrunde und Retrospektive	› Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ...	S. xx - xx





Modul 3: Mindset und konkrete agile Werkzeuge

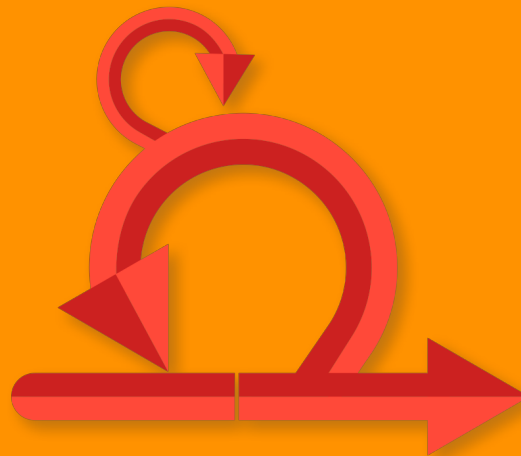
Tag 1 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag › Agenda am Kanban-Board vorstellen › Status quo Führung – Reflexion	› Daily/Weekly › Kanban-Board	S. xx - xx
Empowern Sie sich selbst › Denken in Kategorien › Growth and Fixed Mindset › Menschenbilder nach McGregor › Menschenbild und innere Haltung › Neues Denken lernen › Selbst agil sein u. ein agiles Mindset entwickeln › Die eigene Landkarte kennen und die Persönlichkeit entwickeln › Beziehungsgestaltung › Erfolgreiche Zusammenarbeit › Meine Selbst-Entwicklung als Führungskraft	› Das Huhn und der Adler › Schubladen › Mindset-Check: statisch versus dynamisch › Der Elefant am Strick › Spontane Gedanken › Selbsteinschätzung Agiles Mindset › Partnerinterview – Perspektivwechsel › Walk & Talk › Moving Motivators › Meine Selbst-Entwicklung als Führungskraft	S. xx - xx
Empowern Sie Ihre MitarbeiterInnen › Feedback ohne Worte › Die MitarbeiterInnen stärken	› Feedback ohne Worte › Powerful Questions	S. xx - xx
Tagesabschluss › Abschlussrunde und Retrospektive	› Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ...	S. xx - xx

Tag 2 – Themenblock	Arbeitsblätter	Handout
Start in den Tag › Stand-up am Kanban-Board	› Daily/Weekly › Kanban-Board	S. xx - xx
Empowern Sie Ihre MitarbeiterInnen › Das eigene Feedback-Verhalten reflektieren › Feedback that works › Alternativ: Entwicklungsgespräche (Fallbeispiel) › Vorleben und Vorbild sein	› Selbstreflexion Feedback-Verhalten › Feedback-Diagramm › Konflikte konstruktiv ansprechen mit dem SAGES-Modell › Dialog-Kompetenzen	S. xx - xx



