



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/marketing-hände-menschen-büro-8297478/>

# Change Management

## *Führung von Organisationen im Wandel*



Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

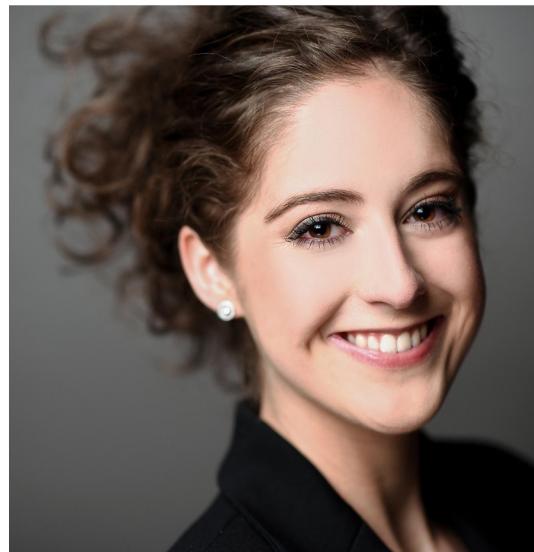
# Kurze Vorstellung

*Wer spricht hier eigentlich?*

---



Stefanie Krügl



Clara Seif el Dahan



Franziska Müsche

# Agenda

## *Change Management*

---



### Tag 1

1. Struktur des Programms
2. Arbeiten mit der eigenen Unternehmenskultur
3. Veränderung von Organisationen

### Tag 2

1. Zeitmanagement
2. Motivation
3. Feedback
4. Selbst- und Fremdwahrnehmung
5. Vorbereitung Transferphase

1 2 3 4 5 6 7 8

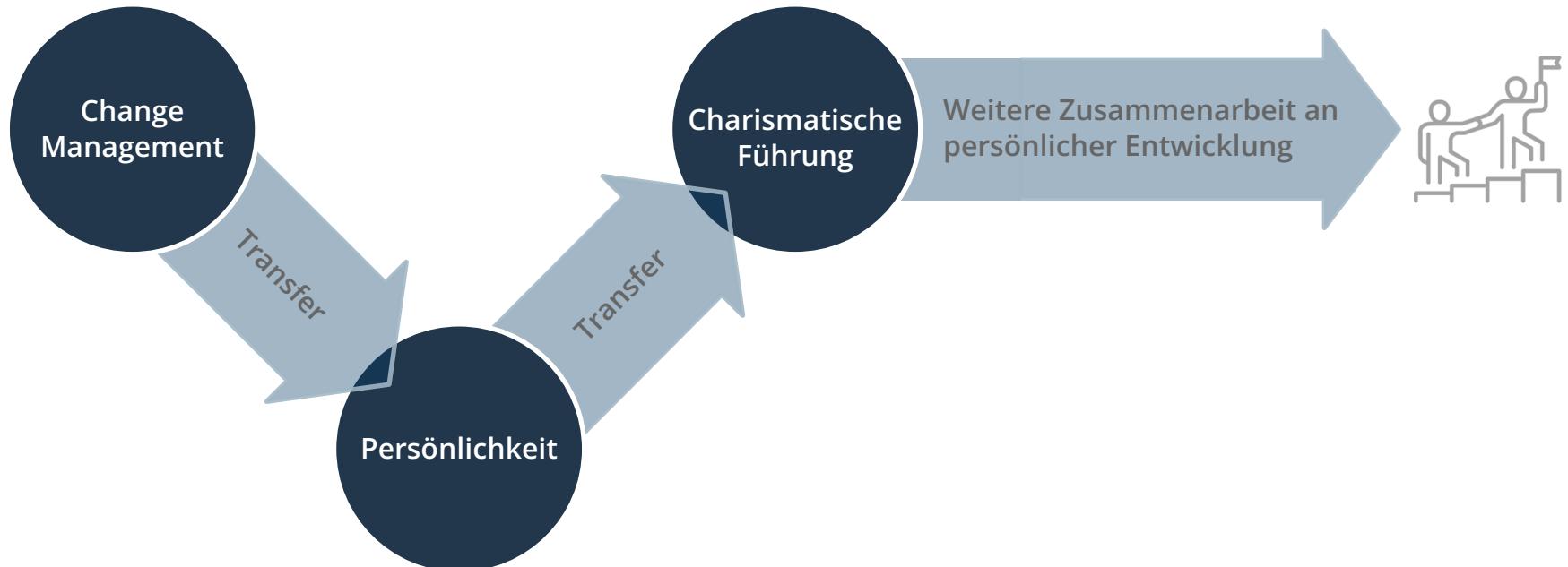
---

# Struktur des Programms

# Struktur des Programms



## Ablauf



# Struktur des Programms

## *Ziel der Transferphase*

---



- Gegenseitige Unterstützung im Rahmen von Gilden
- Das Gelernte in den eigenen Arbeitsalltag integrieren
- Fokus auf selbst gewählte Elemente der Führung
- Reflexion der persönlichen Entwicklung

# Struktur des Programms

## Transferaufgaben

---



- In dieser Veranstaltung erstellen Sie selbst Transferaufgaben für die Praxis
- Denken Sie während der Übungen darüber nach, welchen Inhalt Sie gerne in der Praxis vertiefen würden
- Es gibt ein Arbeitsblatt „Vorlage für eigene Transferaufgaben“, das Sie dabei unterstützt, die Aufgaben zu formulieren

# Struktur des Programms

## *Gilden bieten Halt*

---



Eine Gilde war im Mittelalter ein selbstnütziger, durch einen Schwur besiegelter Zusammenschluss von Kaufleuten einer Stadt oder einer Gruppe fahrender Händler zum Schutz und zur Förderung gemeinsamer Interessen.

- Gruppe von 4-6 Personen, die sich in Zukunft bei der persönlichen Weiterentwicklung als Führungskraft unterstützen werden
- Gildemitglieder sollten
  - ... nicht direkt zusammenarbeiten
  - ... sich sympathisch sein
  - ... sich nicht zu ähnlich sein

# Struktur des Programms

## Gildengründung

---



- Füllen Sie das Arbeitsblatt „Gilden-Zuordnung“ aus
- Stehen Sie auf und vergleichen Sie Ihr ausgefülltes Arbeitsblatt mit denjenigen der anderen Seminarteilnehmer
- Finden Sie 4 bis 5 weitere Gildenmitglieder
- Setzen Sie sich gemeinsam an einen Tisch. Sie werden während der restlichen Veranstaltung zusammensitzen.
- Füllen Sie gemeinsam das Arbeitsblatt „Gildengründung“ aus

1 2 3 4 5 6 7 8

---

# Arbeiten mit der eigenen Unternehmenskultur

*Competing Values Framework*

# Competing Values Framework

*Ziele des Themenblocks*

---



**Nach diesem Themenblock wissen Sie...**

- wie das Competing Values Framework dabei helfen kann, die eigene Organisationskultur zu identifizieren
- wie Organisationskulturen mit Ihrer Führungsarbeit zusammenhängen
- wann Sie welche Führungsaufgaben durchführen sollten, um effektiv zu führen

# Competing Values Framework

## *Einführung*

---



### Das Framework...

- bewertet die Organisationskultur
- hilft dabei, eine Vielzahl von organisationalen Aspekten zu interpretieren
- wurde für die Forschung zur organisatorischen Effektivität entwickelt
- bildet die Grundlage zur Identifikation wichtiger Werte für die:
  - Organisationsgestaltung
  - Organisationsqualität
  - Effektivität einer Organisation
  - Führungsrollen

