



DIGITALFORUM

Ü
H
R
Z
E
I

20

21



Abschlusspräsentation



BUNDESWEHR



Unternehmensverbände
Berlin-Brandenburg





Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Meilensteinplan

Ein Meilensteinplan ist Dein Instrument zur ergebnisorientierten Führung von Mitarbeitenden. Ergebnisorientiertes Führen mit Zielen bedeutet für Dich, dass Du mit Deinen Mitarbeitenden konkrete und messbare Meilensteine vereinbarst, diese in kurzen, regelmäßigen Abständen überprüfst und anpasst. **WICHTIG:** Der Meilensteinplan muss anschaulich bspw. in einer Timeline für alle Mitarbeitenden einsehbar gestaltet werden. So kannst Du in Deinem Verantwortungsbereich zeitnah auf Veränderungen reagieren und das Gesamtziel gerät nicht aus den Augen.

Nutzen

- Produktivität und Motivation der Beschäftigten fördern
- Mitarbeiterführung nach Unternehmenszielen unterstützen
- Leistungsförderliche Unternehmenskultur etablieren



Link: Tools und Methoden Miro



Praxistipp

Nur wenn Du und Deine Mitarbeitenden wissen, woran sich der Erfolg bemisst, konzentriert sich die Energie auf die gesetzten Ziele. Beachte, dass Deine Mitarbeitenden in ihrem jeweiligen Rahmen persönliche Verantwortung übernehmen. Entscheidend ist, ob die Meilensteine erreicht werden, und nicht, wie diese erreicht wurden. Haltet eure Ergebnisse visuell fest. Nutzt dazu bspw. ein Whiteboard oder Miro in der digitalen Variante. Hier ist die Initiative des Mitarbeitenden gefordert, und zwar nicht erst dann, wenn er/sie den vereinbarten Meilenstein verfehlt hat.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Lenkungskreis

Ein Lenkungskreis ist ein übergeordnetes Gremium, welches der Projektleitung in regelmäßigen Abständen ein Rechenschaftsbericht schuldig ist. In diesem Lenkungskreis werden Personen aus allen Abteilungen eingesetzt, welche zur Zielerreichung wichtig sind. Dieses Instrument bietet sich zur Kontrolle über bereits geleistete Arbeit an, führt aber Gleichzeitig auch zum Druckaufbau der Mitarbeitenden. Du kannst dich aktiv in dem Lenkungskreis einbringen und dafür sorgen, dass ihr Ergebnisorientiert Handelt und übergeordneten Instanzen gerecht werdet!

Wichtig

- regelmäßig stattfindende Lenkungskreissitzungen
- gut geeignet in kritischen Projektsituationen
- passend zu Meilensteinterminen



Praxistipp

Nutzt den Lenkungskreis um Entscheidungen zu treffen! Wird das Konzept so abgeseget? Welche Priorisierungen sind jetzt notwendig für das Projekt und müssen wichtige Schritte noch genehmigt werden oder abgelehnt. Auch in einer hybriden Arbeitswelt kann der Lenkungskreis ideal eingesetzt werden. Nutzt dafür einfach digitale Kollaboration-Tools.



Link: Lenkungskreis (Projekte leicht gemacht)



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Zielvereinbarungen

Zielvereinbarung ist Dein Instrument zur ergebnisorientierten Führung von Mitarbeitenden. Ergebnisorientiertes Führen mit Zielen bedeutet für Dich, dass Du mit Deinen Mitarbeitenden konkrete und messbare Ziele vereinbarst, diese in regelmäßigen Abständen überprüfst und anpasst. So kannst Du in Deinem Verantwortungsbereich zeitnah auf Veränderungen reagieren. Aus der klaren Ausformulierung von Zielen ergibt sich ein hohes Maß an Flexibilität und Eigenverantwortung mit einer klaren Konzentration auf die Erfolgsparameter.

Nutzen

- Produktivität und Motivation der Beschäftigten fördern
- Mitarbeiterführung nach Unternehmenszielen unterstützen
- Leistungsförderliche Unternehmenskultur etablieren



Checkliste: Zielvereinbarungen



Praxistipp

Nur wenn Du und Deine Mitarbeitenden wissen, woran sich der Erfolg bemisst, konzentriert sich die Energie auf die gesetzten Ziele. Beachte, dass Deine Mitarbeitenden in ihrem jeweiligen Rahmen persönliche Verantwortung übernehmen. Entscheidend ist, ob das Ziel erreicht wird, und nicht, ob etwas unternommen wurde. Es geht darum, dass Du eine hundertprozentige Zielerreichung oder eine sofortige Rückmeldung erwartest, wenn Dein*e Mitarbeiter*in Gefahr läuft, ein Ziel zu verfehlen. Hier ist die Initiative des Mitarbeitenden gefordert, und zwar nicht erst dann, wenn er/sie das vereinbarte Ziel verfehlt hat.



Ergebnis-orientiertes Handeln

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



ASANA

Das Tool ASANA bietet die Funktion zur Erstellung, Verwaltung und Nachverfolgung von Projekten, Aufgaben, Meilensteinen und noch vieles mehr. Dank diesem Tool können Projektmanagement-Abläufe optimiert werden. Verschiedene Teams können miteinander verknüpft werden und somit die Ergebnisorientierung auch Fachübergreifend sicher gestellt werden.

Nutzen

- Verwaltung der Arbeit auf einer Plattform
- Tools können mit der Plattform verknüpft werden
- Zentralisierung der Arbeit



Link: [ASANA](#)



Praxistipp

Nutze das Tool bei größeren Projekten. Als Organisation kann dadurch viel Zeit gespart werden. Ergebnisorientiert werden alle Teams unter einer Oberfläche arbeiten und dabei noch Tools wie Slack, Google und Microsoft einbinden. Das Tool ist keine Handlungsempfehlung für den Mitarbeitenden an sich, kann aber von der Organisation eingeführt werden, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden weiter zu steigern.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Onlinemeetings

In der hybriden Arbeitswelt sind Onlinemeetings zu einem wichtigen Instrument zur Führung von Mitarbeitenden geworden. Dabei laufen diese schnell aus dem Ruder und verlieren ihre Struktur. Die digitale Atmosphäre macht es schwer, alle Teilnehmenden einzufangen und zielführend Ergebnisse zu beschließen. Bereite dich deshalb intensiv auf solche Meetings vor und teile verschiedene Rollen den einzelnen Teilnehmern vor. Für eine effektive und ergebnisorientierte Arbeit sind 4 Rollen dabei besonders wichtig: Der Moderator, der Schriftführer, der Timekeeper und die kritische Stimme.

Nutzen

- Produktivität und Effizienz von Onlinemeetings steigern
- Mitarbeiterführung strukturieren und Aufgaben verteilen
- Leistungsförderliche Unternehmenskultur etablieren



Link: [Checkliste HomeOffice Projekt 2021](#)



Praxistipp

Teile einen Timekeeper insbesondere bei Onlinemeeting ein. Viel zu oft werden Pausen vergessen oder Diskussionen ohne Ende und erkennbaren Nutzen geführt. Die kritische Stimme übernimmt die Rolle des Skeptikers. Dabei geht es nicht darum, die Arbeit zu bremsen oder gar zu blockieren, viel mehr gibt es überschwänglichen Mitarbeitenden die Möglichkeit realistisch zu argumentieren und besonders skeptischen Mitarbeitenden nimmt es die Luft aus dem Segel. Lass die Rollen regelmäßig rotieren!