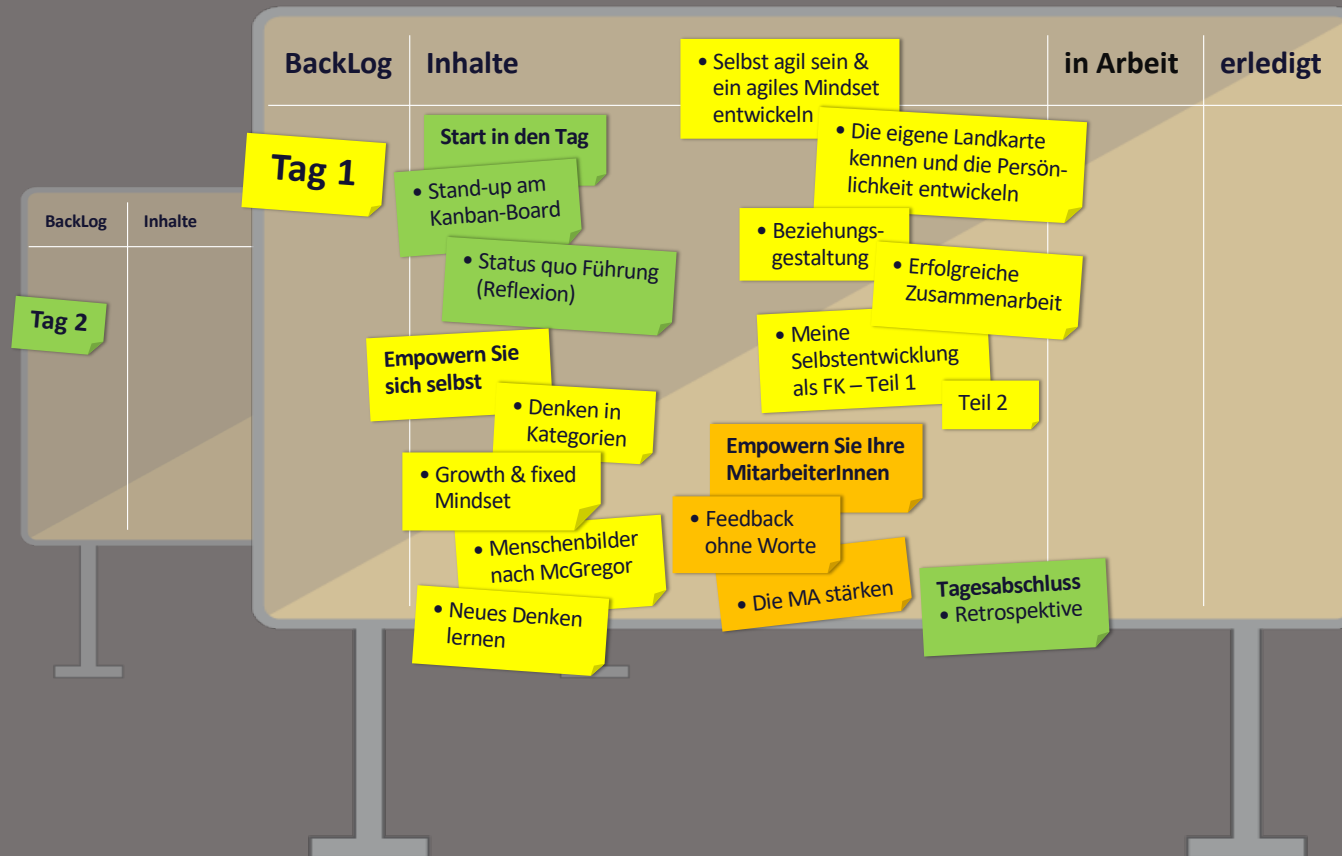
Agil und erfolgreich führen

Modul 3: Mindset und konkrete agile Werkzeuge





Modul 3 – Mindset und konkrete agile Werkzeuge



Das Mindset macht den Unterschied

www.company.de

„Fixed und Growth Mindset“

Der Begriff Mindset wird übersetzt mit **Denkweise, Einstellung, Mentalität, Gedankengut, Denkart, Gesinnung, (geistige) Haltung** und beschreibt, wie wir etwas bewerten oder an Dinge herangehen. Carol Dweck unterscheidet zwischen dem „Fixed Mindset“ und dem „Growth Mindset“.

Mit welchem Mindset agieren Sie? Ist Ihre Denkweise festgelegt oder auf Wachstum ausgerichtet? Gibt es Lebensbereiche, wo Ihre Einstellungen fixiert sind, in anderen hingegen agieren Sie mit einer sehr offenen und flexiblen Haltung?

Fixed Mindset	Growth Mindset
Ich bin so	Ich kann mich weiterentwickeln
Ich muss gut sein	Mein Potenzial entwickelt sich durch Einsatz und Tun
Ergebnisse zählen	Wirkungen erkennen
Aussagen über den Wert einer Person	Feedback ist ein Lernchance
Rückzug	Wachstum und Aktivität
Ich kann es nicht	Ich kann es „noch“ nicht

www.company.de

CORE MESSAGE.

Das Mindset macht den Unterschied.

INHALT.