# Competing Values Framework

## *Einführung*



Flexibilität & Transparenz



Stabilität & Kontrolle

# Competing Values Framework

*Einführung*



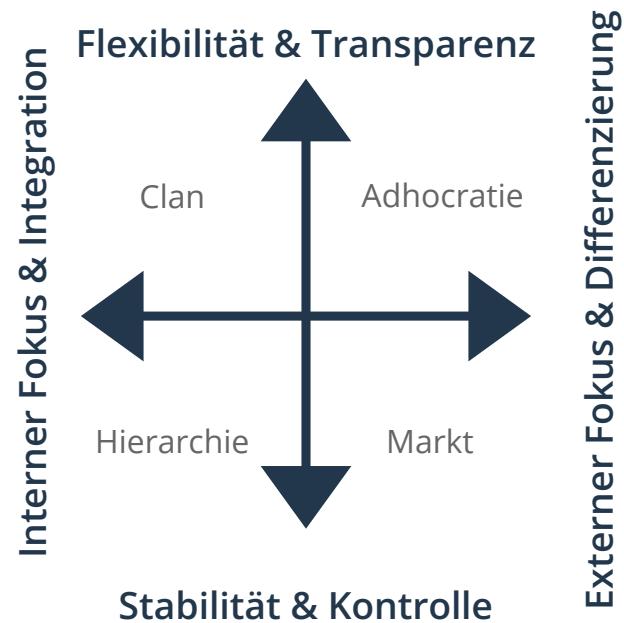
Interner Fokus & Integration



Externer Fokus & Differenzierung

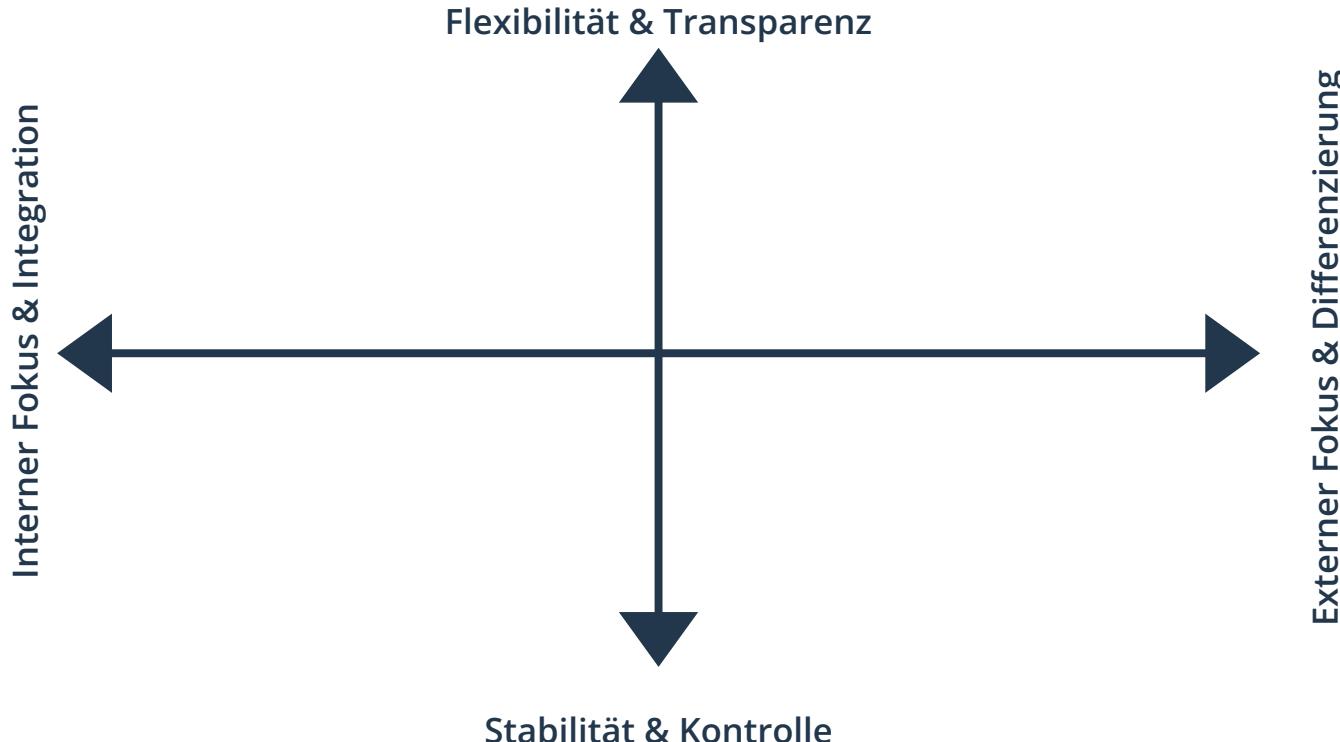
# Competing Values Framework

## Einführung



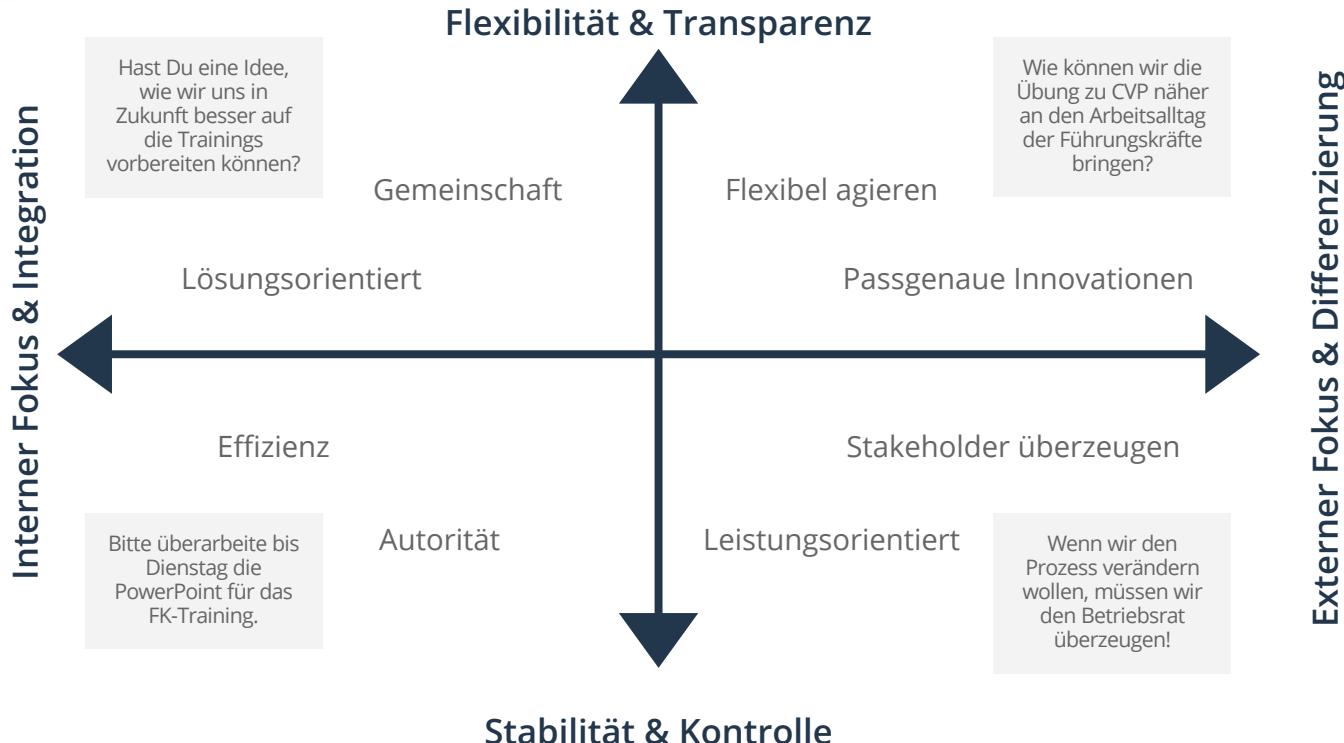
# Competing Values Framework

## Einführung



# Competing Values Framework

## Einführung



# Competing Values Framework

## Übung

---



Füllen Sie das folgende Arbeitsblatt aus:

→ „Wie habe ich in den letzten Werktagen als Führungskraft agiert?“

# Competing Values Framework

## Übung

---



Besprechen Sie in Ihrer Gilde die einzelnen Führungssituationen und ordnen Sie sie gemeinsam auf einem Flipchart in das Competing Values Framework ein.

**Präsentieren Sie im Anschluss Ihre Ergebnisse:**

- Wo sind Sie bereits stark?
- Welche Felder bespielen Sie aktuell wenig? Warum?
- In welchen Feldern würden Sie sich gerne weiterentwickeln? Warum?
- Welche Felder wären im Rückbau besonders wichtig?

# Kaffeepause!

*15 Minuten*



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/frau-die-cappuccino-giesst-302896/>

# Competing Values Framework

VUCA



Die obere Hälfte des Competing Values Framework ist geprägt von **Flexibilität & Transparenz**, zwei notwendige Eigenschaften in Veränderungsprojekten, in welchen zwangsläufig in einigen Phasen **Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit** vorherrschen.



Bildquelle: <https://www.quality.de/lexikon/vuca/>

# Competing Values Framework

## *Übung zur Dimension Flexibilität & Transparenz*



### Schritt 1: Einzelarbeit

- Ordnen Sie die 40 Werte auf dem Arbeitsblatt " Die Clan Dimension - Werte" in Ihre persönliche Werte-Pyramide (AB-Einzelarbeit) ein.
- Betrachten Sie jeden Wert anhand der Frage: Wie stark kann ich persönlich diesen Wert vertreten?

# Competing Values Framework

*Übung zur Dimension Flexibilität & Transparenz*



## Schritt 2: Gildenarbeit

- Vergleichen Sie Ihre ausgefüllten Werte-Pyramiden in Ihrer Gilde und erstellen Sie eine gemeinsame Pyramide.
- Ihre gemeinsame Fragestellung ist „Welche Werte sollten idealerweise beim Rückbau von Kernkraftwerken gelebt werden?“
- Einigen Sie sich auf die 4 Kernwerte, die Ihnen am wichtigsten sind
- Diskutieren Sie anhand der gestellten Fragen.

# Competing Values Framework

*Übung: Kommunikation bei Informationsasymmetrie*



Bildquelle: <https://unsplash.com/de/fotos/Zyx1bK9mqmA>

# Competing Values Framework

## *Transferaufgabe*

---



### Persönliche Transferaufgaben aufschreiben

- Welche konkreten Schritte nehme ich aus diesem Themenblock mit, die ich in meiner Führungsarbeit ausprobieren möchte?

# Mittagspause!

Guten Appetit



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/gruppe-von-menschen-die-toast-machen-3184183/>

1 2 3 4 5 6 7 8

---

# Veränderung von Organisationen

# Veränderung von Organisationen

Grundlagen: Wie verändern sich Organisationen?