Ergebnis-orientiertes Handeln

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ **Transparente Kommunikation**

Ein wichtiger Aspekt von Ergebnisorientierten Handeln ist „die gleiche Sprache sprechen“. Hast Du Ziele verabredet oder zugesagt, ein Arbeitsergebnis bis Freitags um 13 Uhr fertig zu stellen, dann ist es ein wichtiges Zeichen an die Mitarbeitenden, diese Ziele zu erläutern und die Notwendigkeit darzustellen. Tust Du dies nicht, stellst Du dich selbst damit über Deine Kollegen*innen und Mitarbeitenden und sagst indirekt: Kümmere dich nur um deine Sachen. Eine transparente Kommunikation innerhalb des Teams hilft Dir, den Überblick zu behalten, bis wann eine bestimmte Aufgabe erledigt sein soll und vor allem auch warum es bis zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig sein soll.

Nutzen

- Transparenz schafft ein „Wir-Gefühl“
- Transparenz schafft Vertrauen



Stärkt auch die Kompetenz



Zuverlässigkeit



Praxistipp

Jeden Montag wird um 10 Uhr eine hybride Besprechung durchgeführt, an der sowohl Mitarbeitende vor Ort im Büro als auch Mitarbeitende im Team teilnehmen. Jede/r erläutert kurz seine Aufgaben für die laufende Woche und trägt seine gesetzte Ziel in einen virtuellen Kalender ein. Sofern aus nachvollziehbaren Gründen ein Ziel nicht eingehalten werden kann, ist dies unverzüglich der Führungskraft / dem Kollegen*in mitzuteilen und im Kalender mit neuer Terminsetzung zu vermerken.



▶ Hospitation in anderen Teams

Eine kürzere Tätigkeit in einem anderem Team oder für einen anderen Aufgabenbereich im gleichen Team kann auch für Dich oder Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Sichtweisen oder Lösungen bringen. Der Aufwand kann sehr unterschiedlich gehalten werden: Von einem halben Tag für genau ausgewählte Arbeitsschritte über mehrere Tage kann eine Hospitation je nach Zielstellung sinnvoll sein.

Nutzen

- Wissenserweiterung
- Gute Praktiken anderer Bereiche/ Organisationen transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Beschäftigten fördern



Checkliste zur Planung einer Hospitation



Praxistipp

Damit eine Hospitation nicht nur eine schöne Arbeitserfahrung wird, sondern auch tatsächlich zu neuen Impulsen für die eigene Arbeit und ein bestehendes Team führt, sollte das Ziel bzw. die Fragestellung vorab genau definiert werden. Für die Zeit der Hospitation ist außerdem zu klären, welche Arbeit inzwischen liegen bleiben oder von wem übernommen werden kann. Im Anschluss an eine Hospitation ist ein strukturierter Transfer der gewonnenen Erfahrungen wichtig, damit die Eindrücke und Impulse nicht im teils erhöhten Arbeitsaufwand danach untergehen.



Prozessanalyse

Es kann dir und deinem Team helfen Kernprozesse gemeinsam zu identifizieren und die entsprechenden Schnittstellen zu erarbeiten. Ein gemeinsames Verständnis über einen Prozesses, sowohl in Bezug auf den Umfang, aber auch das Verständnis über den Einfluss auf die nachgelagerten Arbeiten hilft dir und deinem Team Aufgaben bewusster zu erfüllen.

Nutzen

- Prozesse werden sichtbar und bewertet
- Optimierungen können abgeleitet werden
- Verantwortlichkeiten werden festgelegt
- Wissenserhalt im Unternehmen



Praxistipp

Zur Analyse und Visualisierung von Prozessen eignen sich Swimlane Diagramme. Bei einem Swimlane Diagramm handelt es sich um ein visuelles Diagramm, das erklärt, wie eine einzelne wiederkehrende Arbeitstätigkeit durchgeführt wird und von wem. Dieses Diagramm wird idealerweise innerhalb einer Workshop Atmosphäre erarbeitet.



▶ **Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit**

Um dein Verständnis und das Verständnis deiner Mitarbeiter für Prozesse / Aufgaben außerhalb eurer Abteilung zu vergrößern, ist es sinnvoll abteilungsfremde Personen in eure Abteilungstermine einzubinden bzw. einzuladen.

Nutzen

- Zusammengehörigkeit auch außerhalb des eigenen Kreises
- gemeinsames Verständnis für die wechselseitigen Abhängigkeiten



Praxistipp

Lade zu eurem wöchentlichen Jour fixe in regelmäßigen Abständen Kollegen aus Schnittstellenabteilungen ein. Hole dazu die betreffenden Kollegen mittels Agenda ab und informiere sie vorher über ihre Rolle bzw. die Intention deiner Einladung.



► **Projektführung losgelöst von Verantwortlichkeit**

Eine Führungsrolle im Team zu übernehmen, losgelöst von der Themenverantwortlichkeit kann dir und deinem Team helfen den Fokus stärker auf die Organisation zu legen und nicht auf die Problemlösung. Dabei geht es darum, dass eine Führungsrolle losgelöst vom Zuständigkeitsbereich übernommen wird.

Nutzen

- Wissenserweiterung
- Gute Praktiken anderer Bereiche/ Organisationen transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Beschäftigten fördern



Praxisbeispiel

Deine eigentliche Funktion ist die des Einkäufers. Im Unternehmen soll jedoch ein Artikelanlageprozess eingeführt werden. Losgelöst von deinen eigentlichen Aufgaben koordinierst du die Kollegen aus den betreffenden Abteilungen und leitest den Prozess. Der Fokus liegt auf der Organisation, da du keine Inhalte liefern kannst, lenkst du das Team objektiv durch den Prozess.



▶ **Abteilungs-Speed-Dating**

Das Abteilungs-Speed-Dating ist eine gute Möglichkeit, innerhalb kurzer Zeit andere Abteilungen kennenzulernen. Häufig bleibt man in seiner Komfortzone und tauscht sich nur mit Abteilungen aus, die einem vertraut sind. Zwei Kollegen sitzen sich gegenüber bzw. befinden sich in einer Videokonferenz, innerhalb von 10 bis 15 Minuten findet ein intensiver Austausch statt. Ein Moderator, der das Dating koordiniert sowie eine Einstiegsfrage sind sinnvoll.

Nutzen

- zwangloses Kennenlernen
- fördert den Teamgedanken
- reduziert Silodenken



Praxistipp

Zur Vorbereitung sollten alle Teilnehmer über den Ablauf und die Idee des Speed-Datings informiert werden. In der Einladung solltest du die Teilnehmer bitten sich darüber Gedanken zu machen was und wie man etwas über die Abteilung mitteilen möchte. Eventuell ergibt ein Elevator Pitch über die Abteilung oder gemeinsame Projekte Sinn.



► Zugriff auf gemeinsame Laufwerke / Protokolle

Um die Informationen und den Austausch permanent und so transparent wie möglich zu gestalten eignen sich gemeinsame Laufwerke oder gemeinsame Ablageorte. Zum Beispiel Besprechungsprotokolle oder To-do-Listen sollten für alle zugänglich abgelegt werden.

Nutzen

- Transparenz
- Erschaffen einer Wissensdatenbank
- Eine gute Dateiablagestruktur hilft Zeit zu sparen und effizienter zu arbeiten



Praxistipp

Ein gemeinsames Ablagesystem funktioniert nur mit Struktur. Hierfür ist ein Workshop sinnvoll in dem die neue Dateiablagestruktur erarbeitet wird. Mit diesem Workshop erreichst du eine hohe Akzeptanz bei den Teilnehmern, da sich jeder in den Prozess einbringen kann und die Struktur für alle nachvollziehbar ist.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Digitale „Kaffee-Runde“ mit Motto

Setze einen regelmäßigen (bspw. jede Woche oder im 2-Wochenrhythmus an einen festgelegten Wochentag) Austausch im Team via WebEx an, um in ungezwungener Atmosphäre Raum für einen informellen Austausch zu schaffen. Fachliche Themen rund um den Arbeitsalltag werden explizit ausgeschlossen, hier sollte vielmehr eine „Teeküchen-Atmosphäre“ im Vordergrund stehen. Motto-Tage (bspw. alle haben etwas in der Farbe rot dabei und erzählen etwas darüber oder jede*r schreibt einen positiven Satz (Lob) über ein Teammitglied) unterstützen als „Ice-Breaker“.

Nutzen

- Zusammenhalt im Team stärken
- Jedes Teammitglied kann seine/ihre Kommunikationsfähigkeit erhöhen
- Motivation der Beschäftigten fördern



Praxistipp

Damit die Kaffee-Runde nicht „ausufert“ sollte eine klare Zeitgrenze festgelegt werden (bspw. eine Stunde). Zudem sollte der Termin verbindlich von allen wahrgenommen werden. Sobald ersichtlich wird, dass die Begeisterung abflacht bzw. keine Interaktion im Rahmen der Runde mehr stattfindet, ist eine Pause oder einen größeren Abstand zwischen den Runden einzuplanen.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Rotierende Moderatorenrolle

Der Moderator eines Meetings hat verschiedene und wichtige Aufgaben zu erfüllen. Er koordiniert, motiviert, überwacht und ist verantwortlich für die Planung und den Ablauf des Meetings. Damit hat der Moderator zwangsläufig eine sehr umfangreiche Position in einem Meeting. Um die Verantwortlichkeit, aber auch das Bewusstsein für diese Rolle zu erweitern eignet sich die Rotation des Moderators.

Nutzen

- Verständnis
- Gleichwertigkeit



Praxistipp

Sobald fünf, sechs Menschen sich austauschen, sind Regeln sinnvoll, damit auch jeder mit seinem Anliegen zu Wort kommt. Eine sinnvolle Maßnahme, die leisen Menschen mit ins Boot zu holen und sie zu fordern ist eine rotierende Moderation: Jeder ist mal dran. Das geht stur nach Plan. Dann müssen auch die Stillen das Wort ergreifen.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



► Silent coworking

Beim Silent Coworking sind die Teilnehmer nicht räumlich im selben Büro, sondern „treffen sich“ über WhatsApp, Zoom oder Teams. Dabei kommen Arbeitskollegen virtuell zusammen, um still miteinander zu arbeiten. Diese Arbeitsmethode kommt vor allem Arbeitnehmern zugute, die sich im Homeoffice manchmal einsam fühlen oder sich von ihren Aufgaben leicht ablenken lassen

Nutzen

- Zusammenhalt im Team stärken
- wirkt einer möglichen Isolation entgegen
- steigert die Produktivität



Praxistipp

Du schließt dich mit deinem Kollegen in einer Videokonferenz zusammen. Zunächst tauscht ihr euch über das Projekt und die Aufgabe aus um anschließend konzentriert zu arbeiten. Während dieser „Silent Work“ läuft das Video weiter, allerdings ohne Ton. Die Idee besteht darin, für einige Stunden ein virtuelles Büro zu schaffen, in dem ihr miteinander kommunizieren können. Wenn sich Fragen ergeben, könnt ihr diese einfach stellen, und digital sofort eine Antwort erhalten.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Rhetorikseminar

Rhetorik spielt eine wichtige Rolle für die Glaubwürdigkeit. Insbesondere dort wo viele Vorträge gehalten werden, ist es wichtig, bestimmte rhetorische Fertigkeiten zu kennen. Dabei muss es sich jedoch auch nicht immer um offizielle Reden vor Publikum handeln. Kenntnisse der Rhetorik helfen dir zudem, dass deine Präsentationen, Meetings und Besprechungen gut gelingen und du deine Stimme souverän und für den Zuhörer angenehm einsetzen kannst. Sie helfen jedoch auch persönliche Beziehungen und Kontakte zu verbessern. Eine gute Rhetorik ist wichtig, dass du glaubwürdig und souverän in Gesprächen und Präsentationen auftrittst.

Nutzen

- Gute Rhetorik verbessert die Glaubwürdigkeit
- Auch für Vorträge, Meetings und Besprechungen
- Verbesserung der persönlichen Kontakte



Link zu Rhetorikseminar



Praxisbeispiel

Eigene Standpunkte in Diskussionen oder in einer Rede sollen durch ausgeprägte rhetorische Fähigkeiten dargelegt werden und mit dem Publikum eine Verbindung schaffen.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Kotzendes Känguru

Beim Kotzenden Känguru handelt es sich um ein Kreisspiel. Es eignet sich hervorragend um ein neues Team zu aktivieren ohne dabei fachliche oder persönliche Themen zu nutzen. Alle Teilnehmer bilden einen Kreis. Ein Freiwilliger steht in der Mitte, möchte dort aber nicht bleiben. Um aus der Mitte heraus zu kommen zeigt er auf einen Mitspieler und nennt eine Figur, die nun von diesem Spieler und seinem linken und rechten Nachbarn dargestellt werden muss. Macht einer der drei Spieler bei der Darstellung der gewünschten Figur einen Fehler, muss er in die Mitte.

Nutzen

- Zusammenhalt im Team stärken
- Jedes Teammitglied kann seine/ihre Kommunikationsfähigkeit erhöhen



Praxistipp

Mixer: Der Spieler Mitte stellt mit seinen Armen, die er zur Seite ausbreitet, die Halterung für zwei Rührstäbe dar, Spieler links und Spieler rechts drehen sich, wie Rührstäbe in dieser Halterung.

Kotzendes Känguru: Spieler Mitte hält die Arme wie ein Känguruh seinen Beutel vor dem Bauch. Spieler links und Spieler rechts übergeben sich geräuschvoll in den Beutel.

Toaster: Spieler links und Spieler rechts reichen sich die Hände und formen den Schlitz eines Toasters. Spieler Mitte springt wie ein heißes Toastbrot auf und ab.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Radikale Offenheit

Im Team sollten wir uns eine radikal offene Kommunikation als Ziel setzen. Dabei geht es um den direkten, klaren und radikal offenen Feedback-Ansatz. Denn nur wenn wir genau das ansprechen, was wir auch denken und fühlen, sind wir fair unseren Mitmenschen gegenüber, weil wir sie offen auf das hinweisen, was für uns ganz offensichtlich ist.

Wichtig ist dabei jedoch, dass wir weder überheblich noch aggressiv sind, sondern schlicht unseren Mitmenschen ganz ehrlich und auf Augenhöhe gegenüber treten.

Nutzen

- Stärkung des Teams
- Selbstverbesserung der Mitarbeiter



Kim Scott „Radical Candor“



Praxistipp

Es gibt ein paar Punkte zu beachten. Alle Beteiligten müssen den Ansatz der radikalen Offenheit verstanden haben. Du musst mit gutem Beispiel vorangehen. Nimm Feedback an und bitten deine Mitarbeiter, das Feedback zu bewerten, das du ihnen gegeben hast. Ziel der radikalen Offenheit ist es, sich jeden Tag zu verbessern. Achte darauf, dass du nicht aggressiv, zu emphatisch oder unaufrichtig kommunizierst.

Digitale Kompetenzen



Organisations-
fähigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



► Seminar/ Onlinekurs E-Learning: Zeitmanagement

Man kann Zeit nicht stehlen, horten, eintüten, aufheben, einsparen oder auf ähnliche Weise optimieren. Daraus ergibt sich, dass das einzige, was man tun kann, ist, zu entscheiden, was man in der verfügbaren Zeit macht. Seminare / Onlinekurse zur Stärkung des Zeit- und Selbstmanagement lernst Du die Methoden und Techniken kennen, die Dir helfen, Dein Tagesgeschäft zeitlich besser zu bewältigen und Deine Arbeitszeit zielorientiert zu nutzen.

Nutzen

- Mit einem guten Zeitmanagement arbeitest Du gelassener
- Gute Praktiken / Methoden transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Beschäftigten fördern



Link zu guten E-Learning Kursen



Praxisbeispiel

Beim Zeitmanagement geht es darum, das Auge für das Wesentliche zu entwickeln und täglich abzuschätzen wo die Prioritäten liegen. Es geht jedoch nicht nur um Effizienz, sondern auch Balance. Ziel sollte es sein, die Inhalte der E-Learning Kurse so einzusetzen, dass man Stück für Stück auch längerfristigen Zielen näherkommt.



Meilensteinsystem einführen

Ein Meilensteinplan ist Dein Instrument zur ergebnisorientierten Führung von Mitarbeitenden. Ergebnisorientiertes Führen mit Zielen bedeutet für Dich, dass Du mit Deinen Mitarbeitenden konkrete und messbare Meilensteine vereinbarst, diese in kurzen, regelmäßigen Abständen überprüfst und anpasst. **WICHTIG:** Der Meilensteinplan muss anschaulich bspw. in einer Timeline für alle Mitarbeitenden einsehbar gestaltet werden. So kannst Du in Deinem Verantwortungsbereich zeitnah auf Veränderungen reagieren und das Gesamtziel gerät nicht aus den Augen.

Nutzen

- Produktivität und Motivation der Beschäftigten fördern
- Mitarbeiterführung nach Unternehmenszielen unterstützen
- Leistungsförderliche Unternehmenskultur etablieren



Tools und Methoden Miro



Praxisbeispiel

Nur wenn Du und Deine Mitarbeitenden wissen, woran sich der Erfolg bemisst, konzentriert sich die Energie auf die gesetzten Ziele. Beachte, dass Deine Mitarbeitenden in ihrem jeweiligen Rahmen persönliche Verantwortung übernehmen. Entscheidend ist, ob die Meilensteine erreicht werden, und nicht, wie diese erreicht wurden. Haltet eure Ergebnisse visuell fest. Nutzt dazu bspw. ein Whiteboard oder Miro in der digitalen Variante. Hier ist die Initiative des Mitarbeitenden gefordert, und zwar nicht erst dann, wenn er/sie den vereinbarten Meilenstein verfehlt hat.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Extrarolle im Team verteilen

Für eine effektive und ergebnisorientierte Arbeitskultur sind 4 Rollen besonders wichtig: Der Moderator, der Schriftführer, der Timekeeper und die kritische Stimme. Auch für die Arbeit in Projekten und in einem Team ergibt es Sinn Rollen, losgelöst von der eigentlich Verantwortung, zu verteilen. So fühlt sich nicht einer allein Verantwortlich das Arbeitsthema am Leben zu erhalten sondern wird durch seine Kollegen aktiv unterstützt.

Nutzen

- Produktivität und Effizienz steigern
- Mitarbeiterführung strukturieren und Aufgaben verteilen
- Leistungsförderliche Unternehmenskultur etablieren



Praxistipp

Rollen entgegen der vermeintlichen Ausrichtung verteilen. Der zurückhaltende Kollege sollte im Rahmen der Aufgabe den Posten des Timekeepers einnehmen und den Teammitgliedern Druck machen. So verlässt dieser Kollege seine Komfortzone und unterstützt aktiv den Moderator. Das Gemeinschaftsgefühl wächst, weil alle an einem Strang ziehen.



▶ Rotierende Moderatorenrolle

Der Moderator eines Meetings hat verschiedene und wichtige Aufgaben zu erfüllen. Er koordiniert, motiviert, überwacht und ist verantwortlich für die Planung und den Ablauf des Meetings. Damit hat der Moderator zwangsläufig eine sehr umfangreiche Position in einem Meeting. Um die Verantwortlichkeit, aber auch das Bewusstsein für diese Rolle zu erweitern eignet sich die Rotation des Moderators.

Nutzen

- Verständnis
- Gleichwertigkeit



Praxisbeispiel

Sobald fünf, sechs Menschen sich austauschen, sind Regeln sinnvoll, damit auch jeder mit seinem Anliegen zu Wort kommt. Eine sinnvolle Maßnahme, die leisen Menschen mit ins Boot zu holen und sie zu fordern ist eine rotierende Moderation: Jeder ist mal dran. Das geht stur nach Plan. Dann müssen auch die Stillen das Wort ergreifen.



Hospitation in anderen Teams

Eine kürzere Tätigkeit in einem anderem Team oder für einen anderen Aufgabenbereich im gleichen Team kann auch für Dich oder Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Sichtweisen oder Lösungen bringen. Der Aufwand kann sehr unterschiedlich gehalten werden: Von einem halben Tag für genau ausgewählte Arbeitsschritte über mehrere Tage kann eine Hospitation je nach Zielstellung sinnvoll sein.

Nutzen

- Wissenserweiterung
- Gute Praktiken anderer Bereiche/ Organisationen transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Beschäftigten fördern



Checkliste zur Planung einer Hospitation



Praxistipp

Damit eine Hospitation nicht nur eine schöne Arbeitserfahrung wird, sondern auch tatsächlich zu neuen Impulsen für die eigene Arbeit und ein bestehendes Team führt, sollte das Ziel bzw. die Fragestellung vorab genau definiert werden. Für die Zeit der Hospitation ist außerdem zu klären, welche Arbeit inzwischen liegen bleiben oder von wem übernommen werden kann. Im Anschluss an eine Hospitation ist ein strukturierter Transfer der gewonnenen Erfahrungen wichtig, damit die Eindrücke und Impulse nicht im teils erhöhten Arbeitsaufwand danach untergehen.



▶ To- Do- Listen mit Abschlusskontrolle

Gemeinsam mit deinem Mitarbeiter legst du die zu erfüllenden Aufgaben fest. Idealerweise zerlegst du größere Aufgaben, die aus mehreren Teilschritten bestehen, schon vorab in einzelne Punkte auf deiner To-do-Liste. Durch diese Vorarbeit wird sichergestellt, dass du bei der Planung keinen Zwischenschritt übersiehst. Die To-do-Liste hilft dir demnach bei Planung und erhöht so deine Produktivität. Die Aufgaben der Liste werden Daten hinterlegt. Die Erfolgskontrolle findet gemeinsam statt.

Nutzen

- Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit in der Abarbeitung
- Erhöhung der Produktivität
- Teilschritte bei großen Aufgaben



Vorlage To- to- Liste



Praxisbeispiel

Das Anlegen der Liste ist dafür, dass die Chance verringert wird, dass wir unsere Aufgaben vergessen. Tatsächlich wird ein Blick auf die eigentliche Liste damit häufig sogar unnötig – sie anzulegen hingegen nicht. An der Stelle sei auch erwähnt, dass Gedächtnisstudien zeigen, dass wir uns handgeschriebene Notizen deutlich besser merken können.



Pflicht-
bewusstsein

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Regelmäßige Teammeetings

Regelmäßige Teammeetings, um Transparenz und den Austausch im Team zu fördern. Die Rollen (Moderator, Protokollant, Vortragender) können von Meeting zu Meeting getauscht werden, um zu verschiedenen Themen vorbereitet zu sein. Die Bereitschaft für das Team/ das Kollegium etwas zu vorbereiten und den Kollegen als internen Kunden wahrzunehmen wird gefördert, wenn jeder von der Vorbereitung des Kollegium profitieren kann. Der eigene Horizont kann erweitert werden, da verschiedene Vorgehensweisen kennengelernt, reflektiert und erweitert werden können. Durch die Übernahme/ Übergabe der Themen an die Mitarbeitenden soll das Pflichtgefühl zur pünktlichen Abgabe mit einem Mindestanspruch an Qualität gefördert werden.

Nutzen

- Vermittlung gegenseitiger Abhängigkeit
- Gute Praktiken anderer Mitarbeitenden transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Beschäftigten fördern



Checkliste zur Planung eines Teammeetings



Praxistipp

Damit ein Teammeeting nicht nur eine schöne Arbeitserfahrung wird, sondern auch tatsächlich zu neuen Impulsen für die eigene Arbeit und ein bestehendes Team führt, sollten die Themen des Meetings und die zu übernehmenden Rollen der einzelnen Teammitglieder vorab genau geklärt und vorbereitet werden.



Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Prämien für überdurchschnittlichen Einsatz

Bei einer Prämie handelt es sich um eine Form des Entgeltes, bei der zusätzlich zum Grundlohn eine geplante Prämie an den Arbeitnehmer ausbezahlt wird. Die Höhe dieser Prämie basiert ausschließlich auf einer überdurchschnittlichen Leistung des Mitarbeitenden. Der Prämie ist eine Form des Leistungslohns und beinhaltet sowohl eine mengenmäßige messbare Mehrleistung als auch die zeitliche Komponente des Mindestgehaltes oder Stundenlohns. Die Parameter der Prämie sind variabel und kombinierbar. Dies ist zum einen ein Leistungsanreiz für die Mitarbeitenden, zum anderen verbessert es das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens in Qualität und / oder Quantität.

Nutzen

- höhere Motivation der Mitarbeitenden
- Ausdruck der Wertschätzung durch Arbeitgeber*in
- Bessere Identifikation mit (Unternehmens-) Zielen durch den Mitarbeitenden



Praxistipp

Die Prämie findet in vielen Bereichen Anwendung. Vor allem im Produktionsbereich zur Qualitätssteigerung und zur Steigerung der Quantität. In der Forschung gibt es Ideenprämien und im Bereich der Kundenbetreuung gibt es Prämien zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit.



Pflicht-
bewusstsein

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ **Monatliche Ziele vereinbaren und nachhalten**

Die Zielvereinbarung bezieht Mitarbeitende aktiv in das Unternehmensgeschehen ein und beteiligt sich direkt im Zielfindungsprozess. Der Mitarbeiter bekommt so Frei- und Gestaltungsräume, was eine starke Motivationswirkung und Identifikation mit dem Unternehmen zur Folge hat. Klar strukturierte Zielvereinbarungen sind wichtig für die Transparenz zur Relevanz von Leistungen und die Fokussierung auf diese. Nicht zu hoch und nicht zu tief angesetzte Ziele sind aber auch ein hervorragendes Motivationsinstrument und erleichtern Mitarbeitenden die Selbstbeurteilung ihrer Leistung,

Nutzen

- Vermittlung eigener Leistung am Gesamtziel
- Selbstreflektion zur eigenen Leistung
- Steigerung des Bewusstseins, dass das eigene Handeln Einfluss auf die anderen Ziele hat

Praxistipp

Zielvereinbarungen sollten systematisch und strukturiert erfolgen und sie folgenden Regeln und Vorgaben erfüllen. Hier bietet sich das Vorgehen nach SMART an: Spezifisch/ messbar/ aktiv beeinflussbar/ relevant, bzw. realistisch/ terminiert.



Checkliste zur Planung eines Teammeetings





Pflicht-
bewusstsein

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



► Ansprechen/ Sanktionieren von unerwünschtem Verhalten

Regelmäßige Teammeetings, um Transparenz und den Austausch im Team zu fördern. Die Rollen (Moderator, Protokollant, Vortragender) können von Meeting zu Meeting getauscht werden, um zu verschiedenen Themen vorbereitet zu sein. Die Bereitschaft für das Team/ das Kollegium etwas zu vorbereiten und den Kollegen als internen Kunden wahrzunehmen wird gefördert, wenn jeder von der Vorbereitung des Kollegium profitieren kann. Der eigene Horizont kann erweitert werden, da verschiedene Vorgehensweisen kennengelernt, reflektiert und erweitert werden können. Durch die Übernahme/ Übergabe der Themen an die Mitarbeitenden soll das Pflichtgefühl zur pünktlichen Abgabe mit einem Mindestanspruch an Qualität gefördert werden.

Nutzen

- Vermittlung gegenseitiger Abhängigkeit
- Gute Praktiken anderer Mitarbeitenden transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Beschäftigten fördern



Checkliste zur Planung eines Teammeetings



Praxistipp

Damit ein Teammeeting nicht nur eine schöne Arbeitserfahrung wird, sondern auch tatsächlich zu neuen Impulsen für die eigene Arbeit und ein bestehendes Team führt, sollten die Themen des Meetings und die zu übernehmenden Rollen der einzelnen Teammitglieder vorab genau geklärt und vorbereitet werden.



Aufgaben und Projekte übergeben und eng begleiten

Regelmäßige Teammeetings, um Transparenz und den Austausch im Team zu fördern. Die Rollen (Moderator, Protokollant, Vortragender) können von Meeting zu Meeting getauscht werden, um zu verschiedenen Themen vorbereitet zu sein. Die Bereitschaft für das Team/ das Kollegium etwas zu vorbereiten und den Kollegen als internen Kunden wahrzunehmen wird gefördert, wenn jeder von der Vorbereitung des Kollegium profitieren kann. Der eigene Horizont kann erweitert werden, da verschiedene Vorgehensweisen kennengelernt, reflektiert und erweitert werden können. Durch die Übernahme/ Übergabe der Themen an die Mitarbeitenden soll das Pflichtgefühl zur pünktlichen Abgabe mit einem Mindestanspruch an Qualität gefördert werden.

Nutzen

- Vermittlung gegenseitiger Abhängigkeit
- Gute Praktiken anderer Mitarbeitenden transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Beschäftigten fördern



Checkliste zur Planung eines Teammeetings



Praxistipp

Damit ein Teammeeting nicht nur eine schöne Arbeitserfahrung wird, sondern auch tatsächlich zu neuen Impulsen für die eigene Arbeit und ein bestehendes Team führt, sollten die Themen des Meetings und die zu übernehmenden Rollen der einzelnen Teammitglieder vorab genau geklärt und vorbereitet werden.



Glaubwürdigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ **Erfolge sichtbar machen**

Gute interne Kommunikation ist die Grundlage für einen glaubwürdigen und Vertrauen schaffenden Auftritt nach innen ebenso wie nach außen. Mitarbeitende sind heute viel stärker vernetzt als früher. In den Social Media findet ein reger Austausch statt und auch die interne Meinungsbildung. Unternehmen sollten mit eigenen Angeboten (bspw. auf einem internen Mitarbeitendenportal) diesen wichtigen Austausch der Mitarbeitenden fördern und sich hier aktiv einklinken. Zudem geht es um ehrliche, vertrauensvolle, Wert schätzende Beziehungen innerhalb der Belegschaft und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Dazu bedarf es der Kommunikation von Erfolgen.

Nutzen

- Wissenserweiterung
- Gute Praktiken anderer Bereiche/ Organisationen transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Beschäftigten fördern



Praxisbeispiel

Berichterstattung einer Teamaufgabe auf dem Mitarbeitendenportals des Unternehmens.



Glaubwürdigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Rhetorikseminar

Rhetorik spielt in für die Glaubwürdigkeit eine wichtige Rolle. Insbesondere dort wo viele Vorträge gehalten werden, ist es wichtig, bestimmte rhetorische Fertigkeiten zu kennen. Dabei muss es sich jedoch auch nicht immer um offizielle Reden vor Publikum handeln. Kenntnisse der Rhetorik helfen dir zudem, dass deine Präsentationen, Meetings und Besprechungen gut gelingen und du deine Stimme souverän und für den Zuhörer angenehm einsetzen kannst. Sie helfen jedoch auch persönliche Beziehungen und Kontakte zu verbessern. Eine gute Rhetorik ist wichtig, dass du glaubwürdig und souverän in Gesprächen und Präsentationen auftrittst.

Nutzen

- Gute Rhetorik verbessert die Glaubwürdigkeit
- Auch für Vorträge, Meetings und Besprechungen
- Verbesserung der persönlichen Kontakte



Praxisbeispiel

Eigene Standpunkte in Diskussionen oder in einer Rede sollen durch ausgeprägte rhetorische Fähigkeiten dargelegt werden und mit dem Publikum eine Verbindung schaffen.



[Link zu Rhetorikseminar](#)



To- Do- Liste

Idealerweise zerlegst du größere Aufgaben, die aus mehreren Teilschritten bestehen, schon vorab in einzelne Punkte auf deiner To-do-Liste. Durch diese Vorarbeit wird sichergestellt, dass du bei der Planung keinen Zwischenschritt übersiehst. Theoretisch dürftest du zwar auch ohne Liste irgendwann merken, dass du etwas übersehen hast, doch das bedeutet häufig, dass du einen Teil der Arbeit neu machen musst. Die To-do-Liste hilft dir demnach bei Planung und erhöht so deine Produktivität. Wer sich schwer damit tut, die einzelnen Aufgaben auch abzuarbeiten, der sollte seine To-do-Liste mit seinem Kalender verknüpfen und sich für jede Aufgabe ein Zeitfenster freihalten. Dies führt zu einer deutlich höheren Abarbeitungsquote.

Nutzen

- Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit in der Abarbeitung
- Erhöhung der Produktivität
- Teilschritte bei großen Aufgaben



Vorlage To- to- Liste



Praxisbeispiel

Das Anlegen der Liste ist dafür, dass die Chance verringert wird, dass wir unsere Aufgaben vergessen. Tatsächlich wird ein Blick auf die eigentliche Liste damit häufig sogar unnötig – sie anzulegen hingegen nicht. An der Stelle sei auch erwähnt, dass Gedächtnisstudien zeigen, dass wir uns handgeschriebene Notizen deutlich besser merken können.



Teilkomponenten der Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit zeichnet sich nicht durch Ein-Dimensionalität aus, sondern setzt sich aus mehreren Teilkomponenten zusammen. Glaubwürdigkeit geht aus Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit hervor. Der Kommunikator kann sich beispielsweise durch sein Fachwissen und seine Erfahrungen als kompetent erweisen, indem er korrekte Angaben über die beworbene Leistung machen kann. Wird ihm die Absicht unterstellt, wahre und ehrliche Aussagen zu treffen, gilt dieser als vertrauenswürdig. Der Kommunikator muss somit einerseits notwendige Kenntnisse besitzen und andererseits die Absicht haben, wahrheitsgetreue Informationen weiterzugeben. Die Bestandteile können sich nicht ersetzen, sondern sind beide notwendig.

Nutzen

- Klarheit des Zusammenspiels
- Potential zur Steigerung der Glaubwürdigkeit durch Stärkung einzelner Komponenten, wenn diese ausgebaut werden müssen



Praxisbeispiel

Weiterhin lässt das nonverbale Verhalten einen Rückschluss auf Glaubwürdigkeit ziehen. Das heißt, dass häufiger Blickkontakt, aussagekräftige Mimik und selbstbewusste Körperhaltung auf eine hohe Glaubwürdigkeit schließen lassen.



Glaubwürdigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Verbindliche Sprache ohne Konjunktive, Weichmacher und Füllwörter

Speziell für die Glaubwürdigkeit sind verbindliche Formulierungen das A und O. Worte wie „eigentlich“, „vielleicht“, „könnte“, „müsste“, „sollte“ und dergleichen streichst du besser komplett aus deinem Wortschatz. Diese sind nicht höflich, sondern unverbindlich. Benutze keine Fachwörter oder Abkürzungen, die es deinem Gegenüber erschweren dir zu folgen. Füllwörter nehmen dir Glaubwürdigkeit und Kompetenz. Nur wer sein Anliegen direkt vermitteln kann, wird als souverän wahrgenommen.

Nutzen

- Glaubwürdigkeit durch Sprache
- Klare, verbindliche Aussagen
- Dein Gegenüber nimmt dich als kompetent und glaubwürdig wahr und wird keine Drittmeinung einholen



Praxisbeispiel

Für die alltägliche Kommunikation lässt sich das Vermeiden von Konjunktiven, Weichmachern und Füllwörtern üben, in dem du dir deine Worte bewusst machst. Achte darauf, wie oft du dies sagst und bemühe dich, dies zu unterlassen. Dies erfordert Übung.



Glaubwürdigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Erwartungen kommunizieren

Als Führungskraft ist es deine Aufgabe eine klare Unternehmensvision und daraus abgeleitete Ziele zu kommunizieren. Nur so wird den Mitarbeitenden ja klar, was und wohin das Unternehmen will, was für Ergebnisse erreicht werden sollen und wohin überhaupt die Reise geht.

Die Mitarbeitenden sollten genau wissen, was du von Ihnen willst. Nur wenn du selbst klar kommunizierst, was dir wichtig ist, was deine Erwartungen an die Mitarbeitenden sind, können sich deine Mitarbeitenden zielgerichtet verhalten.

Nutzen

- Prioritäten des Unternehmens/ Chefs sind bekannt
- Mitarbeitende wissen, wie sie entscheiden müssen, wenn es Herausforderungen gibt



Link zu Erwartungen formulieren



Praxisbeispiel

Wie häufig soll informiert werden? In welcher Art? Welche Informationen sollen auf welchem Kanal vermittelt werden? Was soll protokolliert werden und in welchem Umfang?



Anpassungs-
fähigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Kollegiale Fallberatung

Ein Format, in dem Menschen sich in einem fest definierten Rahmen von circa einer Stunde dem Anliegen eines* einer „Fallgebenden“ widmen. Nachdem der Fallgebende die Herausforderung oder Frage der Gruppe von zwei bis vier Teammitglieder kurz dargestellt hat, folgt eine Phase gemeinsamen Reflektierens der Beratenden, in denen möglichst unterschiedliche Perspektiven auf das Anliegen gesammelt werden und Hypothesen aufgestellt werden, worum es im Kern wirklich geht (Schlüsselfrage). Darüber bekommt der*die Fallgebende Impulse und Hinweise zur Lösung, die nicht den Charakter eines Rats oder einer Lösung haben. Vielmehr geht es darum, Sichtweisen von außen zu nutzen, um die eigene Perspektive zu hinterfragen, zu erweitern und so in die Lage zu kommen, das Anliegen tiefer zu verstehen und gezielter zu Lösungen zu entwickeln

Nutzen

- fördert die Unterstützung innerhalb des Teams
- fördert einen offenen Umgang mit Unsicherheiten, Fragen und Schwierigkeiten
- Rollenwechsel eröffnet Sichtweisen auf andere Perspektiven



Denkzettel (Ablauf)

Digitale Kompetenzen



Anpassungs-
fähigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



IT Skills erweitern

Eine grundlegende Kompetenz im Zeitalter der Digitalisierung ist die Fähigkeit, sich neuen Herausforderungen zu stellen und diesen offen gegenüber zu stehen. Als Führungskraft liegt es vor allem an Dir, Dein Team an neue digitale Arbeitsweisen heranzuführen. Der Wandel im IT Umfeld erfolgt in immer kürzeren Phasen. Zusätzlich setzen Unternehmen auf eine Digitalstrategie, um den Anforderungen im Markt gerecht zu werden und um die Wachstumsziele zu erreichen. IT Skills und Fähigkeiten gewinnbringend einzusetzen, wird immer bedeutender für die Rolle als Führungskraft.

Nutzen

- durch die Rolle des Vorreiters nimmt man das Team mit auf die Reise des digitalen Wandels
- durch Einsatz von digitalen Arbeitsweisen wie Meetings, Workshops, Share Points, Projektplanung, usw. steigert man die Effizienz
- Ökologischer Fußabdruck wird gestärkt
- Kosteneffekt für Unternehmen durch die Reduzierung von Dienstreisen



Praxistipp

Workshop von verschiedenen Fachbereichen, die auf mehrere Standorte verteilt sind um die neuen AGB's zu finalisieren, wird über SMART Boards durchgeführt. Die interdisziplinären Arbeitsgruppen können sich direkt austauschen und Änderungen vornehmen, festhalten und beschließen.



Anpassungs-
fähigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Mentoring-Programm

Kernstück des Mentoring ist die direkte Beziehung und der persönliche Austausch zwischen einer erfahreneren Führungskraft als Mentorin bzw. Mentor und dem Führungsnachwuchs, den sog. Mentees. Dabei handelt es sich um eine beratende Begleitung des Mentees für sein Tagesgeschäft. Der Mentor vermittelt fachliches Wissen, nimmt aber auch die Rolle des Coaches bei Themen in der Mitarbeiterführung ein. Durch das Mentoren-Prinzip wird die Transformation von Führungskräften in Ihrer Rolle aber auch bei anstehenden Veränderungen beschleunigt.

Nutzen

- praktischer Wissenstransfer im Tagesgeschäft
- Impulsgebung für die eigene Entwicklung
- Wertschätzung für junge „High-Potentials“ in erster Führungsaufgabe
- Aufbauen eines Netzwerkes



Praxistipp,

Personen, die einen Mentor an ihrer Seite haben, sind besser im Unternehmen integriert und leistungsfähiger (auf allen Ebenen). Sie haben weniger Stress und werden stärker gefördert.



Anpassungs-
fähigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



„Lebenslanges Lernen“

Durch Digitalisierung und rasante Veränderungsgeschwindigkeiten steht die Führungskraft vor der Herausforderung, stets einen Schritt vor dem Team zu sein. Es ist deshalb Aufgabe der Führungskraft, Entwicklungen zu beobachten und vorhandenes und neues Wissen gewinnbringend in das Team einzubringen.

Nutzen

- Neuheiten offen gegenüber stehen.
- Eigene Flexibilität trainieren



Praxistipp

Nicht nur innerhalb der eigenen Branche sollte sich die Führungskraft über Neuigkeiten/Innovationen informieren. Ein „Blick über den Tellerrand“ ist stets eine gute Idee. Das kann beispielsweise das Lesen einer fachfremden Zeitschrift sein.



▶ Weiterbildung zu spezifischen Themen in Online-Trainings und Webinaren

Trainings und Weiterbildungen werden im Rahmen des Jahresgesprächs als Ziel definiert. Zuweisung von Trainings und Weiterbildungen erfolgt durch die Führungskraft nach Bewertung der Mitarbeitenden. Die Führungskraft lässt im Rahmen eines Workshops im Team das Training von dem Mitarbeitenden vorstellen/präsentieren. Durch diese Methodik (jeder Mitarbeitende absolviert Trainings) kann durch die verschiedenen Workshops die Lernkurve zu gewissen Themen im Team stark erhöht werden. Zusätzlich entsteht der positive Zusatznutzen, dass die Workshops von Mitarbeitern auf einer Ebene geführt werden (Akzeptanz).

Nutzen

- Weiterbildung in spezifischen Themen und Wissenstransfer
- Gestaltungswillen und Motivation der Mitarbeitenden fördern, Verantwortung übernehmen
- Führungskraft erhält einen Überblick wie Mitarbeiter neue Themen (Komfortzone) transportieren können



Praxisbeispiel

Mitarbeiter A stellt in einem Workshop das Training „Präsentationskills“ vor und erarbeitet mit dem Team wichtige Skills und Regeln für Präsentationen (zur Wand sprechen, zu schnell die Seiten im Raum wechseln, mit dem Kugelschreiber während der Präsentation klicken, Gestiken und Mimiken für sich zielgewinnend einsetzen). Den Content aus dem Workshop können die Rechtsberater aus dem Team für ihre Plädoyers vor Gericht verwenden.



Offenheit für
Veränderungen

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Positive Fehlerkultur

Fehler sind menschlich. Wenn Fehler und die Kommunikation darüber ausgeschlossen sind, ist auch ein Teil des Menschen ausgeschlossen. Als Führungskraft gilt es für Dich, die Fehler Deiner Mitarbeitenden als Chance für das gesamte Team zu begreifen. Fehler müssen festgestellt werden. Über Fehler muss mit der betroffenen Person gesprochen werden. Aus den Fehlern kann eine Lerneinheit für alle entwickelt werden.

Nutzen

- Aus Fehlern lernen für die Zukunft
- Fehler als Weg zum Fortschritt
- Steigerung des Engagements der Mitarbeitenden



Praxisbeispiel

Nicht jeder Fehler ist eine Lernchance. Fehler, die zum Beispiel aus Sorglosigkeit oder Vorsatz begangen werden, müssen auch entsprechende Konsequenzen haben.
„Auch die Führungskraft ist nicht fehlerfrei.“



Checkliste zur Einführung einer Fehlerkultur

Digitale Kompetenzen



Offenheit für
Veränderungen

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Team-Coaching

In praxisbegleitenden, regelmäßigen Treffen unter Begleitung eines speziell für diese Aufgabe ausgebildetem Moderators treffen sich kleine Teams von 5-7 Führungskräften, die zu den Schlüsselpersonen des Veränderungsprozesses zählen, zu einem systematischen Erfahrungsaustausch, kollegialer Beratung und gegenseitigem Feedback.

Nutzen

- Überwindung von Veränderungsängsten
- Gute Praktiken anderer Bereiche/ Organisationen transferieren
- Gestaltungswillen und Motivation der Führungskräfte fördern



► Vorbild sein für Veränderungen

Als Führungskraft musst Du selbst ein Vorbild sein. Du bist der Vorreiter und Motivator für die Veränderung. Als Coach schaffst du in deinem Team das nötige Vertrauen, um die Veränderung erfolgreich zu vollziehen. Du stärkst deine Mitarbeitenden mit Vertrauen und Kompetenz für die Veränderung. Du bist inhaltlich der Experte und verwendest Soft Skills in der Führung. Du machst Mut und stärkst deine Mitarbeiter in den einzelnen Phasen des Veränderungsprozesses.

Nutzen

- durch Vertrauen reduziert sich die Angst bei den Mitarbeitenden für Veränderungen
- Mitarbeitende öffnen sich und sind bereit für Veränderungen
- stärkt das Team bei künftigen Veränderungen, diese schneller zu durchlaufen („Welt im Wandel“)

Digitale Kompetenzen



Zuverlässigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



Transparente Aufgabenverteilung mittels Zeitplan

Ein wichtiger Aspekt von Zuverlässigkeit ist Pünktlichkeit. Hast Du dich zu einem Meeting verabredet oder zugesagt, eine Präsentation bis Freitags um 13 Uhr fertig zu stellen, dann ist es ein Zeichen von Respekt, diese Zeiten einzuhalten. Tust Du dies nicht, stellst Du dich selbst damit über Deine Kollegen*innen und Mitarbeitenden und sagst indirekt: Meine Zeit ist wichtiger als die Zeit anderer. Eine verbindliche Terminsetzung innerhalb des Teams hilft Dir, den Überblick zu behalten, bis wann eine bestimmte Aufgabe erledigt sein soll.

Nutzen

- Zuverlässigkeit vermittelt ein Gefühl der Sicherheit
- Zuverlässigkeit schafft Vertrauen



Stärkt auch die Kompetenz



Pflicht-
bewusstsein



Praxisbeispiel

Jeden Montag wird um 10 Uhr eine hybride Besprechung durchgeführt, an der sowohl Mitarbeitende vor Ort im Büro als auch Mitarbeitende im Team teilnehmen. Jede/r erläutert kurz seine Aufgaben für die laufende Woche und trägt die Terminsetzungen in einen virtuellen Kalender ein. Sofern aus nachvollziehbaren Gründen ein Termin nicht eingehalten werden kann, ist dies unverzüglich der Führungskraft / den Kollegen*innen mitzuteilen und im Kalender mit neuer Terminsetzung zu vermerken.

Digitale Kompetenzen



Zuverlässigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Festlegen auf ein gemeinsames Miteinander

Gerade in einer hybriden Arbeitswelt ist das Festlegen von gemeinsamen Standards bezüglich der Erreichbarkeit unumgänglich. Unterstütze deine Mitarbeitenden bei der Festlegung ihrer Verfügbarkeit durch die Festlegung klarer Anforderungen und Regeln. Auf diese Weise verhinderst Du, dass deine Leistungsträger sich überfordern und „*Minderleister*“ sich ihrer Verantwortlichkeiten entziehen.

Nutzen

- Kommunikation der Arbeitszeit bzw. freien Zeit schafft Verbindlichkeit für jeden Einzelnen
- Erhöht die Hürde für Kollegen*innen und Vorgesetzte, dennoch Kontakt aufzunehmen

Praxisbeispiel

Halte ein Meeting (in hybrid oder als Videokonferenz) ab, in dem es nur um die Kommunikation im Team geht. Dabei können verschiedene Aspekte, wie etwa die Erreichbarkeit oder die Verbindlichkeit von Zusagen, thematisiert und für alle gemeinsam festgelegt und verschriftlicht werden.



Stärkt auch die Kompetenz



Pflicht-
bewusstsein





Zuverlässigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Positive Fehlerkultur

Fehler sind menschlich. Wenn Fehler und die Kommunikation darüber ausgeschlossen sind, ist auch ein Teil des Menschen ausgeschlossen. Als Führungskraft gilt es für Dich, Deine Fehler und die Fehler Deiner Mitarbeitenden als Chance für das gesamte Team zu begreifen. Fehler müssen festgestellt werden. Über Fehler muss mit der betroffenen Person gesprochen werden. Aus den Fehlern kann eine Lerneinheit für alle entwickelt werden.

Nutzen

- Aus Fehlern lernen für die Zukunft
- Fehler als Weg zum Fortschritt
- Steigerung des Engagements der Mitarbeitenden



Checkliste zur Einführung einer Fehlerkultur



Praxisbeispiel

Nicht jeder Fehler ist eine Lernchance. Fehler, die zum Beispiel aus Sorglosigkeit oder Vorsatz begangen werden, müssen auch entsprechende Konsequenzen haben.

Bedenke: „Auch die Führungskraft ist nicht fehlerfrei“ – Fehler offen zuzugeben und daran zu arbeiten, stärkt auch Deine Glaubwürdigkeit als Führungskraft.

Digitale Kompetenzen



Zuverlässigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Ehrlichkeit

Fakt ist, ehrliche und integere Führungskräfte sind beliebt bei den Mitarbeitenden. Für diese strengen sich Mitarbeitende an und gehen auch eine „Extra-Meile“. Ehrliche Führungskräfte predigen und machen nichts, was sie nicht selbst beherzigen. Sie stehen für ihre Zusagen ein. Sie achten auf ethische Grundsätze und zeigen selbst in schwierigen Situationen moralische Festigkeit.

Nutzen

- Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden steigt durch Atmosphäre des Vertrauens
- Schafft eine Kultur der offenen und vertrauensvollen Kommunikation



Praxisbeispiel

Versuche, Dich als Führungskraft nicht in Gespräche in der „Kaffeeküche“ zu verwickeln, die andere Mitarbeitende durch Halbwahrheiten/-wissen diskreditieren. Nach Möglichkeit unterbinde diese und erkläre den Beteiligten jeweils im 4-Augen-Gespräch, welche Erwartung Du als Führungskraft an Art und Weise der Kommunikation im Team hast.



Zuverlässigkeit

Handlungsempfehlung zur Stärkung der Kompetenz



▶ Gutes Gedächtnis und Zeitmanagement

Ein gutes Gedächtnis steigert die Zuverlässigkeit. Die Fähigkeit sich selbst zu organisieren trägt maßgeblich dazu bei, ein Team zu entwickeln. Mit gutem Beispiel voran führst und agierst Du als Führungskraft nachhaltig. Entwickle Strukturen und Prozesse die Dein Team unterstützen, die Aufgaben/ Ziele zu erreichen. Als Führungskraft hält Du Aufgaben nach, die Du an Deine Mitarbeitenden richtest. Sinnvoll ist es, eine Arbeitsgrundlage zu entwickeln, um Termine und Fristen nicht aus den Augen zu verlieren.

Nutzen

- Eigene Planungssicherheit
- Stellt effiziente Tages-/Wochenplanung im Team sicher



[Link zu Gedächtnistraining](#)



Praxisbeispiel

Ob Du Deine Arbeitsorganisation digital oder händisch planst, ist Dir selbst überlassen. Wichtig ist nur, dass Du stets Deinen Plan im Überblick hast. Empfehlenswert ist, den nächsten Tag schon am Vorabend anhand Deines Terminplans durchzusehen. Anhand dessen kannst Du Dir eine Aufgabenliste für den Folgetag erstellen.



▶ **Zwischenziele setzen**

Zwischenziele bilden ein starkes Instrument, um bei komplexen Aufgabenstellungen die Qualität und den Fortschritt zu bewerten. Dadurch erhält der Mitarbeitende eine Orientierung, ob er/ sie die Aufgabe zielgerichtet bearbeitet. Ein Zwischenziel gibt Dir als Führungskraft zudem die Zeit, noch „korrigierend“ einzugreifen ohne das Ergebnis zu gefährden. Zwischenziele sind eine bewährte Führungskompetenz, um ein Team bei komplexen Aufgaben zu steuern – ohne die Orientierung zu verlieren und in Zeitdruck zu geraten.

Nutzen

- Arbeitsauftrag/-aufgabe kann nach Qualität und Fortschritt bewertet werden
- Effizienz in der Arbeitsweise wird durch rechtzeitigen Eingriff der Führungskraft erhöht („Waste-Work-Time“)



Praxisbeispiel

Ein Projekt wird gemeinsam mit dem Mitarbeitenden in einzelne Phasen aufgeteilt und für jede Phase werden Zwischenziele (= Meilensteine) abgestimmt. Durch diese Festlegung kannst Du als Führungskraft am Ende jeder Phase bewerten, ob der Fortschritt / das Zwischenziel der notwendigen Qualität entspricht und ggf. noch korrigierend eingreifen. Formatvorlagen für so genannte „Meilenstein-Pläne“ findest Du im Internet.