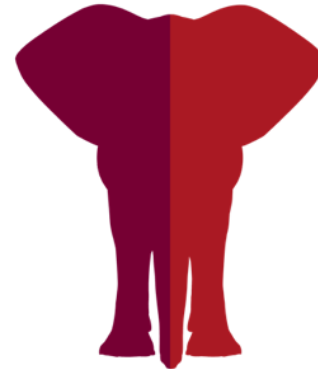
Übung: Die Psychologin Carol Dweck ging dem Mindset in ihrem Buch „Selbstbild“ auf den Grund. Das Selbstbild, so ihre These, wird maßgeblich durch das zugrunde liegende Mindset geprägt. Der Begriff Mindset wird übersetzt mit Denkweise, Einstellung, Mentalität, Gedankengut, Denkart, Gesinnung, (geistige) Haltung und beschreibt, wie wir etwas bewerten oder an Dinge herangehen. Carol Dweck unterscheidet zwischen dem „Fixed Mindset“ und dem „Growth Mindset“ (siehe auch Arbeitsblatt „Mindset-Check: statisch versus dynamisch“).

Das statische Selbstbild – auch „Fixed Mindset“ – orientiert sich im Außen

Denkweisen wie „**Meine Fähigkeiten und Eigenschaften sind in Stein gemeißelt, meine Intelligenz ist mir vorgegeben**“ prägen das statische Selbstbild.

- Jede Situation wird bewertet und nur Ergebnisse zählen.
 - „Werde ich Erfolg haben oder scheitern?“
 - „Werde ich klug oder dumm aussehen, werde ich mich am Ende als Sieger oder als Verlierer fühlen?“
 - Es werden laufend Aussagen über den Wert einer Person getroffen.
- Bei Misserfolgen wird der Rückzug angetreten: „Ich kann es nicht.“

*Kennen Sie die Geschichte „Der Elefant am Strick“ oder:
Wie werden Elefanten am Weglaufen gehindert?*



www.company.de

CORE MESSAGE.

Das statische Selbstbild – auch „Fixed Mindset“ – orientiert sich im Außen.

INHALT.

Denkweisen wie „Meine Fähigkeiten und Eigenschaften sind in Stein gemeißelt“ oder „Meine Intelligenz ist mir vorgegeben“ prägen das statische Selbstbild. Jede Situation wird bewertet und nur Ergebnisse zählen. „Werde ich Erfolg haben oder scheitern? Werde ich klug oder dumm aussehen? Werde ich mich am Ende als Sieger oder als Verlierer fühlen?“ Es werden laufend Aussagen über den Wert einer Person getroffen. Bei Misserfolgen wird der Rückzug angetreten: „Ich kann es nicht.“

Eine passende Metapher zum „Fixed Mindset“: Die Geschichte „Der Elefant am Strick“ oder: **Wie werden Elefanten am Weglaufen gehindert?** In Indien werden Elefanten mit einem Trick am Weglaufen gehindert. Gleich nach der Geburt wird das Elefantenjunge mit einem Strick am Hinterbein an einen Pflock angebunden. Sein ganzes junges Leben lang lernt der Elefant, dass er nicht weglaufen kann, da er am Hinterfuß den Strick spürt. Wenn der Elefant ausgewachsen ist, hat er mehr als genug Kraft, um eine große Kette mitsamt einem Baum auszureißen. Aber er wird mit demselben Strick am selben Pflock befestigt wie als kleines Elefantenbaby. Er hat in seiner ganzen Kindheit gelernt, dass der Strick ihn am Weglaufen hindert. Und so verhindert sein Glaube an seine Grenzen, dass er fliehen kann (siehe auch Arbeitsblatt: „Der Elefant am Strick“).

Das dynamische Selbstbild – auch „Growth Mindset“ – orientiert sich im Innen

Die Überzeugung, dass **Grundeigenschaften durch eigene Anstrengung und Lernen weiterentwickelt werden können**, gehört zu einem dynamischen Selbstbild. Auch wenn wir uns in Talenten, Interessen oder dem Temperament stark unterscheiden, können wir uns durch Einsatz und Erfahrung verändern und entwickeln.

- Erfolg bedeutet, „die Wirkungen“ zu erkennen.
 - Ein Misserfolg wird als Feedback gesehen und beinhaltet eine Lernchance.
 - Die Denkweise „Ich kann es *noch* nicht“ regt den eigenen Wachstumsprozess an.
- Bereits der Glaube daran, dass wir bestimmte Fähigkeiten weiterentwickeln können, weckt in uns die Lernbereitschaft. Die Leidenschaft, Grenzen zu überwinden, selbst wenn nicht alles perfekt läuft, ist das Zeichen eines dynamischen Selbstbildes.
- Diese Grundeinstellung ermöglicht es uns Menschen, sich gerade dann weiterzuentwickeln, wenn wir vor großen Herausforderungen stehen.

Gerade im agilen Kontext ist das Entwickeln einer flexiblen Denkweise eine wichtige Grundeinstellung, denn das „Growth Mindset“ ist auf persönliche Weiterentwicklung und Wachstum ausgerichtet.

www.company.de

CORE MESSAGE.

Das dynamische Selbstbild – auch „Growth Mindset“ – orientiert sich im Innen.

INHALT.

Die Überzeugung, dass Grundeigenschaften durch eigene Anstrengung und Lernen weiterentwickelt werden können, gehört zu einem dynamischen Selbstbild. Auch wenn wir uns in Talenten, Stärken, Interessen oder dem Temperament noch so sehr unterscheiden, können wir uns durch Einsatz und Erfahrung verändern und entwickeln. Erfolg bedeutet, „die Wirkungen“ zu erkennen. Ein Misserfolg wird als Feedback gesehen und beinhaltet eine Lernchance. Die Denkweise „Ich kann es noch nicht“ regt den eigenen Wachstumsprozess an. Bereits der Glaube daran, dass wir bestimmte Fähigkeiten weiterentwickeln können, weckt in uns die Lernbereitschaft. Die Leidenschaft, Grenzen zu überwinden, selbst wenn nicht alles perfekt läuft, ist das Zeichen eines dynamischen Selbstbildes.

Kurzfilm: Wilma Rudolph

<https://www.youtube.com/watch?v=igl8DmckRhQ>

Mindset-Check: statisch versus dynamisch

Blatt 1

Aussagen	statisch	dynamisch
1. Ich muss alles sofort richtig machen.	☐	☐
2. Unsere Fähigkeiten sind vorgegeben, messbar und lassen daher auf die Zukunft schließen.	☐	☐
3. Potenziale sind die Fähigkeiten eines Menschen, sich durch eigenen Einsatz zu entwickeln.	☐	☐
4. Menschen benötigen Zeit, um ihr Potenzial zu entfalten.	☐	☐
5. Ich muss perfekt sein vom ersten Moment an.	☐	☐
6. Ich darf keine Fehler machen.	☐	☐
7. Eine Beurteilung legt uns für immer fest.	☐	☐
8. Besser sein wollen als andere.	☐	☐
9. Ich habe mehr Talent als andere.	☐	☐
10. Es gibt keine geborenen Piloten.	☐	☐
11. Je schlechter ich mich fühle, umso entschlossener handle ich.	☐	☐
12. Menschen, die glauben, dass sie ihre grundlegenden Eigenschaften weiterentwickeln können, erleben Misserfolge zwar auch als schmerzhaft, doch sie lassen sich nicht von ihnen festlegen.	☐	☐
13. Entweder ich habe Talent oder ich muss mich anstrengen.	☐	☐
14. Wenn Fähigkeiten erweiterbar sind, wenn Wandel und Wachstum möglich sind, dann gibt es immer einen Weg zum Erfolg.	☐	☐
15. Ein Tag war nur dann gut, wenn ich überall gute Noten bekomme.	☐	☐
16. Es ist mir wichtig, dass andere denken, ich bin etwas Besonderes.	☐	☐
17. Ich bin besser, wertvoller, überlegen.	☐	☐
18. Es geht nur um mich.	☐	☐
19. Wenn ich Erfolg habe, bin ich besser als andere Menschen.	☐	☐
20. Misserfolg bedeutet, es mangelt mir an Kompetenz und Potenzial.	☐	☐
21. Wenn ich kein Talent für das Fach habe, warum soll ich dann meine Zeit damit verschwenden?	☐	☐

trainingskonzepte

Katrin Greßer, Renate Freisler: Agil und erfolgreich führen
© managerSeminare



ARBEITSHILFEN

Aussagen	statisch	dynamisch
22. Auf die nächste Prüfung bereite ich mich besser vor.	☐	☐
23. Ich will meine Fehler korrigieren und daraus lernen.	☐	☐
24. Es gibt andere, die noch schlechter dastehen.	☐	☐
25. Ich habe verloren, weil ich krank war.	☐	☐
26. Es ist nicht meine Schuld.	☐	☐
27. Ich kann immer aus meinen Fehlern lernen – außer ich leugne sie.	☐	☐
28. Mir geht dauernd im Kopf herum, ich bin ein Depp.	☐	☐
29. Wenn sich jemand etwas erarbeiten muss, dann deshalb, weil er es nicht drauf hat.	☐	☐
30. Echten Genies fällt alles in den Schoß.	☐	☐
31. Ich muss perfekt sein und das ohne jede sichtbare Anstrengung.	☐	☐
32. Auch Genies erarbeiten sich ihre Erfolge.	☐	☐
33. Anstrengung ist etwas für Schwächlinge.	☐	☐
34. Ich hätte so gut sein können wie XY.	☐	☐
35. Misserfolg ist eine Chance.	☐	☐
36. Ich muss mich immer wieder beweisen.	☐	☐
37. Ich liebe das, was ich tue, auch wenn sich Hindernisse auftun.	☐	☐
38. Ich bin begeistert von dem, was ich tue.	☐	☐
39. Naturtalente haben es nicht nötig, sich anzustrengen.	☐	☐
40. Jeder Mensch hat bestimmte Führungsfähigkeiten und es gibt wenig, was man tun kann, um diese zu steigern.	☐	☐
41. Jeder Mensch kann seine ursprünglichen Führungsfähigkeiten erheblich verbessern.	☐	☐
42. Du bist so intelligent.	☐	☐
43. Du hast eine 1 bekommen, ohne dafür lernen zu müssen.	☐	☐

Quelle: nach Carol Dweck





3.1.1.1 Fixed & Growth Mindset

„Ob Du denkst, Du kannst es, oder Du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten“, formulierte Henry Ford – und die Psychologin Carol Dweck ging dem in ihrem Buch „Selbstbild“ auf den Grund. Das Selbstbild, so ihre These, wird maßgeblich durch das zugrunde liegende Mindset geprägt. Der Begriff Mindset wird übersetzt mit Denkweise, Einstellung, Mentalität, Gedankengut, Denkart, Gesinnung, (geistige) Haltung und beschreibt, wie wir etwas bewerten oder an Dinge herangehen. Carol Dweck unterscheidet zwischen dem „Fixed Mindset“ und dem „Growth Mindset“ (siehe Tabelle).

Mit welchem Mindset agieren Sie als Führungskraft? Ist Ihre Denkweise festgelegt oder auf Wachstum ausgerichtet? Gibt es Lebensbereiche, wo Ihre Einstellungen fixiert sind, in anderen hingegen agieren Sie mit einer sehr offenen und flexiblen Haltung?

Fixed Mindset	Growth Mindset
› Ich bin so. › Ich muss gut sein. › Ergebnisse zählen › Aussagen über den Wert einer Person › Rückzug › Ich kann es nicht.	› Ich kann mich weiterentwickeln. › Mein Potenzial entwickelt sich durch Einsatz und Tun. › Wirkungen erkennen › Feedback ist eine Lernchance. › Wachstum und Aktivität › Ich kann es „noch“ nicht.

Abb. 1: Fixed and Growth Mindset – Unterschiede

3.1.1.2 Das statische Selbstbild – auch „Fixed Mindset“ – orientiert sich im Außen

Denkweisen wie „Meine Fähigkeiten und Eigenschaften sind in Stein gemeißelt, meine Intelligenz ist mir vorgegeben“ prägen das statische Selbstbild. Jede Situation wird bewertet und nur Ergebnisse zählen. „Werde ich Erfolg haben oder scheitern? Werde ich klug oder dumm aussehen, werde ich mich am Ende als Sieger oder als Verlierer fühlen?“ Es werden laufend Aussagen über den Wert einer Person getroffen. Bei Misserfolgen wird der Rückzug angetreten: „Ich kann es nicht.“

3.1.1.3 Das dynamische Selbstbild – auch „Growth Mindset“ – orientiert sich im Innen

Die Überzeugung, dass Grundeigenschaften durch eigene Anstrengung und Lernen weiterentwickelt werden können, gehört zu einem dynamischen Selbstbild. Auch wenn wir uns in Talenten, Stärken, Interessen oder dem Temperament noch so sehr unterscheiden, können wir uns durch Einsatz und Erfahrung verändern und entwickeln. Erfolg bedeutet, „die Wirkungen“ zu erkennen. Ein Misserfolg wird als Feedback gesehen und beinhaltet eine Lernchance. Die Denkweise „Ich kann es noch nicht“ regt den eigenen Wachstumsprozess an.

Die Ausprägung von „Fixed“ und „Growth“ Mindset kann sich je nach Kontext verändern. Gerade im agilen Kontext ist das Entwickeln einer flexiblen Denkweise eine wichtige Grundeinstellung, denn das „Growth Mindset“ ist auf persönliche Weiterentwicklung und Wachstum ausgerichtet.





Bereits der Glaube daran, dass wir bestimmte Fähigkeiten weiterentwickeln können, weckt in uns die Lernbereitschaft. Die Leidenschaft, Grenzen zu überwinden, selbst wenn nicht alles perfekt verläuft, ist das Zeichen eines dynamischen Selbstbildes. Diese Grundeinstellung ermöglicht es uns Menschen, sich gerade dann weiterzuentwickeln, wenn wir vor großen Herausforderungen stehen.

Tipp: Aktivieren Sie als Führungskraft die Bereitschaft zum Lernen und Wachstum. Gerade im agilen Umfeld sind die Fähigkeiten, sich schnell an verändernde Situationen anzupassen, besonders wichtig. Fördern Sie ein dynamisches Selbstbild für sich persönlich ebenso wie für Ihre MitarbeiterInnen.

■ Siehe auch Arbeitsblatt: „Mindset-Check: statisch vs. dynamisch“

3.1.2 Menschenbilder nach McGregor oder: Das eigene Menschenbild prägt den Führungsstil

Douglas McGregor prägte in den 1960er-Jahren die Management-Theorien X und Y, die als Führungsphilosophien Einzug in viele Unternehmen gehalten haben. Sie repräsentieren zwei ganz unterschiedliche Menschenbilder. Die Theorie X beschreibt den Menschen als von Natur aus faul. Er wird extrinsisch – über Belohnung und Strafe – motiviert. Die Y-Theorie geht davon aus, dass Menschen intrinsisch motiviert und ehrgeizig sind und sich eigene Ziele setzen. Arbeit wird als eine Quelle der Zufriedenheit gesehen.

Davon ausgehend, wird eine Führungskraft – je nachdem, von welchem Menschenbild sie überzeugt ist – ihren Führungsstil unterschiedlich wählen. Theorie X wird sich durch einen autoritären Führungsstil mit Hierarchien, Anweisungen, Kontrolle, Belohnung und Strafe ausdrücken. Theorie Y zeigt sich durch einen kooperativen, situativen und mitarbeiterorientierten Ansatz. Er drückt sich durch Autonomie, Engagement und gemeinsame Ziele aus. Es wird wenig kontrolliert, stattdessen auf Selbstverantwortung gesetzt.

X-Theorie	Y-Theorie
› Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit. › Der Mensch muss zur Arbeit gezwungen, mit Strafe bedroht und die Arbeit kontrolliert werden. › Der Mensch möchte geleitet und gelenkt werden und er übernimmt ungern Verantwortung. › Der Mensch hat wenig Ehrgeiz und ist auf Sicherheit aus.	› Anstrengung beim Arbeiten ist für den Menschen so selbstverständlich wie Spiel und Ruhe. › Da Arbeit etwas Natürliches ist, hat der Mensch einen inneren Antrieb, engagiert sich, wenn Ziele wertvoll sind und kontrolliert seine Arbeit selbstständig. › Der Mensch möchte sich entfalten und Verantwortung übernehmen. › Der Mensch hat einen Leistungswillen und möchte lernen und sich entwickeln.

Abb. 2: X- und Y-Theorie nach McGregor



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen