

## Learning Journal and final Reflexion CAS International Leader and Entrepreneur

*Von (...) Mai 2021*

### Auftrag fürs Lernjournal und für den Reflexionsbericht

Im **Lernjournal** sollen folgende Leitfragen reflektiert werden:

- What was the most relevant input/model/learning for me during this course and the virtual teamwork beforehand?
- How does this influence my personal viewpoint and actions?
- What do I plan to do based upon these insights?
- What questions remain open?

### Reflexionsbericht

Anhand der Erkenntnisse und meiner persönlichen Erfahrungen soll im Anschluss eine 4-6seitige Reflexionsarbeit erstellt werden. Diese umfasst die Konsolidierung meiner Lernerfahrungen, die im Lernjournal festgehalten sind und mit dem Leadership Coach ausgetauscht wurden.

## Inhaltsverzeichnis

1	Team Setup & Project Planning.....	3
1.1	Methoden / Inputs / Erkenntnisse .....	3
1.1.1	Empathy Map .....	3
1.1.2	Entwicklungsziel / Design Thinking .....	4
1.1.3	Team Reflexivity / Organisationspsychologie.....	4
1.1.4	My vision statement.....	4
2	Intercultural Leadership Skills .....	5
2.1	Methoden / Inputs / Erkenntnisse .....	5
2.1.1	Nonverbale Kommunikation / Bewusste Diversität.....	5
2.1.2	Beispiele von Methoden / Transfer in den beruflichen Alltag.....	6
2.1.3	Meine Erkenntnis .....	6
3	Needs Analysis & Business Modelling with the Partner community .....	7
3.1	Methoden / Inputs / Erkenntnisse .....	7
3.1.1	Visualisierung / Entwicklung der Vision.....	7
3.1.2	Business Model Canvas .....	8
3.1.3	Agile Arbeitsmethoden.....	8
3.1.4	Meine Erkenntnisse / Transfer in den beruflichen Alltag .....	9
4	Business Planning & Investor's Pitch.....	10
4.1	Methoden / Inputs / Erkenntnisse .....	10
4.1.1	Investor Pitch.....	10
4.1.2	Art und Weise, wie Organisationen geführt werden sollten .....	11
4.1.3	Feedback / Team Reflektion .....	12
4.1.4	Meine Erkenntnisse / Transfer in den beruflichen Alltag .....	12
5	Reflexion des Entwicklungsprozesses (4-6 Seiten).....	14
5.1	Introduction .....	14
5.2	Description of the learning journey.....	16
5.3	Insights for own development .....	17
5.4	Learning for professional role/transfer into business context.....	18
5.5	Learning for private role and resulting actions .....	18
5.6	Closing .....	19
	Anhang: Einverständniserklärung Autor/-in.....	20

## 1 Team Setup & Project Planning

Im ersten Kursmodul ging es einerseits darum, das Projekt und das Umfeld von Kambodscha näher kennenzulernen, andererseits haben wir erste Erfahrungen mit Design Thinking (Personas, Empathie, Probleme erkennen können, Ideen generieren, Prototypen entwickeln) gemacht. Ausserdem fand ein erstes Treffen mit den möglichen Investoren statt.

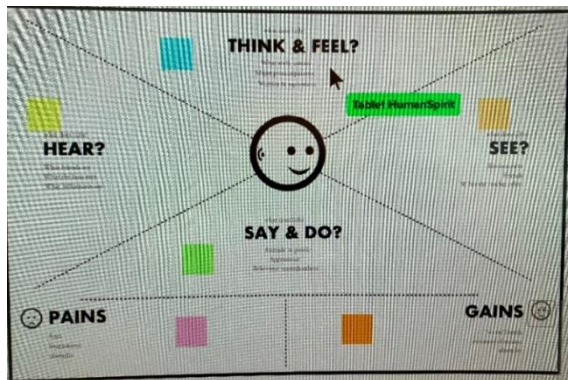
Am dritten Tag haben wir uns mit Teamführung, Selbstorganisation, sinnhafte Führung und mit den eigenen Werten und dem eigenen Wertesystem auseinandergesetzt. Zum Abschluss überprüften wir, ob aufgrund dieser Auseinandersetzung eine Änderung in den Lernzielen, Werten und Vision erfolgen sollte.

Am Ende vom Modul haben wir erste Ideen fürs Projekt definiert, Aufgaben verteilt, die Art und Weise der Zusammenarbeit vereinbart sowie die nächsten Schritte abgemacht.

### 1.1 Methoden / Inputs / Erkenntnisse

#### 1.1.1 Empathy Map

Die «Empathy Map» ist eine sehr gute, effiziente und übersichtliche Alternative (statt Personas) um sich mit den Kundenbedürfnissen auseinanderzusetzen. Dabei werden folgende Fragen zu den Kundenwünschen beantwortet:



**Was sieht der Kunde** (Beschreibung der Umgebung, visuelle Eindrücke (im Laufe eines Tages, Arbeit, Freizeit))?

**Was hört der Kunde** (Akustische Reize, konkrete Informationen, die der Kunde bekommt, welche Gespräche führt er, usw.)?

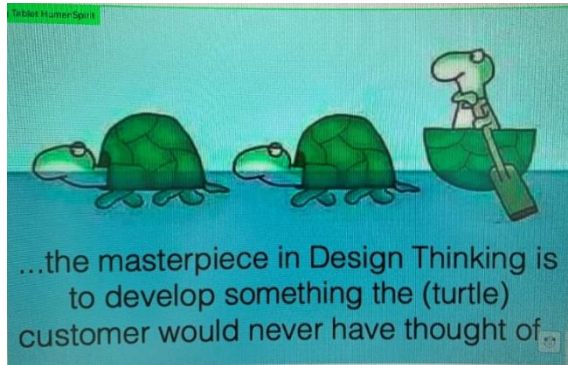
**Was denkt und fühlt der Kunde** (welche Gefühle und Gedanken hat er, was treibt er an, was motiviert ihn)?

**Unter welchen Schmerzen leidet der Kunde** (d.h. welche Probleme hat er, mit welchen Sorgen und Nöten ist er regelmäßig konfrontiert)?

**Welchen Gewinn strebt der Kunde an** (welche Ziele verfolgt er, was strebt er an, was macht ihn glücklich)?

Aus der Bearbeitung dieser Fragestellungen ergibt sich ein gutes Bild über die Situation des Kunden und den Herausforderungen des Vorhabens. Mir gefällt vor allem, dass man mittels einer visuellen Abbildung eine gute Gesamtsicht bekommt. Werde ich zukünftig vermehrt selbst nutzen.

### 1.1.2 Entwicklungsziel / Design Thinking

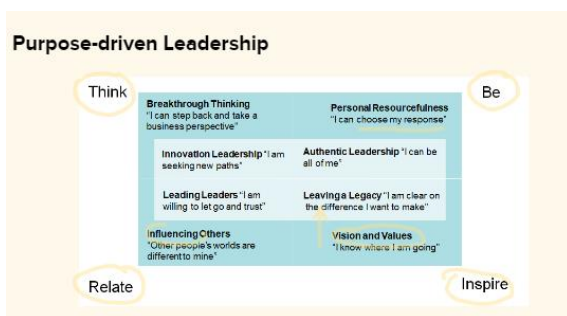


Diese Fragestellung hat mich direkt angesprochen und wirkt inspirierend für mich. Sie spornt an, vermehrt «out of the box» zu denken und auch auf den ersten Blick ungewohnte, etwas absurde Ideen weiter zu prüfen.

So können Lösungen entstehen, die alle überraschen und wirklich neu sind.

Diese Fragestellung wird mich bei Entwicklung von Lösungen und bei der Förderung von Innovation ermutigen.

### 1.1.3 Team Reflexivity / Organisationspsychologie



Die Ausführungen von Steffi Neumann zur Organisationspsychologie waren spannend. Vor allem die Fragestellung bezüglich «Personal Resourcefulness» hat mich besonders berührt.

*Ich kann meine Reaktionen kontrollieren. Ich habe immer eine Wahl, wie ich auf Reize reagiere.*

Dieser Input hat mich dazu bewegt, dass ich meine Reaktionen noch bewusster

steuern möchte und bei wichtigen Themen vielleicht auch mal eine «Kunstpause» mache, bevor ich auf einen Reiz reagiere.

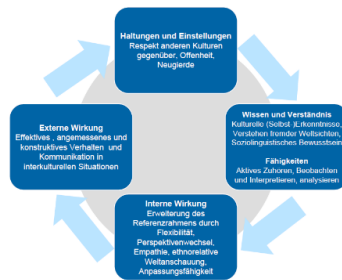
### 1.1.4 My vision statement



Ich möchte Raum und Zeit für Entwicklung zur Verfügung stellen, damit wir uns als Team und individuelle Persönlichkeiten weiterentwickeln können, um auch neue und erfrischende Erfahrungen machen zu dürfen. Ich habe mein Vision Statement und die Ziele wie ursprünglich belassen, habe aber ein weiteres persönliches Entwicklungsziel hinzugefügt «Der bewusste Umgang mit meinem Verhalten auf Reizen / Wirkungen von anderen Menschen». Dies nimmt den Input von 1.3 auf.

## 2 Intercultural Leadership Skills

Prozessmodell Interkultureller Kompetenz



Quelle: Renard, K., & Dierdorf, D. K. (2012). Building cultural competence: Innovative activities and models. Stylus Publishing, LLC.

Im zweiten Modul ging es darum, interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln, indem wir uns mit kulturellen Unterschieden, interkultureller Lernfähigkeit, Kulturdimensionen, der Arbeit in interkulturellen Teams und mit Coaching in einem interkulturellen Setting auseinandergesetzt haben.

Das Prozessmodell «Interkultureller Kompetenz» zeigt die Entwicklung und Dimensionen der interkulturellen Kompetenzen auf.

Die ist für mich eine gute Übersicht der Kompetenzen und deren Wirkungen.

Zum Abschluss haben wir kennen gelernt, wie man mit visuellem und taktilen Arbeiten kreative Problemlösungen entwickeln / aufzeigen kann.

### 2.1 Methoden / Inputs / Erkenntnisse

#### 2.1.1 Nonverbale Kommunikation / Bewusste Diversität



Bei den Ausführungen zu «Manifestationen von Kultur in der Symbolik des Eisberges» und durch den Vortrag von Stefan Krammhuber ist mir erneut bewusst geworden, wie wichtig die «Nonverbale Kommunikation» in einem interkulturellen Kontext ist. Diese kann völlig divers zur verbalen Kommunikation sein. Es ist deshalb wichtig nicht nur zuzuhören, sondern auch zu beobachten, um die «ganze» Wahrheit erkennen zu können und nicht in

interkulturelle «Fettnäpfe» zu treten.

Das Bewusstsein über den Vorgang von «Beobachten, Interpretieren, Bewerten und Handeln», dessen Einflüsse auf das menschliche Verhalten / Handeln und der Möglichkeit - über ein Stopp / ein Innehalten - seine Reaktion zu rationalisieren, hilft nicht nur in einem interkulturellen Kontext, sondern generell im Alltag als Führungskraft, unter Arbeitskolleg:innen wie in jeder zwischenmenschlichen Begegnung / Beziehung.

Ich möchte in meiner Führungsarbeit und in meinem Alltag besser darauf achten, dass meine Interpretation meine Bewertung nicht (zu stark) beeinflusst und durch ein Innehalten mein Handeln bewusst abzuwägen. Zudem hilft mir die auch im Beurteilen / Wahrnehmen der Verhaltensweisen von meinen Arbeitskolleg:innen. Gerade unter Stress verliert man häufig die Flexibilität und Fähigkeit, sein Verhalten bewusst zu steuern und fällt



oft auf antrainierte Verhaltensweisen zurück. Diese Erkenntnis hilft, Verhaltensweisen besser einzuordnen und meine eigene Reaktion zu steuern.

Der Vortrag der Arbeitskolleg:innen von Ideo hat mir bestätigt, dass eine ausdrückliche Wahl für Diversität im Team, zwar manchmal sehr anstrengend, aber auch sehr bereichernd sein kann. Wenn man sich entwickeln möchte, sind unterschiedliche Perspektiven und Ansichten wichtig und dies ergibt sich stärker in einem «diversen» Team. Diesen Umstand werde ich zukünftig, bei der Rekrutierung oder bei der Zusammensetzung von Projektteams und Arbeitsgruppen spezifisch berücksichtigen.

### 2.1.2 Beispiele von Methoden / Transfer in den beruflichen Alltag

Die vorgestellten und teilweise auch «ausprobierten» Methoden / Modelle wie Kulturdimensionen, Reframing, Wertequadrat, Riemann-Thommen-Kreuz, Persönliche Veränderungskurve / biografische Landkarte (kenn ich schon von Leadership Excellence 😊) oder Stuhlwechsel unterstützen beim bewussten Umgang mit interkulturellen Themenstellungen wie aber auch beim Coaching von Führungskräften / Mitarbeitende oder in der Projektarbeit.

Ich kann mir durchaus vorstellen, dass der Einsatz der Methodik «Stuhlwechsel» gerade bei Projekten, welche allfällig auch die Team- und Zusammenarbeit belasten könnten, einen bewussten Perspektivenwechsel ermöglicht und dadurch ein besseres gegenseitiges Verständnis entwickelt werden kann.

### 2.1.3 Meine Erkenntnis



Die Erkenntnis, dass ich - wie jeder andere Mensch - **einzigartig** bin, aber auch wie **einige** andere, wie **viele** und wie **alle** bin, hilft mir beim Beobachten, Interpretieren, Bewerten und beim Handeln in einem interkulturellen Kontext, aber auch im «gewöhnlichen» Alltag. D.h. es hilft mir angemessen zu kommunizieren und interagieren.

Durch das Ausfüllen von meinem Storytelling Cube und mit dem gegenseitigen Vorstellen «meiner Geschichte» ist mir bewusst geworden, wie wir durch unser kulturelles Umfeld, unsere Familiengeschichte, die eigenen Erfahrungen und Gewohnheiten geprägt werden. Auch bei ähnlichen Voraussetzungen können sich die Wertevorstellungen und Bedürfnisse ganz unterschiedlich entwickeln.

### 3 Needs Analysis & Business Modelling with the Partner community



Das dritte Modul umfasste 5 Ausbildungstage. Innerhalb dieser Woche haben wir mit spezifisch ausgewählten Personen (Bauernfamilien, Vertreter von Gemeinden, möglichen Partner, Kunden und aber auch Unterstützer (NGO)) Interviews und Gespräche geführt.

Anlässlich vom Community Meeting haben wir die Business Idee von «P Farm» und eine mögliche Zusammenarbeit den interessierten Bauernfamilien vorgestellt. Diese Zusammenkunft war, trotz Distanz und Online Format, emotional berührend und hat die schwierige Lebenssituation der Bauernfamilien in Kambodscha aufgezeigt. Aufgrund dieser Erfahrung konnte man/ich die Vision von S.

noch besser verstehen und nachvollziehen.

An den restlichen Tagen haben wir die Vision konkretisiert/visualisiert und ein erster Entwurf vom Business Model erstellt.

Mit dem Einsatz von agilen Methoden haben wir die nächsten Schritte, zu bearbeitenden Themen festgelegt und Arbeitsgruppen gebildet.

#### 3.1 Methoden / Inputs / Erkenntnisse

##### 3.1.1 Visualisierung / Entwicklung der Vision

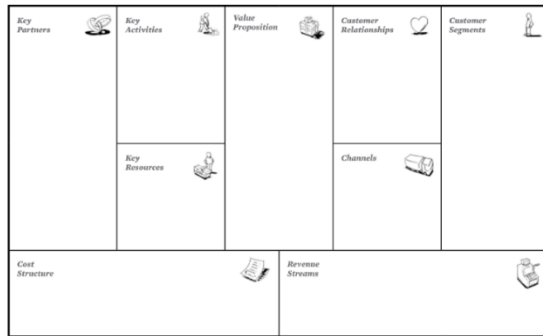


Die Visualisierung der Vision war eine sehr «coole» Erfahrung. In Kleingruppen haben wir die eigenen Entwürfe der Visualisierung miteinander verglichen und ein gemeinsames Bild erstellt/entwickelt. Dies hat das Verständnis für die Vision und die Business Challenge innerhalb der Gruppe sehr gut unterstützt. Erstaunlicherweise erfolgte dies auch in einer kurzen Zeit, mit einer schönen Leichtigkeit und humorvollen Art. Gleichzeitig haben wir einen ersten Entwurf der Vision erstellt, der in einem nächsten Schritt innerhalb der Gruppe konkretisiert worden ist.

«**Healthy farming, happy people, strong community**» passt sehr gut zur Business Idee von S.

### 3.1.2 Business Model Canvas

The Business Model Canvas



Der Einsatz von einem Canvas ist mir bisher aus dem Change Management oder aus dem Projektmanagement bekannt. Diese Methode / Vorgehensweise für die Entwicklung vom Business Model zu nutzen, war mir bis jetzt noch nicht so geläufig. Umso mehr fand ich die Nutzung des Canvas für die Entwicklung des Business Models als sehr geeignet, einfach anzuwenden, unterstützend für die Vernetzung der einzelnen Bereiche und sinnvoll für das Entwickeln des Gesamtbildes.

### 3.1.3 Agile Arbeitsmethoden

Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams, erschwerend noch durch unterschiedliche Örtlichkeiten, braucht eine gute Organisation, Koordination und Abstimmung. Nur so ist gewährleistet, dass die Zielfokussierung nicht verloren geht und die Teams unabhängig voneinander / nebeneinander arbeiten können.

Dies war gerade im Projekt «P Farm» ein wichtiger Aspekt. Der Zeitrahmen vom Modul 3 bis hin zum Modul 4 war sehr eng. Um all die notwendigen Aufgaben und Vorbereitungen erledigen zu können, mussten die Aufgaben – passend zu den Kompetenzen – aufgeteilt werden. Zudem liefen alle Arbeiten / Resultate im Businessplan und im Investor Pitch zusammen.

Durch die gewählte Vorgehensweise mit dem strukturierten Führen der Aufgaben (Backlog), den täglichen Abstimmungen (Daily Standup Meetings) / wöchentlichen Sprintmeetings und der Ermöglichung vom gemeinsamen Arbeiten an den Dokumenten ist dies sehr gut gelungen.

Agile Method: SCRUM



In den täglichen Meetings haben wir uns gegenseitig informiert, um Unterstützung angefragt, auf Abstimmungspunkte aufmerksam gemacht, je nach Bedarf die Arbeitsvolumen anders verteilt oder Schwerpunkte neu definiert.

Erstaunlich war, wie dadurch das Verständnis über die «Business Challenge» und Lebenssituation, aber auch Aufbau von Know-how und Tatkraft aus der Teamarbeit entstanden ist. Es war eine intensive Zeit, wir haben viel erreicht und können stolz auf das Resultat sein.



Erstaunlich war, dass jeder im Team seinen Platz - oft aufgrund von vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen - gefunden und zum Gesamtergebnis beigetragen hat. Auch wenn nicht jeder am Investor Pitch aufgetreten ist, war es ein Werk des gesamten Teams.

#### 3.1.4 Meine Erkenntnisse / Transfer in den beruflichen Alltag

Die Erfahrungen vom Community Meeting haben mir gezeigt, dass man mit der richtigen Überzeugung und einer klaren Vision, Menschen überzeugen / motivieren kann. Das Community Meeting konnten wir nicht sehr gross vorbereiten, es hat aber trotzdem supergut funktioniert. Mut zur Lücke und nicht immer alles bis ins Detail vorzubereiten, darf auch mal sein. Vor allem wenn es um eine emotionale Überzeugung geht, damit kann man viel erreichen.

Für die Entwicklung einer gemeinsamen Vision hilft eine Visualisierung. Auch wenn man nicht der grosse Zeichner ist, schafft es doch jeder, ein Bild von seinem Verständnis über die Vision aufzuzeigen. Innerhalb einer kurzen Zeit konnten wir eine gemeinsame Vision entwickeln. Dazu hat die Visualisierung massgeblich beigetragen und ich werde diese Vorgehensweise sicherlich verstärkt einsetzen.

Die Erfahrung von der gemeinsamen Erarbeitung der Vision und Mission, der Erstellung vom Business- und Finanzplan und Vorbereitung des Investor Pitch «Phum Farm» haben gezeigt, dass agile Arbeitsmethoden ein «Performing Team» unterstützen können. Es ist aber doch sehr wichtig, dass man nicht einfach alles nach Theorie/Methodik anwendet, sondern die Form nach Bedürfnissen der beteiligten Personen und dem Projekt zusammenstellt. Da wir bei SRF agile Arbeitsmethoden vermehrt anwenden möchten, unterstützt die positive Erfahrung, den Transfer in meine Arbeitswelt. Ich nehme mir bewusst vor, bei einem nächsten Projekt agile Arbeitsmethoden anzuwenden.

## 4 Business Planning & Investor's Pitch



Im Modul 4 haben wir den Investor Pitch nochmals geübt und am Nachmittag erfolgreich durchgeführt. Obwohl ich keinen direkten Part im Pitch hatte, war ich doch aktiv bei der Vorbereitung involviert, habe dafür gesorgt, das Vision, Mission und Werte auch sichtbar werden, der Pitch technisch funktionierte und mit den richtigen Bildern bestückt war. Ich war sehr stolz, Teil von einem erfolgreichen Team zu sein und die Vision von Saren wirklich

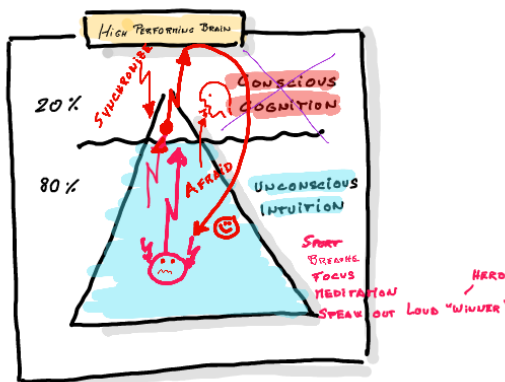
/ real werden zu lassen. Nun besteht die grosse Chance, dass «Phum Farm» das Leben der Bauern nachhaltig verändern kann.



Am zweiten Tag haben wir gemeinsam die Themen für die Umsetzung von «Phum Farm» definiert und die nächsten Schritte abgesprochen. Am dritten Tag haben wir das erste Mal strukturiert die Zusammenarbeit der letzten Wochen und Monate reflektiert. Weshalb waren wir so erfolgreich? Wieso hat es – trotz Distanz und unterschiedlichen Kulturen – so gut funktioniert? Wie war es für mich persönlich?

### 4.1 Methoden / Inputs / Erkenntnisse

#### 4.1.1 Investor Pitch



Die Erkenntnisse aus dem Investor Pitch haben meine eigene Erfahrungen von wichtigen Auftritten vor Publikum oder beim Vertreten von wichtigen Themen / Projekten vor einer GL bestätigt. Bei solchen Auftritten braucht es eine gewisse Nervosität / Anspannung, welche man in positive Energie umwandeln kann. Man muss sich dieser Nervosität und Aufregung stellen, sie aus dem Unterbewusstsein offensichtlich machen. Damit aktiviert der Körper, Geist und Gehirn und kann so zu Höchstleistung hochfahren.

Dies hat das Team und jeder einzelne sehr gut umgesetzt. Deshalb gab es auch die Bewertung von den Investoren, dass das Team mit einer Sprache (Vision und Mission waren somit gut spürbar 😊) gesprochen hat und die Business Idee gut präsentieren konnte. Die Investition in die Vorbereitung hat sich gelohnt «*A good preparation is the key for success*»!

#### 4.1.2 Art und Weise, wie Organisationen geführt werden sollten



Die Ansprüche der Mitarbeitenden an die Firmenführung und Organisation haben sich in den letzten Jahren verändert. Der Wunsch sich verstärkt einzubringen, mitzuwirken und die Unternehmensentwicklung mitzugestalten, sind immer wichtiger geworden.

Die menschliche Entwicklung verändert die Ansprüche an die Arbeitswelt und Organisationen.

«The war of talents» hat zusätzlich dazu geführt, dass sich die Unternehmen immer bewusster mit der Arbeitskultur auseinandersetzen, um für Talente attraktiv zu werden.

Die Folge ist, dass die Arbeitswelt gerade davorsteht, ein völlig neues Managementparadigma «zu erfinden». Die verschiede-

nen Modelle von Frederic Laloux zeigen die unterschiedlichen Organisationsformen auf und ermöglichen einen bewussten Umgang damit. Die heutigen Ansprüche von Mitarbeitenden wären am besten mit einem «Living System» zu befriedigen. Aus meiner Sicht kann es aber, je nach Situation, in der sich das Unternehmen befindet, auch mal sein, dass kurzfristig eine andere Organisationsform anzuwenden ist.

Für unser Projekt «P Farm» ist aber das «Living System» anzustreben, wo man sich individuell und kollektiv entfalten darf, jeder sein Ego loslassen kann, seine innere Stimme als Kompass nutzt und die Suche nach der Ganzheit anstrebt. Gerade ein Start-up Unternehmen ist darauf angewiesen, dass die ersten Mitarbeitenden sich erfolgreich einbringen, Verantwortung übernehmen, sich gegenseitig abstimmen, aber auch anspornen sich weiterzuentwickeln.

#### 4.1.3 Feedback / Team Reflektion

##### Purpose-driven Leadership



Am dritten Tag haben wir uns erneut mit Sinn und Nachhaltigkeit von selbstorganisierten Teams auseinandergesetzt. So konnten wir unsere Erfahrungen auch reflektieren. Wie kann man als Führungsperson ein selbstorganisiertes Team zu neuen Vorgehensweisen motivieren, seine eigene Wirkung verstärken, delegieren ohne zu kontrollieren, Vertrauen geben und sein Umfeld inspirieren.

##### 3 Dimensionen im Gruppendynamischen Raum



Zur Vorbereitung des Team-Feedbacks haben wir die drei Dimensionen im Gruppendynamischen Raum kennengelernt. Wichtig ist, das Bewusstsein zu haben, dass der Einfluss der Dimensionen von der Gruppe, Personen und vom Kontext (Psychologisches Umwelt) abhängig sind. D. h. die angewendeten Dimensionen /

Verhalten sind nicht immer gleich.

Im anschliessenden Teamfeedback konnte man sich die Aspekte spezifisch auswählen, zu welchem man sich ein Feedback wünschte. Der Austausch in der Gruppe, das konstruktive und ehrliche Feedback ermöglichte mir und meinen Kolleg:innen mein/ihr Eigenbild zu validieren, einzuordnen oder anzupassen.

#### 4.1.4 Meine Erkenntnisse / Transfer in den beruflichen Alltag

Ich werde versuchen, meine Auftritte noch bewusster vorzubereiten und dabei darauf zu achten, dass die Nervosität in eine positive Energie umgewandelt wird. Weil der Körper, Geist und Gehirn ankurbelt, um eine gute Leistung erbringen zu können, ist diese Energie sehr hilfreich.

Die Feedbackrunde mit der Möglichkeit, sich die Aspekte auszuwählen, auf welche ich Feedback haben möchte, empfand ich als sehr wertvoll. Sicherlich hatte es mit der Gruppe zu tun, denn die Feedbacks waren wertschätzend und hilfreich. Ich könnte mir vorstellen, dass dies ein guter Einstieg ist, eine 360 Grad Beurteilung oder ein Teamfeedback einzuführen. Die «Wahl/Nichtwahl» über die Aspekte, zu welchen man ein Feedback haben möchte, unterstützt die Entwicklung einer konstruktiven Feedbackkultur und vereinfacht die Auseinandersetzung mit den Rückmeldungen.

Der Austausch in den kulturell unterschiedlichen Teams hat aufgezeigt, wie wichtig es ist, die Reflektion zu teilen. Daraus können eine noch erfolgreichere Zusammenarbeit und ein bewusster Umgang mit den jeweilig unterschiedlichen Kompetenzen entstehen.



Listen to each another  
Respect, Not judging, all ideas / inputs are important  
Control your assumptions  
Allow the challenges of your assumptions  
Know-how about the existing competences  
Using the resources of know-how and tools of the entire team  
Find the right people to support  
Not to try to solve all alone, using the different perspectives  
Communication within the team is essentials  
Good preparation is the key for success (dry run, feedback, implementation of the inputs)  
Use the resources of the team in crises  
It was so great, that there was always someone willing to help  
Team spirit is helping  
Have the courage and the trust to come out of our comfort zone  
Leave the path of 100% perfection (accept the gaps)  
You can build up a good relationship even through an online connection  
We have a purpose and the common vision  
We all have the same interest to make it happened  
By doing all these we were so successful

Unsere festgehaltenen Erkenntnisse/Prinzipien können für jede Form der Zusammen- und Projektarbeit und des Zusammenlebens genutzt werden. Sie werden mich sicherlich weiterhin begleiten und auch immer wieder an unser Team erinnern.

## 5 Reflexion des Entwicklungsprozesses (4-6 Seiten)

### 5.1 Introduction

Ich habe mich aus folgenden Gründen für das CAS «International Leader and Entrepreneur» entschieden:

- Über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen, bringt grundsätzlich neue Erkenntnisse, Eindrücke und inspiriert mich immer wieder aufs Neue
- Ich begleite seit vielen Jahren Führungskräfte und führe aktuell ein Team mit über 20 Personen. Für den Eigengebrauch aber auch fürs Coaching der Führungskräfte sind andere, neue Ideen sehr wertvoll und bereichern meine «Leadership Toolbox»
- Ich arbeite seit einigen Jahren für eine NGO / Wohltätigkeitsorganisation. Wir begleiten drei Projekte in Kapstadt. Gerne würde ich sie nicht nur finanziell, sondern auch mit Know-how unterstützen können, indem wir sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Business Ideen «professioneller» und näher begleiten. Dazu möchte ich die gewonnen Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem CAS ebenfalls anwenden.

Persönlich habe ich mir folgende Ziele gesetzt:

Wenn man vermehrt mit agilen Methoden (Unternehmensziel von ...) arbeiten möchte, dann ist eine schrittweise Vorgehensweise sinnvoll. Mut zur Lücke, etwas auszuprobieren, auch wenn noch nicht alles perfekt ist, muss «gelernt werden» und ist für meine «Generation» eine neue Arbeits- und Vorgehensweise.

Jeder Mensch reagiert unterschiedlich auf Erlebnisse, Situationen wie aber auch auf Verhaltensweisen von Menschen. Ich stelle fest, dass ich teilweise Mühe habe, wenn Menschen langsam und umständ-

lich sprechen oder wenn sie lange Zeit benötigen bis sie aktiv werden. Dadurch verliere ich das Interesse und höre nicht mehr konzentriert zu. Dies ist schade und führt dazu, dass ich nicht alle Perspektiven berücksichtige. Ich möchte mein Bewusstsein hierzu schärfen, damit mir dies immer weniger passiert.

... setzt vermehrt agile Arbeitsweisen ein und unterstützt die Entwicklung von einem agilen Mindset bei seinen Mitarbeitenden. Auch ich als Führungsperson soll diese Verhaltensweise bei meinen Mitarbeiter:innen fördern und ein Umfeld schaffen, in dem sie eigenverantwortlich handeln und sie aktiv mitgestalten können. Dazu möchte ich mehr Know-how/Erfahrung aufbauen.

HR muss innovativer werden, indem wir unsere Prozesse anders und einfacher gestalten. Ich möchte HR ausserdem als attraktiven, innovativen, methodensicheren Sparring-

und Entwicklungspartner positionieren. Es wäre schön, wenn HR in den ... internen Projektteams und Arbeitsgruppen als Wunschpartner «immer» mitentwickeln kann / darf. ... befindet sich in einem Transformationsprozess, welcher für alle Mitarbeitenden eine Herausforderung darstellt. In einem solchen Umfeld die Motivation der Mitarbeitenden hochzuhalten, erweist sich als nicht immer einfach. Ich möchte in der Lage sein, positive und motivierende Methoden und Ansätze zur Entwicklung des Verhaltens der Mitarbei-tenden, für Werte und Kultur zu nutzen.



Aus diesen Zielen habe ich für mich folgende Vision abgeleitet:

*I want to give my team and myself the room to develop personally and together as a team, to courageously try out new ideas/approaches, but not losing the balance between risk and responsibility.*

Ich möchte meinem Team und mir selbst den Freiraum geben, sich persönlich und uns gemeinsam als Team zu entwickeln, mutig neue Idee oder Vorgehensweisen auszuprobieren, dabei aber die Balance

zwischen Risiko und Verantwortung nicht zu verlieren. Im Zusammenhang mit der Überprüfung der Vision und dem dazu passenden Bild habe ich weitere Zusätze zu meiner Vision entwickelt, die ich ebenfalls berücksichtigen werde (siehe Bild).

Als Werte habe ich mir Leidenschaft, Mut, Verantwortung, Vertrauen und Innovation ausgewählt. Es war mir wichtig, dass die Werte in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Stabilität (Vertrauen, Verantwortung) und Entwicklung (Innovation, Mut) stehen, aber mit dem emotionalen Wert «Leidenschaft» auch Passion/Identifikation aufzeigen.

### Creating value statements

Value	Value statement «What will I do»	Impact «How will others notice»
Personal relationships	As a purpose-driven leader I consciously value personal relationships.	My peers will feel that because I will practice active listening, carefully finding out what they need in my team and how we can create a working environment that both taps their potential and creates results.
Open-mindedness	I will be open-minded to the team in Switzerland as well as my counterparts in Cambodia.	Before judging behaviour that is unknown or irritating for me, I will share the impact of their behaviour and invite my peers for a clarifying discussion. First of all, I will assume good intentions of everybody.

ZHAW IAP Institut für Angewandte Psychologie

1

### Creating a value statement

Value	Value statement «What will I do»	Impact «How will others notice»
Passion	We are all proud of our expertise and identify ourselves with our company, so do I. With passion and commitment, we solve the diverse tasks together as a team. We succeed in this when we have a common understanding of our work.	There is a positive team spirit and dedication, which motivates us to achieve the goals set together.
Courage	Build an environment so that everyone can act courageously but also with responsibility. Develop a culture of learning, where people can try out new methods or new ideas and learn from their mistakes courageously.	Employees act courageously, and with responsibility, try out new things, stand up to their opinions and know that they are allowed to make mistakes in order to develop further (know-how, processes, etc.).
Responsibility	I give confidence - we all have responsibility for our business actions and decisions. - "It's up to us/me" - we lead by example, we have a good balance between acting with courage and assessing risk responsibly, we have a "can do" approach - we are solutions oriented.	Handling over responsibility leads to employees being able to develop a confident work attitude. They recognize the added value of getting involved and being able to try out their ideas.
Trust	I act with Equality: treat each person with respect, not being judgmental. I act with integrity: I am open and honest with others, telling the truth in a positive manner. I act collaboratively: as a team we have common goals and I share the credit of success.	A trusting environment enables the development of a constructive learning culture. This leads to the entire company constantly reviewing itself and optimizing its processes on an ongoing basis.
Innovation	I develop an establish an environment to encourage and fund innovation to the possible extent.	With innovation, we strive for optimized differentiation and balanced costs, creating added value for both our employees and the company.

6

## 5.2 Description of the learning journey

Wenn ich auf die letzten 5 Monate zurückblicke, dann kommen mir ganz viele Aha-Erlebnisse, neue Erkenntnisse, Impulse mein Verhalten zu überprüfen, Bestätigungen von einem Bauchgefühl, aber auch Vertiefung von schon bekannten Methoden in den Sinn.

Die Erstellung des Business Models, die Entwicklung der Vision, die Erarbeitung vom Finanz- sowie Businessplan und die Vorbereitung vom Investor-Pitch waren eine sehr intensive aber auch eine sehr lehrreiche Zeit. Davon werde ich zukünftig viel profitieren können, gerade auch für die Begleitung meiner Projekte in Südafrika.

In diesem Zeitraum standen wir als Team unter grossem Druck, mussten gleichzeitig an unterschiedlichen Themen arbeiten, die aber alle schlussendlich in den Businessplan einfließen mussten. Das brauchte viel Vertrauen in die vorhandenen Kompetenzen, gegenseitiges Abgleichen und einen konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Standpunkten. Wir haben uns täglich ausgetauscht, gegenseitig unterstützt, jeder hat mit seinen Kompetenzen und mit grossem Engagement zum Businessplan sowie zum Investor-Pitch beigetragen. In dieser Zeit haben wir uns erst richtig «gut kennengelernt», über Themen «gestritten», uns manchmal auch aufregen können, standen unter «Strom» und haben uns aber doch immer wieder gefunden. Jeder, auch ich, hat seine Rolle in der Gruppe erarbeiten und finden müssen. Es war sehr spannend diesen gruppendynamischen Prozess beobachten zu dürfen.

Die Erfahrungen aus dieser Phase waren zudem sehr real und ich habe ein gutes Gefühl bekommen, wie es einem Entrepreneur beim Setup seiner eigenen Unternehmung ergeht. Wieviel vorbereitet werden muss, was alles beachtet werden muss, wieviel Aufwand und Arbeit notwendig sind, aber auch wieviel Freude und Befriedigung es geben kann, wenn seine eigene Idee umgesetzt werden kann/darf.

Besonders eindrücklich war aber zu sehen, wieviel positive Energie und Überzeugungskraft entstehen kann, wenn man von seiner eigenen Idee/Vision überzeugt ist. Dies war vor allem im Community Meeting wie im Investor-Pitch stark spürbar und erlebbar.

Das Arbeiten in einem selbstorganisierten Team mit einem agilen Setting war eine sehr positive, lehrreiche Erfahrung und hat mir gezeigt, dass sie grundsätzlich gut funktionieren kann. Es setzt aber auch voraus, dass das Team ein klares, gemeinsames Ziel haben muss. Sonst besteht die Gefahr, dass es den Fokus verliert und ineffizient wird. Damit der gegenseitige Austausch / Abgleich nicht zu aufwändig wird, müssen z. B. die täglichen Standup-Meetings gut/straff geführt werden. Dass diese Erfahrung in einem virtuellen Setting standgefunden hat, zeigt mir zudem auf, dass man auch in Zeiten von Home-Office in einem Projektteam so arbeiten kann.

An meinem persönlichen Entwicklungsziel konnte ich in den letzten Monaten immer wieder arbeiten, indem ich es im Coaching, beim Gruppenfeedback und aber auch beim Coaching im interkulturellen Setting thematisiert habe. Ich bin bei Gruppenarbeiten, in Teammeetings und im persönlichen Umgang mit unseren kambodschanischen Teamkollegen viel bewusster damit umgegangen und habe versucht, mich selbst zu beobachten. Nach dem ersten Coaching habe ich mir vor Meetings jeweils ein Ziel gesetzt und mein Verhalten beobachtet und nachträglich reflektiert.

Erstaunlicherweise habe ich u.a. im Gruppenfeedback die Rückmeldung erhalten, dass meine Ungeduld nicht spürbar ist. Trotzdem will ich weiter bewusst an meinem Verhalten arbeiten.



### 5.3 Insights for own development

Die Erfahrungen aus den letzten Monaten haben mich motiviert und inspiriert, mich verstärkt mit meinen Verhaltensweisen und meiner Entwicklung auseinanderzusetzen. Sich zu «bewegen», tut gut!

Nach den zwei Coachingstunden habe ich mir vorgenommen, mein eigenes Verhalten bewusster zu beobachten. Ich habe mir vor Meetings ein Ziel gesetzt, wie z.B., dass ich meinem Gegenüber genügend Zeit gebe, sich auszudrücken oder dass ich jedem Teilnehmer / jeder Teilnehmerin ein positives, wertschätzendes Feedback gebe oder jedem Teilnehmer / jeder Teilnehmerin ermögliche, dass er/sie sich einbringen kann. Nach den Meetings habe ich überprüft:

- Wie habe ich mich verhalten?
- Habe ich mein Ziel erreicht? Wenn ja, mit welcher Verhaltensweise?
- Hat mein Verhalten das Klima vom Meeting verändert? Positiv, neutral oder negativ?
- Wurde durch mein Verhalten, das Resultat vom Meeting insgesamt verbessert?
- Was lerne / leite ich daraus ab?

Aufgrund dieser Reflexion habe ich mir fürs nächste Meeting entweder wieder das gleiche, ein adaptiertes oder neues Ziel gesetzt.

Anlässlich vom letzten Modul habe ich dazu im Gruppenfeedback eine Rückmeldung eingefordert. Erstaunlicherweise für mich, scheint mein Eigenbild nicht dem Fremdbild zu entsprechen. Ich scheine mich «strenger/kritischer» zu beurteilen, als meine Teamkolleginnen oder Teamkollegen mich wahrnehmen. Trotzdem möchte ich bewusster mein Verhalten steuern und reflektieren.

Aufgrund vom Gruppenfeedback werde ich aber auch bewusster meine Stärken einsetzen, um Team-, Projekt- und Führungsarbeit zu verbessern. Meine Kolleginnen und Kollegen habe mir folgende Rückmeldung gegeben:

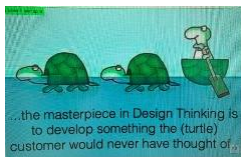
- Ich verfüge über eine motivierende, teamorientierte Art
- Ich sprühe vor Energie und man spürt meine Kraft
- Ich gebe Freiraum / fördere die Entwicklung anderer, indem ich konstruktives und wertschätzend Feedback gebe
- Ich strahle Ruhe aus und fördere eine positive Stimmung
- Ich verfüge über eine Fachkompetenz und man spürt meine Offenheit neuer Vorgehensweisen und Themen gegenüber
- Ich stelle wertvolle Coachingfragen (sie haben mir sogar den Tipp gegeben, dass ich als vermehrt als Coach arbeiten soll 😊)

Diese Kompetenzen und besonderen Fähigkeiten möchte ich nun bewusster nutzen/einsetzen. Ich werde mir überlegen, welche meiner Fähigkeiten eine Teamsituation auflösen könnte, oder wie ich eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit Coaching Fragen unterstützen kann, eine Fragestellung selbst zu lösen. Das Gruppenfeedback hat mich motiviert, diese Ressourcen bewusster zu nutzen.

## 5.4 Learning for professional role/transfer into business context

... hat sich u.a. als Unternehmensziel die Förderung des partizipativen Arbeitens mit einem agilen Mindset gesetzt. Alle Führungskräfte werden einerseits ausgebildet, andererseits aber auch aufgefordert ein entsprechendes Umfeld zu schaffen, welches ein partizipatives Arbeiten mit agilen Methoden zulässt. Die Erfahrungen aus der selbstorgani-sierten Teamarbeit von «P Farm» haben mir gezeigt, dass es funktionieren kann und welche Methoden, Arbeitsformen und Werte dies unterstützen. Ich kann nun besser einschätzen, auf was geachtet werden muss, damit die Zusammenarbeit nicht zu um-ständlich und zu kompliziert wird. Gerade das gegenseitige Abgleichen und Informieren muss gekonnt organisiert bzw. gesteuert werden.

Aktuell leite ich das Projekt ... wo wir unsere HR Organisation überprüfen und mit den neuen Rahmenbedingungen abgeglichen haben. Wir haben uns, zusammen mit einem Projekt- und Kernteam, mit den neuen Herausforderungen / Anforderungen an HR & Ausbildung auseinandergesetzt und uns überlegt, welche Dienstleistungen von uns erwartet werden und mit welcher Organisation wir diese erbringen sollen. U. a. wollen wir zukünftig, basierend auf einer klassischen, hierarchischen Organisation da wo sinnvoll und möglich in selbstorganisierten Themenkreisen und Projektteams arbeiten. Die Erkenntnisse aus «P Farm» haben mir gezeigt, dass ein gemeinsamer Fokus, eine gemeinsame Vision und ein gemeinsames Verständnis über die zukünftigen Herausforderungen essenziell für ein «performing team» sind.



Wichtig ist grundsätzlich immer, bei der Entwicklung des Angebots die Kunden- / Nutzersicht einzunehmen und die Bedürfnisse vom Kunden zu antizipieren. Die Fragestellung «to develop something the customer would never have thought of....» hat mich direkt angesprochen. Sie spornt an, vermehrt «out of the box» zu denken und auch auf den ersten Blick ungewohnte, etwas absurde Ideen weiter zu prüfen. So können Lösungen entstehen, die alle überraschen und wirklich neu sind. Diese Einstellung wird mich bei Entwicklung von Lösungen und von Innovation motivieren.

## 5.5 Learning for private role and resulting actions



Unter Punkt 3 «Insights for own development» habe ich schon einige Punkte aufgezeigt, welche ich als individuelle Person verfolgen möchte. Diese Verhaltensziele kann ich auch auf mein persönliches Umfeld adaptieren und da ebenso verfolgen. Es ist zudem wirkungsvoller und authentischer, wenn mein Verhalten im privaten wie im beruflichen Umfeld ähnlich/identisch ist.

Dies zeigt auch die Aufstellung «Haltung-erweitern» von Martin Permantier von [www.haltung-entscheidet.de](http://www.haltung-entscheidet.de) auf, welcher vor einigen Wochen ein Impulsreferat bei SRF gehalten hat. Hier kann man sehr gut erkennen wie die unterschiedlichen Entwicklungsperspektiven (Selbst-,



Team- und Kulturentwicklung sowie Strukturen & Prozesse) zusammenhängen. Wie mein jeweiliges Verhalten/meine Denkhaltung, die persönlichen Beziehungen, mein Führungsverhalten, meinen Führungsstil, die Innovations- und Kommunikationskultur, usw. beeinflusst. Ein bewusster Umgang damit ist auch ein guter Indikator wo ich stehe und ermöglicht mir gezielt Massnahmen zu ergreifen, wenn ich ein anderes Denkmuster erreichen oder anwenden möchte. Bei der Auseinandersetzung mit diesem Model «der unterschiedlichen Denkmuster» werden auch die unsichtbaren Wirkfaktoren meiner inneren Haltung sichtbar und damit auch ansprechbar. Somit kann ich mein Verhalten mit anderen Personen, meinem Partner und mit meinem beruflichen Umfeld besprechen und spiegeln. Die Diskussion mit meinem Mann dazu war eine sehr eindrückliche Erfahrung und hat mich, wie aber auch uns als Paar einen Schritt weitergebracht. Wir nutzen diese Erkenntnisse jetzt oft im Alltag und machen uns «neckisch» gegenseitig auf die Verhaltensweisen aufmerksam. So können wir unsere Verhaltensmuster und deren Wirkung sicht- sowie ansprechbar und somit auch entwickelbar machen.

## 5.6 Closing

Wie in meinem Lernjournal in den jeweiligen Transferteilen beschrieben, nehme ich sehr viel in mein berufliches wie privates Leben mit. Dafür bin ich sehr dankbar und die Erkenntnisse werden mich weiterhin begleiten. Ich habe mir fest vorgenommen, die aufgeführten Massnahmen und aber auch mein Verhalten regelmässig bewusst zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

**Station 5 – Reframing**

**1** Willkommen an Station 5. Bitte lest euch die Einführung durch. Ihr könnt einzeln lesen oder jemand in der Gruppe liest laut vor.

**2** In der Gruppe, wählt eine Eigenschaft aus der Liste aus und diskutiert verbal einen Kontext in dem die Eigenschaft sinnvoll verwendet sein kann. Notiert euch Ideen auf Papier (nicht hier, so dass die nächste Gruppe keine Antworten vorfindet).

**Beispiel:** Ein Schüler kann keine Kollie, die Lehrer und Mitschüler "hinterhältig als Zappel-Platz" ab. Es entwickelt sich ein Verhalten.

**Reframing Möglichkeiten:**  
a) Es wird Überforderung und setzt seine unerschöpfliche Energie in die Überwindung von Überforderung ein.  
b) Es wird Anwesenheit in der Teamarbeit bewiesen und ist sehr ergebnisreich dazu.

**Definition:** Reframing (deutsch: **Neuaufrichtung**) bezeichnet eine Vorgehensweise.

**Wie unbewusstes Erleben von dem Hintergrund beeinflusst:** Gedanken und Erwartungen, verpassen ihnen also einen Rahmen.

**Je nach Tagesform kann es eine positive oder negative Veränderung zur Folge haben.**

**Positives Denken:** ist im Prinzip nichts anderes als eine Art Reframing, denn wir betrachten Dinge unter positiven Vorzeichen. Reframing bedeutet uns lediglich im Alltag als vor zu verstehen, ohne bei Werten.

**Wörter:** Fragen helfen, einen neuen Rahmen zu finden.

- Woher ist es gut, dass ich das (ich nicht bekommen habe)?
- Woher ist es gut, dass ich das (ich nicht bekommen habe)?
- Woher kann ich diese Erfahrung nutzen?

**Beim Reframing wird von folgenden Voraussetzungen ausgegangen:**

- Jedes Verhalten ist in seinem Kontext sinnvoll.
- Jedes Verhalten wird eine Bedeutung zugeschrieben.
- Innerhalb jedes Verhaltens steckt eine positive Absicht.

**Beispiel:**

- Passivität
- Intoleranz
- Arroganz
- Unterwürfigkeit
- Zwanghaftigkeit
- Faulheit
- Unpünktlichkeit

Beim nochmaligen zurückschauen kam mir zusätzlich die Methode «Reframing» aus dem zweiten Modul in den Sinn. Der Alltag – gerade auch zurzeit – ist oft mit negativen Schwingungen geprägt. Das vergiftet die eigene Stimmung und die von meinem Umfeld/Gegenüber. Eine positive Attitude und Wortwahl machen einen sicht- und spürbaren Unterschied.

Aufgrund der Vorkommnisse in der ...

bezüglich P habe ich mir so oder so

vorgenommen meine Wortwahl bewusster und emphatischer zu wählen. In meiner Wahrnehmung und in meinem Setting kann eine Wortwahl völlig normal / neutral sein, doch für jemanden anderen in einem anderen Setting kann meine Wortwahl verletzend wirken. Nur schon kleine Änderungen in der Wortwahl führen zu einem besseren Team- und Projektsetting und schlussendlich zu einem Mehrwert für alle! Ich erwähne das Reframing bewusst im Closing, weil ich auch mit einem positiven Gefühl und Vorhaben den Reflexionsbericht abschliessen möchte. In den letzten 5 Monaten habe ich «vieles mitgenommen», was meinen persönlichen und beruflichen Alltag und mein Leben positiv verändert hat. Vielen Dank für diese Reise!

**Statt:** **Nimm:**

Ja, aber, ...	→ &	Ja. Und...
Sorry, bin spät!	→ 🙏	Danke für's Warten.
Kein Problem.	→ 🤝	Gerne.
Ich muss!	→ 🤔	Ich (Verb).
Dead line (Todeslinie!)	→ 📅	Lieferdatum.
Nicht vergessen!	→ 🧠	Denk' bitte dran.

**Deine Wortwahl macht einen Unterschied.**

## Anhang: Einverständniserklärung Autor/-in

- ☒ Meine Arbeit enthält keine Informationen, die einer Geheimhaltung unterliegen.
- ☐ Ich erkläre mich damit einverstanden, dass meine Arbeit als Muster für andere Teilnehmende für interne Zwecke auf Moodle geladen wird.
- ☒ Ich erkläre mich damit einverstanden, dass meine Arbeit als Muster für andere Teilnehmende für interne Zwecke als Printversion unter Aufsicht eingesehen werden darf.

(Ort, Datum)

(Unterschrift Autor/-in)

## Herausgabeerklärung Betreuer/-in

- ☐ Ich versichere, dass ich den/die Autor/-in über die obengenannten Punkte der Abschlussarbeit aufgeklärt bzw. informiert habe. Die vorliegende Arbeit

*Titel der Arbeit*

darf

- ☐ auf Moodle als Muster hochgeladen werden.
- ☐ unter Aufsicht eingesehen werden.

.....  
(Ort, Datum)

.....  
(Unterschrift Betreuer/-in)