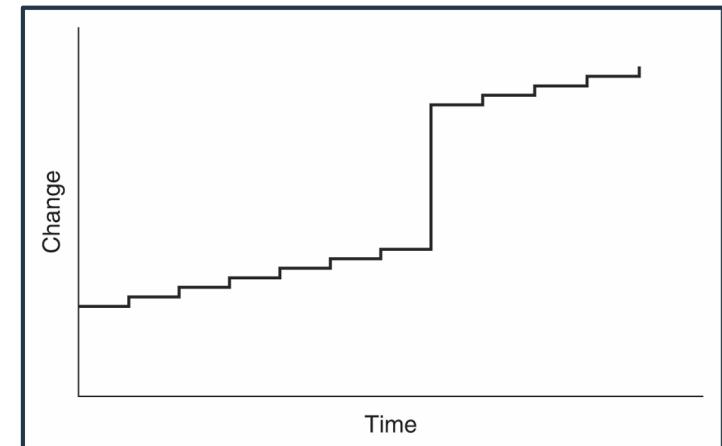
# Veränderung von Organisationen

## *Modell des punktuellen Gleichgewichts*



- Organisationen entwickeln ihre grundlegenden Verhaltensmuster während relativ langen Perioden der Stabilität (Gleichgewichtsperioden)
- Diese werden von kurzen Ausbrüchen grundlegender Veränderungen unterbrochen (Revolutionsperioden)
- Revolutionäre Perioden verändern die etablierten Verhaltensmuster grundlegend und schaffen die Basis für neue Perioden des Gleichgewichts

(Romanelli and Tushman, 1994: 1141)



Burnes, Bernard. Managing Change (S.68). Pearson Education Limited.

# Veränderung von Organisationen

*Change Management nach Lewin und Kotter*



Wandel im Unternehmen verankern

8

Neue Ansätze in der Kultur verankern

7

Auf Erfolge aufbauen

6

Schnelle Erfolge erzielen

Einführen neuer Verhaltensweisen

5

Mitarbeitende befähigen, Hindernisse entfernen

4

Die Vision des Wandels kommunizieren

3

Eine Vision für den Wandel entwickeln

2

Eine starke Führungskoalition aufbauen

1

Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Auftauen Status quo

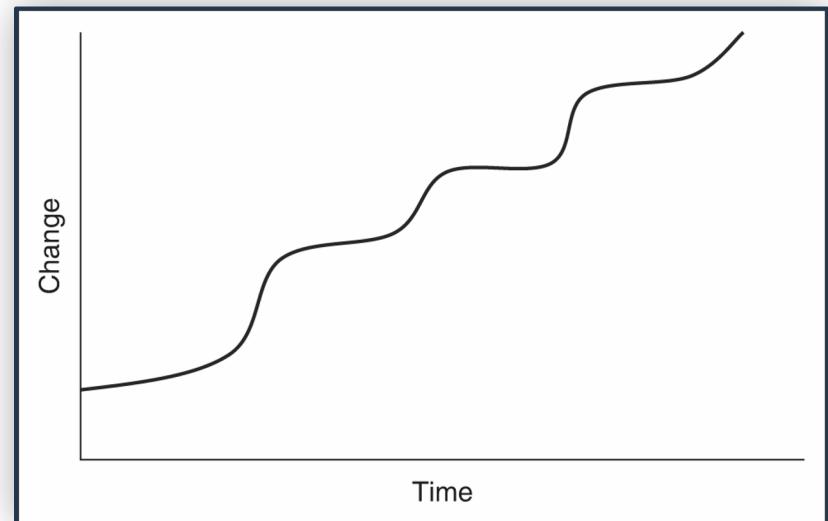
# Veränderung von Organisationen



## Kontinuierliche Veränderung

- Der Wandel ist ein Muster endloser Veränderungen in den Arbeitsabläufen und der sozialen Praxis
- Er wird durch organisatorische Instabilität und aufmerksame Reaktionen auf die täglichen Veränderungen angetrieben.
- Zahlreiche kleine Anpassungen kumulieren und verstärken sich.

(Weick & Quinn, 1999: 366)



Burnes, Bernard. Managing Change (S.68). Pearson Education Limited.

# Veränderung von Organisationen

*Change Model DATEV: Organizational Prototyping*



Julia Bangerth, DATEV e.G.

# Veränderung von Organisationen

Praxisbezug: Wo hat sich unsere Arbeit in letzter Zeit verändert?



Bildquelle: <https://unsplash.com/de/fotos/w00FkE6e8zE>

# Veränderung von Organisationen

*Praxisbezug: Wo hat sich unsere Arbeit in letzter Zeit verändert?*

---



## Schritt 1: Gildenarbeit

- Sammeln Sie in Ihrer Gilde Beispiele für die Veränderungen in den letzten Monaten bzw. Jahren
- Schreiben Sie jedes Beispiel auf ein Post-It (Stichpunkte)

# Veränderung von Organisationen

Praxisbezug: Wo hat sich unsere Arbeit in letzter Zeit verändert?



## Schritt 2: Einzelarbeit

- Nehmen Sie jeweils ein rotes, blaues und gelbes Post-It
- Denken Sie über die gesammelten Veränderungen nach: An welchen Stellen in der Veränderung waren Sie wütend, traurig und froh?
- Schreiben Sie jeweils eine Situation auf Post-Its (1x Mad, 1x Sad, 1x Glad)
- Besprechen Sie die Situationen in Ihrer Tischgruppe und suchen Sie nach möglichen Ursachen
- Wählen Sie in der Gruppe 1 bis 2 Situationen aus, die Sie mit der Gesamtgruppe teilen wollen



# Veränderung von Organisationen

*Emotionale Reaktionen auf Veränderungen*



7 Phasen Modell nach  
Richard K. Streich (1997)



# Kaffeepause!

*15 Minuten*



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/frau-die-cappuccino-giesst-302896/>

# Veränderung von Organisationen

Theorien des Widerstands



Bildquelle: dpa/picture-alliance/Holger Hollemann

# Veränderung von Organisationen

*Was ist Widerstand?*

---

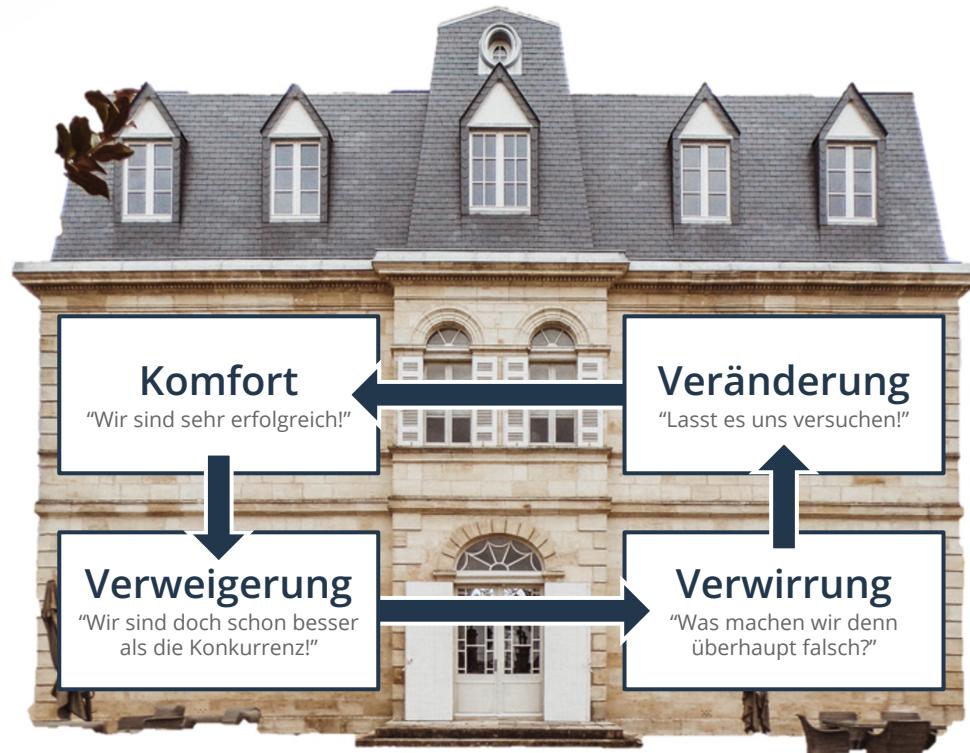


- Aktive oder passive Reaktionen einer Person oder Gruppe, die sich gegen eine bestimmte Veränderung, ein Veränderungsprogramm oder den Wandel im Allgemeinen wenden

(Peiperl, 2005: 348)

# Veränderung von Organisationen

*House of Change*



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/2-stockiges-haus-aus-braunem-und-weissem-beton-1694360/>

# Veränderung von Organisationen

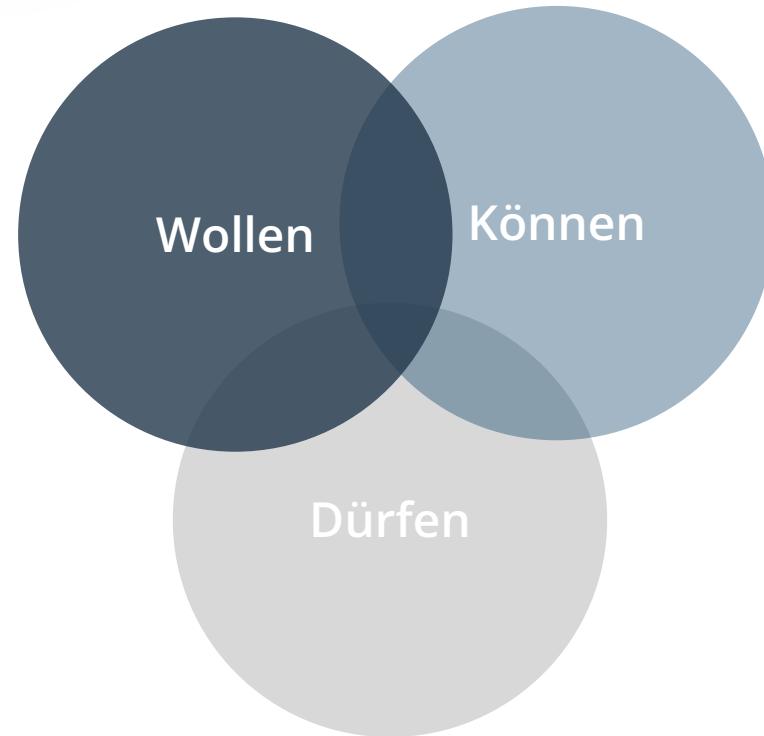
*Widerstand überwinden?*



- Frage: Müssen die Akteure des Wandels den Widerstand der Mitarbeiter antizipieren und überwinden, wenn der Wandel erfolgreich sein soll?  
(Bateh et al., 2013; Kreitner, 1992; Palmer, 2004)
- Antwort: Nur wenn sie davon ausgehen,  
... dass Widerstand immer falsch ist und  
... dass der Widerstand in Einzelpersonen entsteht.  
(Ford et al., 2008)

# Veränderung von Organisationen

*Wollen / Können / Dürfen*



# Veränderung von Organisationen

## *Vier Theorien des Widerstands*

---



1. Kognitive Dissonanz
1. Die Tiefe der Intervention
1. Der psychologische Vertrag
1. Widerstand als persönliche Disposition

# Veränderung von Organisationen

## *Vier Theorien des Widerstands*

---



### 1. Kognitive Dissonanz

- Die kognitive Dissonanz besagt, dass Menschen versuchen, sowohl in ihren Einstellungen als auch in ihrem Verhalten konsistent zu sein.
- Wenn sie eine Inkonsistenz zwischen verschiedenen Einstellungen oder zwischen Einstellungen und Verhalten wahrnehmen, erleben Menschen Dissonanz, d.h. sie fühlen sich frustriert und unwohl.

(Jones, 1990)

# Veränderung von Organisationen

## *Vier Theorien des Widerstands*



### 2. Tiefe der Intervention

→ Je tiefer die Intervention, desto größer die potentielle Belastung

#### *Ebene 1:*

Veränderungen in der Struktur

#### *Ebene 2:*

Arbeitsplatz- & Rollengestaltung

#### *Ebene 3:*

Veränderung von Persönlichkeit  
& Beziehungen

#### *Ebene 4:*

Grundlegende Veränderung  
der Lebens- & Karriereplanung

# Veränderung von Organisationen

## *Vier Theorien des Widerstands*

---



### 3. Der psychologische Vertrag

- Es gibt ein ungeschriebenes Regelwerk von Erwartungen, das zu jeder Zeit, zwischen jedem Mitglied der Organisation, den Führungskräften und anderen Personen in der Organisation gilt.
- Sämtliche Akteure einer Organisation haben Erwartungen in Bezug auf die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit. Viele dieser Erwartungen sind implizit und haben mit dem Gefühl der Würde und des Wertes einer Person zu tun.

(Schein, 1988: 22-3)

# Veränderung von Organisationen

## *Vier Theorien des Widerstands*



### 4. Widerstand als persönliche Disposition

- Menschen sind in unterschiedlichem Maße psychologisch "veranlagt", Veränderungen zu akzeptieren oder sich ihnen zu widersetzen (Oreg, 2003)
- Persönlichkeitsfaktoren mit Einfluss auf diese Veranlagung:
  - Suche nach Routine
  - Emotionale Reaktion auf aufgezwungene Veränderungen
  - Kognitive Starrheit
  - Kurzfristiger Fokus
- Reaktion kann davon abhängen, ob eine positive oder negative Sicht auf die Person besteht, die die Veränderung vorantreibt

# Veränderung von Organisationen

*Übung zu den Theorien des Widerstands*



## Schritt 1: Einzelübung

- Wann haben Sie zuletzt Widerstand in Ihrer Führungsarbeit erlebt?  
Finden Sie ein Beispiel.

## Schritt 2: Gildenübung

- Stellen Sie sich gegenseitig Ihre Beispiele vor.
- Welche Ursachen kann der von Ihnen erlebte Widerstand haben? Gehen Sie die einzelnen Theorien des Widerstands durch. Ein Beispiel kann mehrere Ursachen haben und auch mit verschiedenen Theorien erklärt werden.

# Veränderung von Organisationen

## *Transferaufgabe*

---



### Persönliche Transferaufgaben aufschreiben

- Welche konkreten Schritte nehme ich aus diesem Themenblock mit, die ich in meiner Führungsarbeit ausprobieren möchte?



Bildquelle: [https://unsplash.com/de/fotos/376KN\\_ISpIE](https://unsplash.com/de/fotos/376KN_ISpIE)



**Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit  
& bis zum nächsten Mal!**



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/marketing-hände-menschen-büro-8297478/>



# Change Management

## *Führung von Organisationen im Wandel - Tag 2*



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Agenda

## *Change Management*

---



### Tag 1

1. Struktur des Programms
2. Arbeiten mit der eigenen Unternehmenskultur
3. Veränderung von Organisationen

### Tag 2

1. Zeitmanagement
2. Motivation
3. Feedback
4. Selbst- und Fremdwahrnehmung
5. Vorbereitung Transferphase

# Agile Ball Point Game

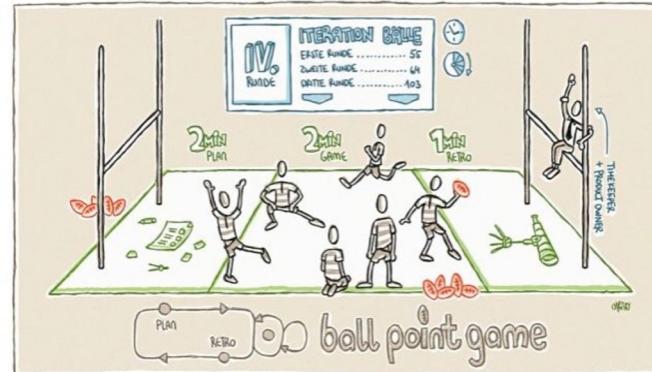
## Einleitende Übung



### Wie funktioniert das Spiel?

- Schließen Sie sich zu Gruppen zusammen. Ihr Team fungiert als "Ballmaschine". Es hat die Aufgabe, so viele Bälle wie möglich in einer bestimmten Zeit durch die Ballmaschine zu schleusen.
- Ihr Team kann sich selbstständig organisieren und den idealen Weg für das beste Ergebnis finden.

Quelle der Übung: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-mitarbeiter-agilitaet-praxisnah-erleben-koennen\\_80\\_390084.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-mitarbeiter-agilitaet-praxisnah-erleben-koennen_80_390084.html)



Bildquelle: Chrispy Simon, Berlin

# Agile Ball Point Game

## *Einleitende Übung*

---



### Welche Regeln gibt es?

- Der Ball muss durch das ganze Team hindurch transportiert werden. Jedes Teammitglied muss jeden Ball mindestens einmal berühren.
- Bei der Übergabe darf nicht von einer Hand in die nächste gelegt werden, sondern muss kurz durch die Luft bewegt werden.
- Der Ball darf nicht an einen direkten Nachbarn weitergegeben werden.

Quelle der Übung: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-mitarbeiter-agilität-praxisnah-erleben-koennen\\_80\\_390084.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-mitarbeiter-agilität-praxisnah-erleben-koennen_80_390084.html)

# Agile Ball Point Game

## *Einleitende Übung*

---



### Wie läuft die Übung ab?

- Insgesamt gibt es fünf Iterationen von jeweils zwei Minuten. Die letzte Iteration enthält dabei eine besondere Herausforderung.
- Vor Spielbeginn erhält jedes Team zwei Minuten zur Planung. Es wird eine Schätzung des Arbeitsergebnisses abgegeben und dokumentiert.
- Nach jeder Iteration verbleibt die Hälfte der Teammitglieder bei den eigenen Arbeitsergebnissen. Die andere Hälfte geht in eine andere Gruppe.
- Die neuen Gruppenmitglieder dokumentieren die Anzahl der transportierten Bälle und kontrollieren die Einhaltung der Regeln. Dann habt ihr eine Minute Zeit, um mögliche Verbesserungen im Prozess zu besprechen.

Quelle der Übung: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-mitarbeiter-agilitaet-praxisnah-erleben-koennen\\_80\\_390084.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-mitarbeiter-agilitaet-praxisnah-erleben-koennen_80_390084.html)

# Agile Ball Point Game

## *Reflexion*

---



- Wie hat sich das Arbeiten in den kurzen Iterationen angefühlt?
- Welche Prinzipien oder Annahmen könnten hinter solch einem Vorgehen stehen?
- Wie ist es Ihnen gelungen, Ihre Ergebnisse zu verbessern?

1 2 3 4 5 6 7 8

---

# Veränderung von Organisationen

*Weiter geht's!*

# Veränderung von Organisationen

*Wahrnehmung von Fairness*



Bildquelle: <https://unsplash.com/de/fotos/bwr9XpsYK98>

# Veränderung von Organisationen

## Fair-Process-Effekt



- Der Fair-Process-Effekt besagt, dass Personen eine Entscheidung eher als fair bewerten, wenn die Regelgerechtigkeit als hoch empfunden wird, selbst wenn das Ergebnis ungünstig ist.

(Folger et al., 1979; Folger et al., 1983)



Bildquelle: <https://unsplash.com/de/fotos/WzfqobnrSVc>

# Veränderung von Organisationen

## Regelgerechtigkeit



- „[...] das Ausmaß, in dem faire Verfahren und Prozesse vorhanden sind und eingehalten werden und in dem die Menschen ihre Führungskräfte als fair, aufrichtig und logisch oder rational in ihrem Handeln erleben.“

(Skarlicki & Latham, 1996)



Bildquelle: <https://unsplash.com/de/fotos/WzfqobnrSVc>

# Veränderung von Organisationen

*Kriterien der Regelgerechtigkeit*



## Prozesskontrolle

- Einfluss auf den Prozess der Entscheidungsfindung

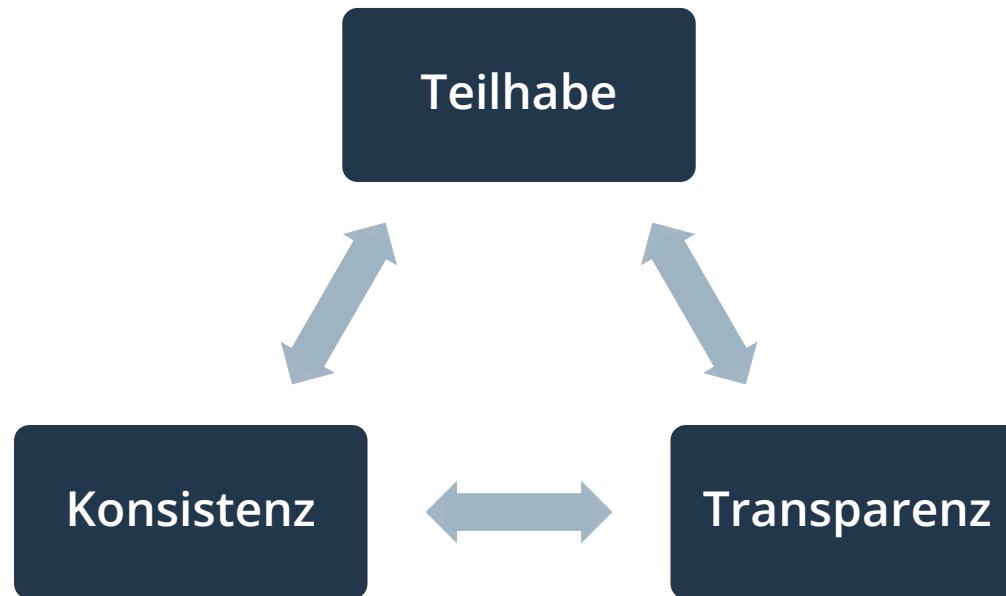
## Entscheidungskontrolle

- Einfluss auf die Bestimmung des Ergebnisses der Entscheidung

(Thibaut & Walker, 1975)

# Veränderung von Organisationen

*Determinanten der Regelgerechtigkeit*



# Veränderung von Organisationen

*Wahrnehmung von Fairness im Zeitverlauf*



In frühen Phasen eines Veränderungsprojekts ist **organisationale Fairness** die wesentliche Einflussgröße, um Widerstand zu vermeiden.



In späteren Phasen eines Veränderungsprojekts ist **unterstützende Führung** die wesentliche Einflussgröße, um Widerstand zu vermeiden.



Zeitverlauf eines Veränderungsprojekts

Jones, S. L. & Van de Ven, A. H. (2016)

# Veränderung von Organisationen

## Übung zur Wahrnehmung von Fairness



Diskutieren Sie in der Gilde:

- Wie können Sie als Führungskräfte dazu beitragen, die Wahrnehmung von Fairness in Transformationsprozessen zu erhöhen? Nutzen Sie zur Orientierung die drei Determinanten der Regelgerechtigkeit: Teilhabe, Konsistenz, Transparenz.
- Wo sind hier Ihre Grenzen als Führungskraft?
- Wie können Sie in diesen Fällen durch ein Führungsverhalten, das Ihre Mitarbeitenden unterstützt, einen Ausgleich schaffen?

Halten Sie Ihre Ergebnisse auf einem Flipchart fest!

# Kaffeepause!

*15 Minuten*



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/frau-die-cappuccino-giesst-302896/>

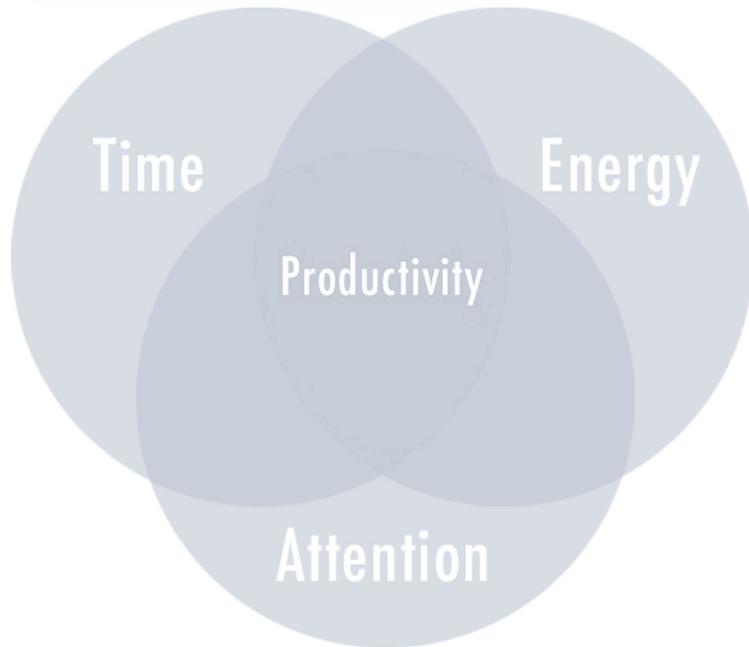
1 2 3 4 5 6 7 8

---

# Zeitmanagement

# Zeitmanagement

*Was ist Zeitmanagement?*



## Zeitmanagement:

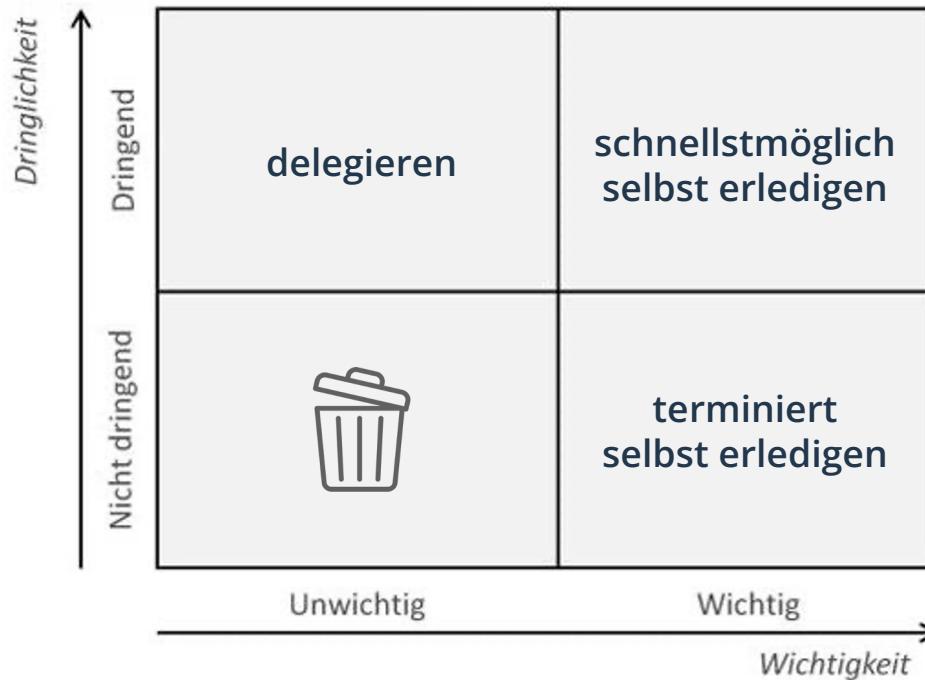
→ „Eine Form der aktiven Entscheidungsfindung, die Personen nutzen um ihre Zeit unter verschiedenen Bedingungen zu strukturieren, zu schützen, und zu adaptieren“ (Aeon & Aguinis, p. 311)

## Produktivität:

→ Zeit so nutzen und genießen, wie ich es mir vorgenommen habe

# Zeitmanagement

Richtig priorisieren: Eisenhower-Matrix



Quelle: Dwight D. Eisenhower (August 19, 1954). Address at the Second Assembly of the World Council of Churches. Archived from the original on 2015-04-02. Evanston, Illinois.

# Zeitmanagement

## Übung zur Eisenhower-Matrix



### Schritt 1: Einzelübung

- Schreiben Sie sich eine Aufgabenliste für den nächsten Arbeitstag
- Schreiben Sie Störfaktoren von Ihrem letzten Arbeitstag auf ein weiteres Blatt

### Schritt 2: Gildenübung

- Besprechen Sie Ihre jeweiligen Aufgaben in der Gilde
- Ordnen Sie Ihre Aufgaben in die Eisenhower-Matrix ein

# Zeitmanagement

*Mediennutzung: Monotasking statt Multitasking*



**Was lenkt Sie von Ihren Aufgaben ab?**

- Sammeln Sie in der Gilde die kleinen und großen Zeitfresser!

**Wie können Sie in Zukunft Ablenkungen gezielt steuern?**

- Sammeln Sie Lösungsmöglichkeiten!



1 2 3 4 5 6 7 8

---

# Motivation

# Motivation

*Was ist das?*

---



- „Motivation bestimmt, welche Ziele angestrebт bzw. welche Zustände vermieden werden und wie viel Anstrengung und Ausdauer dafür aufgewandt werden.“

Quelle: Puca, R.M., Schüler, J. (2017). Motivation. In: Msseler, J., Rieger, M. (eds) Allgemeine Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-53898-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-642-53898-8_8)



Bildquelle: <https://unsplash.com/de/fotos/YOy-ek-aBRO>

# Motivation

## *Betrachtungsweisen von Motivation*



### Traditionelle Betrachtungsweise

Zufriedenheit  Unzufriedenheit

### Herzbergs Betrachtungsweise - Die Zwei-Faktoren-Theorie



- Gerrig, Richard J.. Psychologie mit E-Learning "MyLab | Psychologie" (Pearson Studium - Psychologie) (German Edition). Pearson Deutschland. Kindle-Version.
- Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman: The Motivation to Work. 2. Auflage. Wiley, New York 1959.

# Motivation

*Wie entsteht Motivation?*

---



- **Autonomie:** Menschen ziehen es vor, Kontrolle über ihre Handlungen zu haben. Wenn sich eine Aufgabe, die zuvor Spaß gemacht hat, nun eher wie eine Verpflichtung anfühlt, wird die Motivation sinken.
- **Selbstwirksamkeit:** Menschen sind motiviert, wenn sie glauben, eine Aufgabe tatsächlich erfüllen zu können
- Ziele sorgen für Leistungssteigerung, wenn sie...
  - spezifisch sind
  - herausfordernd sind, aber von den Mitarbeitern akzeptiert werden
  - von Feedback begleitet werden

Gerrig, Richard J.. Psychologie mit E-Learning "MyLab | Psychologie" (Pearson Studium - Psychologie) (German Edition). Pearson Deutschland. Kindle-Version.

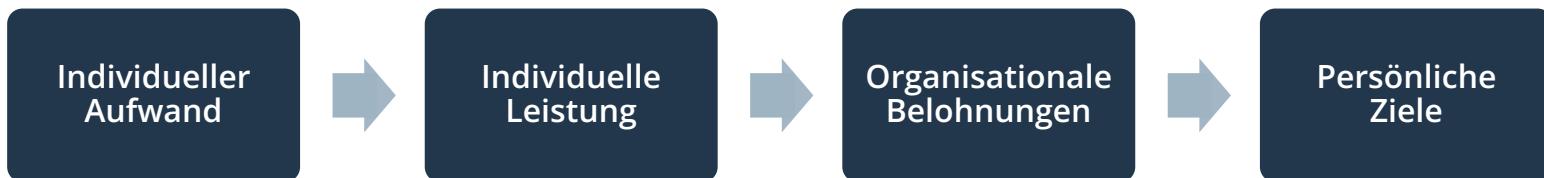
# Motivation

## *Erwartungswert*



**Ich bin motiviert, wenn ich erwarte, dass...**

- meine Anstrengung zu einer erfolgreichen Leistung führt
- meine erfolgreichen Leistung zum gewünschten Ergebnis führt
- mir das erreichte Ergebnis auch persönlich nützt  
(z.B. durch Lob & Anerkennung, Status im Team, Beförderung)



Gerrig, Richard J.. Psychologie mit E-Learning "MyLab | Psychologie" (Pearson Studium - Psychologie) (German Edition). Pearson Deutschland. Kindle-Version.

# Motivation

## Übung

---



### Schritt 1: Einzelübung

- An welcher Stelle haben Sie in Ihrem Team mit Motivation und Demotivation zu kämpfen?

### Schritt 2: Gildenübung

- Stellen Sie sich gegenseitig Ihre Beispiele vor.
- Welche Ursachen könnte die Motivation oder Demotivation haben?  
Gehen Sie dafür die besprochenen Theorien durch. Ein Beispiel kann auch mehrere Ursachen haben und mit verschiedenen Theorien erklärt werden.

# Motivation

## *Dysfunktionen eines Teams*

---



### Funktionsstörungen nach Patrick Lencioni:

- Mangel an Vertrauen
- Angst vor Konflikten
- Mangelndes Engagement
- Vermeidung von Verantwortung
- Kein Fokus auf das Ergebnis

**Übung:** Füllen Sie den Fragebogen zu den Dysfunktionen eines Teams aus.

Quelle: Lencioni, P. M. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Wiley John + Sons.

# Motivation

## *Transferaufgabe*

---



### Persönliche Transferaufgaben aufschreiben

- Welche konkreten Schritte nehme ich aus diesem Themenblock mit, die ich in meiner Führungsarbeit ausprobieren möchte?

# Mittagspause!

Guten Appetit



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/gruppe-von-menschen-die-toast-machen-3184183/>



1 2 3 4 5 6 7 8

---

# Feedback

# Feedback

*Ziele des Themenblocks*

---



**Nach diesem Themenblock haben Sie...**

- Ihre Art und Weise Feedback zu geben, reflektiert
- Ihre Art und Weise Feedback zu empfangen, reflektiert
- professionelle Feedbacktechniken geübt

# Feedback

## 5 Schritte für gutes Feedback

---



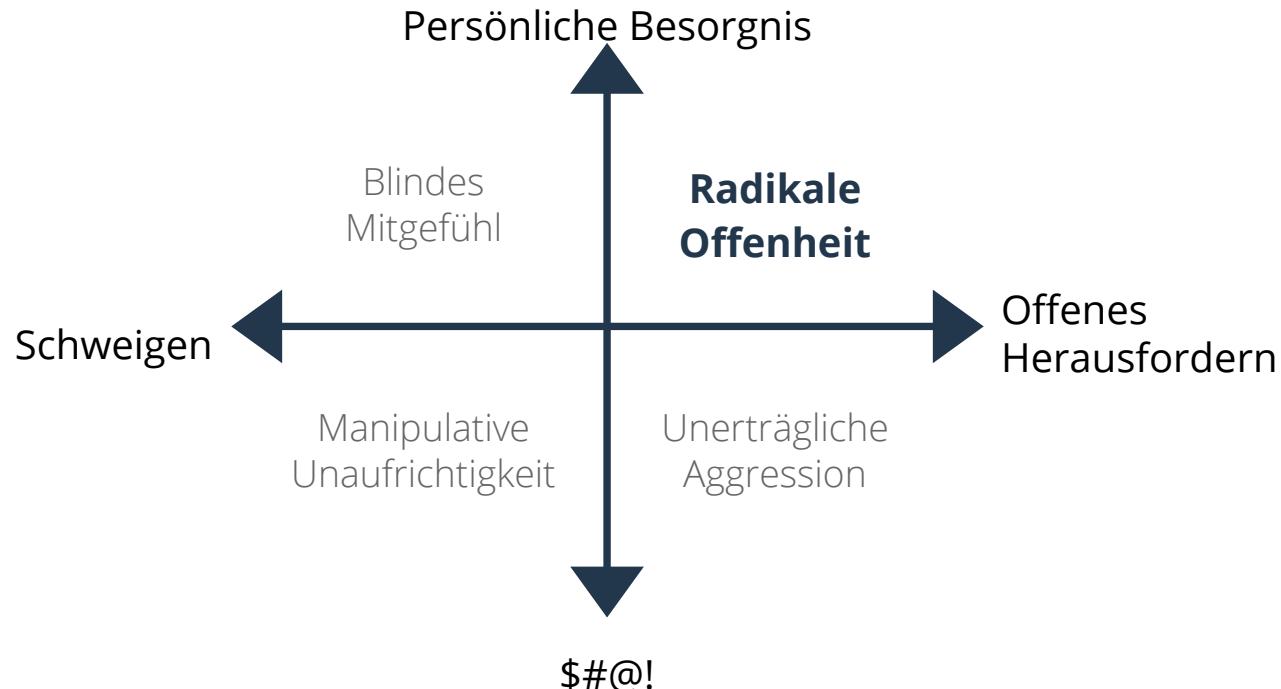
- 1)** Offenheit für Feedback erfragen  
→ „Darf ich Ihnen Feedback geben?“
- 2)** Wahrnehmung des Gegenübers abfragen  
→ „Wie haben Sie unser letztes Gespräch wahrgenommen?“
- 3)** Verhalten konkret aus der eigenen Perspektive beschreiben  
→ „Ich habe beobachtet...“, „Ich habe den Eindruck...“, „Auf mich hat es gewirkt...“
- 4)** Auswirkungen beschreiben  
→ „Deshalb ist mir Folgendes passiert...“
- 5)** Nächste Schritte besprechen  
→ SMART-Ziele (spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch, terminiert)

# Feedback

*Radikale Ehrlichkeit nach Kim Scott bringt uns weiter*



<https://www.youtube.com/watch?v=YLBDkz0TwLM&t=218s>



# Feedback

## Übung

---



- Bilden Sie Zweiergruppen innerhalb Ihrer Gilde
- Reflektieren Sie einzeln das Verhalten Ihres Partners in der letzten Aufgabe, um mindestens zwei positive und eine negative Verhaltensweise Ihres Partners zu finden
- Notieren Sie die Verhaltensweisen und planen Sie das Feedback anhand der 5 Schritte
- Geben Sie sich nun gegenseitig ehrliches Feedback zu Ihrer Zusammenarbeit in der letzten Aufgabe

1 2 3 4 5 6 7 8

---

# **Selbst- und Fremdwahrnehmung**

# Selbst- und Fremdwahrnehmung



## Ziele des Themenblocks

---

### Nach diesem Themenblock wissen Sie...

- was das JoHari-Fenster mit Selbst- und Fremdwahrnehmung zu tun hat
- wie Sie mit dem JoHari-Fenster einen kontinuierlichen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung durchführen können
- wie Sie durch Feedback Ihre eigene persönliche und berufliche Entwicklung in der Führungsarbeit fördern können

# Selbst- und Fremdwahrnehmung

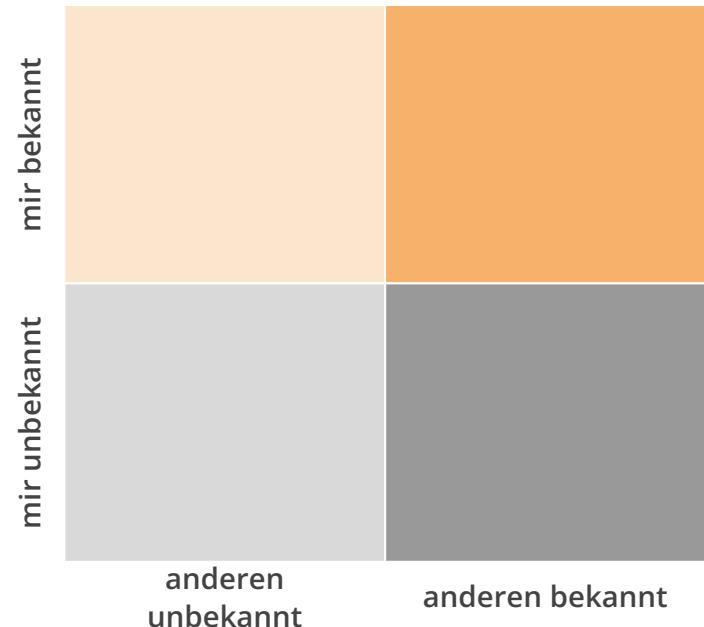


*JoHari-Fenster*

**Joseph Luft und Harry Ingham (1955)**

- Mit dem JoHari Fenster lassen sich Unterschiede in der Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung erkennen
- Ziel: Wir lernen unseren „blinden Fleck“ kennen!

- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development, 246.  
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. Human relations training news, 5(1), 6-7.



# Selbst- und Fremdwahrnehmung



*JoHari-Fenster*

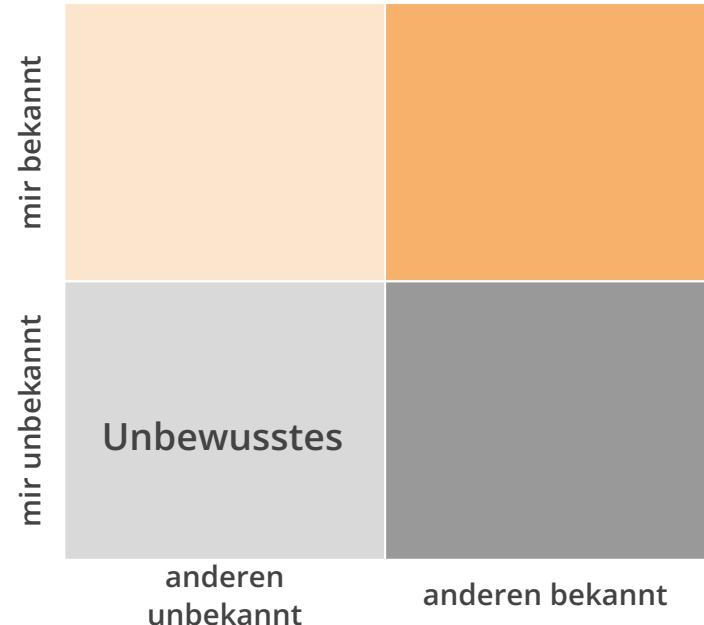
## Der unbekannte Bereich

- Weder mir noch anderen bekannt  
(z.B. unentdeckte Talente, Erinnerungen)

- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness.

Proceedings of the western training laboratory in group development, 246.

- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. Human relations training news, 5(1), 6-7.



# Selbst- und Fremdwahrnehmung



*JoHari-Fenster*

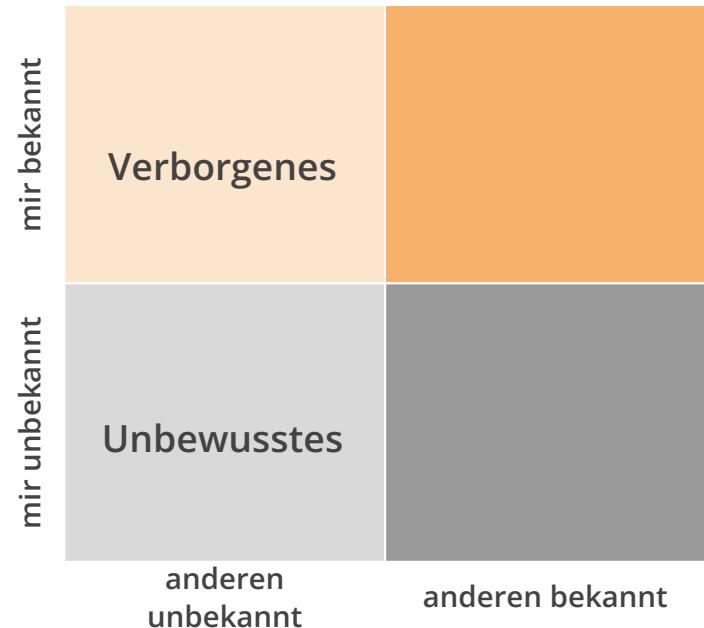
## Der geheime Bereich

- Informationen sind nur mir bekannt  
(z.B. private Angelegenheiten)

- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness.

Proceedings of the western training laboratory in group development, 246.

- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. Human relations training news, 5(1), 6-7.



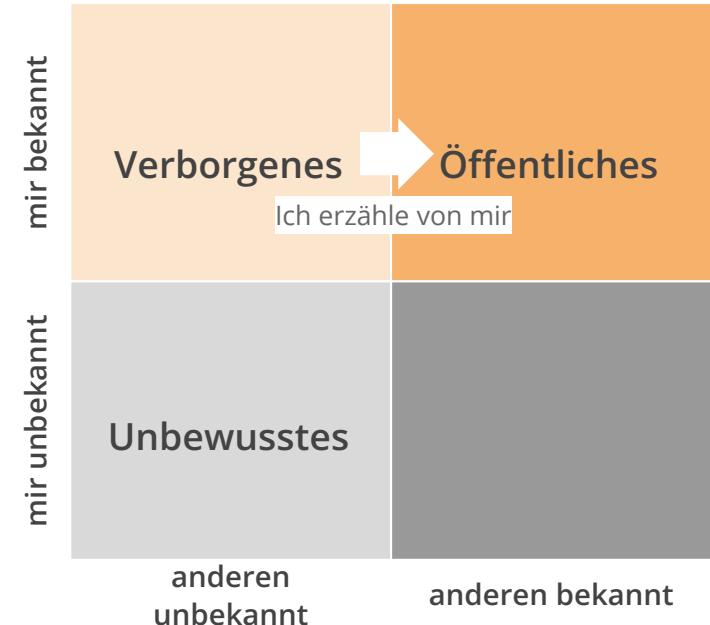
# Selbst- und Fremdwahrnehmung

JoHari-Fenster



## Der öffentliche Bereich

- Ich handle uneingeschränkt, weil alle meine Wünsche, Erwartungen, Verhaltensweisen kennen
- Kann vergrößert werden, indem...
  - ich Infos über mich erzähle
  - andere mir Feedback geben



- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness.

Proceedings of the western training laboratory in group development, 246.

- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. Human relations training news, 5(1), 6-7.

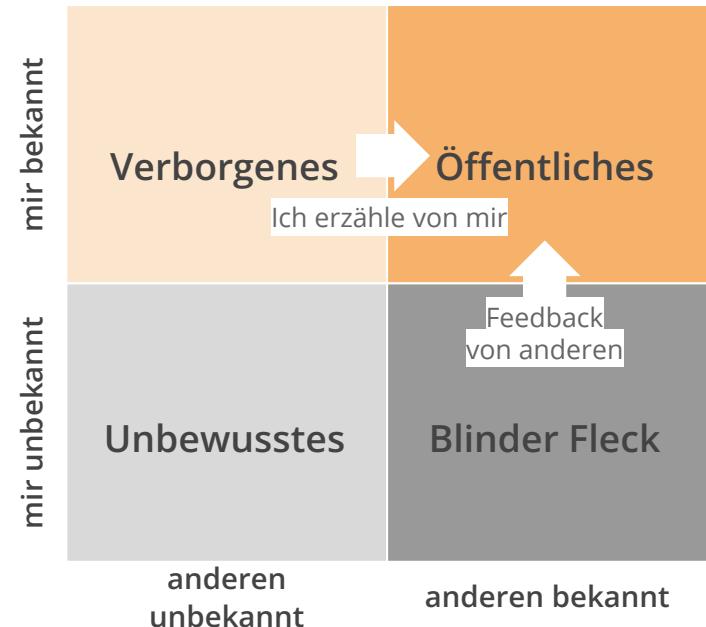
# Selbst- und Fremdwahrnehmung

JoHari-Fenster



## Der blinde Fleck

- Verhaltensweisen und Eigenschaften, die mir nicht bewusst sind, aber anderen aufgefallen sind
- Mit diesen Infos kann ich...
  - an mir arbeiten, wenn sie Entwicklungsfelder darstellen
  - mich über Dinge freuen, wenn sie mir noch nicht bewusst waren



- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development, 246.

- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. Human relations training news, 5(1), 6-7.

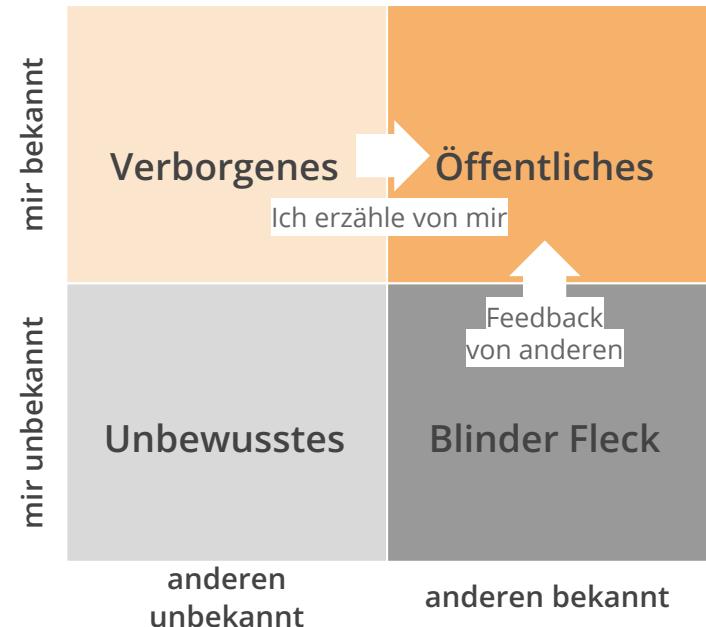
# Selbst- und Fremdwahrnehmung

*JoHari-Fenster*



Die eigenen blinden Flecke aufzudecken ist wichtig für die Führungsarbeit...

- weil Führungskräfte oftmals wenig Feedback zu ihrer Arbeit bekommen
- um einen kontinuierlichen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung vornehmen zu können
- um Verständnis und Zusammenarbeit in Teams und Gruppen zu verbessern



- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development, 246.

- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. Human relations training news, 5(1), 6-7.

# Kaffeepause!

*15 Minuten*



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/frau-die-cappuccino-giesst-302896/>

# Selbst- und Fremdwahrnehmung

## Übung

---



### Schritt 1: Einzelarbeit

- Erstellen Sie Ihr eigenes JoHari-Fenster mit mindestens drei relevanten Verhaltensweisen und Eigenschaften in Ihrer Rolle als Führungskraft
- Beachten Sie dabei die Kategorisierung in Stärken und Schwächen, die pro Quadrant durchzuführen sind
- Stellen Sie Vermutungen über Ihren blinden Fleck an. Haben Sie bereits Hinweise von anderen erhalten? Haben Sie einen blinden Fleck im Verdacht?

[https://hugepdf.com/download/johari-fenster-nach-joseph-luft-und-harry-ingham\\_pdf](https://hugepdf.com/download/johari-fenster-nach-joseph-luft-und-harry-ingham_pdf)

# **Selbst- und Fremdwahrnehmung**

## *Übung*

---



### **Schritt 2:** Partnersuche

- Suchen Sie sich einen Beobachtungspartner. Im weiteren Verlauf werden Sie gemeinsam mehr über sich selbst herausfinden!

### **Schritt 3:** Einzelarbeit

- Erstellen Sie ein JoHari-Fenster über Ihren Partner (Fremdbild)
- Konzentrieren Sie sich auf die öffentliche Person und die blinden Flecke, also die Eigenschaften, die Ihrem Gegenüber nicht bekannt sind
- Achtung: Teilen Sie einander Ihre Fremdbilder noch nicht mit!

[https://hugepdf.com/download/johari-fenster-nach-joseph-luft-und-harry-ingham\\_pdf](https://hugepdf.com/download/johari-fenster-nach-joseph-luft-und-harry-ingham_pdf)

# Selbst- und Fremdwahrnehmung

## Übung

---



### Schritt 4: Walk-and-Talk

- Schreiben Sie blinde Flecken auf leere Post-Its
- Besprechen Sie die Frage „Was können wir tun, um unsere Schwächen auszugleichen und Stärken zu verstärken, ohne uns selbst zu verbiegen?“
- Definieren Sie für jeden von Ihnen 1-2 Verhaltensweisen oder Eigenschaften, die Sie an sich in den kommenden 14 Tagen beobachtet werden

[https://hugepdf.com/download/johari-fenster-nach-joseph-luft-und-harry-ingham\\_pdf](https://hugepdf.com/download/johari-fenster-nach-joseph-luft-und-harry-ingham_pdf)

# Selbst- und Fremdwahrnehmung

## Übung

---



### Schritt 5: Wrap-Up in der Gesamtgruppe

- Beschreibung der Erfahrung
  - Hat alles funktioniert?
  - Wie war es für mich, dieses Feedback zu bekommen bzw. abzugeben?
  - Habe ich früher schon einmal ähnliches Feedback bekommen?
  - Möchte ich häufiger solches Feedback erhalten?
- Beschreibung des Lerneffekts
  - Was habe ich durch diese Übung gelernt?
  - Wie kann ich diese Übung in meinem beruflichen Umfeld einsetzen?
  - Was habe ich mir vorgenommen?
  - Was möchte ich in künftige Mitarbeitergespräche integrieren?

[https://hugepdf.com/download/johari-fenster-nach-joseph-luft-und-harry-ingham\\_.pdf](https://hugepdf.com/download/johari-fenster-nach-joseph-luft-und-harry-ingham_.pdf)

1 2 3 4 5 6 7 8

---

# Vorbereitung Transferphase

# Vorbereitung Transferphase

## *Ziele der Transferphase*

---



- Gegenseitige Unterstützung im Rahmen von Gilden
- Das Gelernte in den eigenen Arbeitsalltag integrieren
- Fokus auf selbst gewählte Elemente der Führung mithilfe von Transferaufgaben
- Reflexion der persönlichen Entwicklung

# Vorbereitung Transferphase

*Organisatorisches*

---



## Klärung der folgenden Punkte:

- Koordinatoren-Rolle (fest oder rotierend)
- Kommunikationswege innerhalb der Gilde
- Regelmäßige Austauschtermine
- Aufgaben und Ziele jedes einzelnen Gildenmitglieds  
(Arbeitsblatt „Persönlicher Entwicklungsplan“)

# Vorbereitung Transferphase

## *Einzelreflexion*

---



### **Erstellung oder Überarbeitung des persönlichen Entwicklungsplans**

- Welche Aktionen verfolge ich in Zukunft für meine persönliche und berufliche Entwicklung?
  - Aktionen für die nächste Woche
  - Aktionen für den nächsten Monat
  - Aktionen für das nächste Quartal
- Wie kann ich meine Ziele regelmäßig überprüfen? (z.B. Kalender-Reminder)



1 2 3 4 5 6 7 8

---

# Abschluss



Bildquelle: [https://unsplash.com/de/fotos/376KN\\_ISpIE](https://unsplash.com/de/fotos/376KN_ISpIE)



**Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit  
& bis zum nächsten Mal!**



Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung