

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

diploma.de

Hanstein

Führung auf Distanz - Begleitheft -

Studienheft Nr. 802
1. Auflage 10/2023

Verfasser:

Dr. Thomas Hanstein (Business-Coach, Change-Manager, Team-Entwickler)

Pädagogischer Leiter Berufspädagogik M.A., Wissenschaftlicher Leiter am Institut für Lehrerbildung und Berufsbildungsforschung, Modulverantwortlicher Teamführung und Teamentwicklung im Studiengang Design und Leadership M.A. der DIPLOMA Hochschule
www.coaching-hanstein.de

© by DIPLOMA Private Hochschulgesellschaft mbH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

DIPLOMA Hochschule

University of Applied Sciences
Am Hegeberg 2
37242 Bad Sooden-Allendorf
Tel. +49 (0) 56 52 58 77 70, Fax +49 (0) 56 52 58 77 729

Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

Der **Inhalt** dieses Studienheftes unterscheidet sich von einem Lehrbuch, da er **speziell für das Selbststudium aufgearbeitet** ist.

In der Regel beginnt die Bearbeitung mit einer Information über den Inhalt des Lehrstoffes. Diese Auskunft gibt Ihnen das **Inhaltsverzeichnis**. Beim Erschließen neuer Inhalte finden Sie meist Begriffe, die Ihnen bisher unbekannt sind. Die **wichtigsten Fachbegriffe** werden Ihnen übersichtlich in einem dem Inhaltsverzeichnis nachgestellten **Glossar** erläutert.

Den einzelnen Kapiteln sind **Lernziele** vorangestellt. Sie dienen als Orientierungshilfe und ermöglichen Ihnen die Überprüfung Ihrer Lernerfolge. Setzen Sie sich **aktiv** mit dem Text auseinander, indem Sie sich Wichtiges mit farbigen Stiften kennzeichnen. Betrachten Sie dieses Studienheft nicht als "schönes Buch", das nicht verändert werden darf. Es ist ein **Arbeitsheft, mit und in dem Sie arbeiten** sollen.

Zur **besseren Orientierung** haben wir Merksätze bzw. besonders wichtige Aussagen durch Fettdruck und/oder Einzug hervorgehoben.

Lassen Sie sich nicht beunruhigen, wenn Sie Sachverhalte finden, die zunächst noch unverständlich für Sie sind. Diese Probleme sind bei der ersten Begegnung mit neuem Stoff ganz normal.

Nach jedem größeren Lernabschnitt haben wir Übungsaufgaben eingearbeitet, die mit „**SK = Selbstkontrolle**“ gekennzeichnet sind. Sie sollen der Vertiefung und Festigung der Lerninhalte dienen. Versuchen Sie, die ersten Aufgaben zu lösen und die Fragen zu beantworten. Dabei werden Sie teilweise feststellen, dass das dazu erforderliche Wissen nach dem ersten Durcharbeiten des Lehrstoffes noch nicht vorhanden ist. Gehen Sie diesen Inhalten noch einmal nach, d. h. durchsuchen Sie die Seiten gezielt nach den erforderlichen Informationen.

Bereits während der Bearbeitung einer Frage sollten Sie die eigene Antwort schriftlich festhalten. Erst nach der vollständigen Beantwortung **vergleichen Sie Ihre Lösung mit dem** am Ende des Studienheftes **angegebenen Lösungsangebot**.

Stellen Sie dabei fest, dass Ihre eigene Antwort unvollständig oder falsch ist, müssen Sie sich nochmals um die Aufgabe bemühen. Versuchen Sie, jedes behandelte Thema vollständig zu verstehen. **Es bringt nichts, Wissenslücken durch Umblättern zu übergehen**. In vielen Studienfächern baut der spätere Stoff auf vorhergehendem auf. Kleine Lücken in den Grundlagen verursachen deshalb große Lücken in den Anwendungen. Zudem enthält jedes Studienheft **Literaturhinweise**. Sie sollten diese Hinweise als ergänzende und vertiefende Literatur bei Bedarf zur Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik betrachten. Finden Sie auch nach intensivem Durcharbeiten keine zufriedenstellenden Antworten auf Ihre Fragen, **geben Sie nicht auf. Wenden Sie sich** in diesen Fällen schriftlich oder fernmündlich **an uns**. Wir stehen Ihnen mit Ratschlägen und fachlicher Anleitung gern zur Seite.

Wenn Sie **ohne Zeitdruck** studieren, sind Ihre Erfolge größer. Lassen Sie sich also nicht unter Zeitdruck setzen. **Pausen** sind wichtig für Ihren Lernfortschritt. Kein Mensch ist in der Lage, stundenlang ohne Pause konzentriert zu arbeiten. Machen Sie also Pausen: Es kann eine kurze Pause mit einer Tasse Kaffee sein, eventuell aber auch ein Spaziergang an der frischen Luft, sodass Sie wieder etwas Abstand zu den Studienthemen gewinnen können.

Abschließend noch ein formaler Hinweis: Sofern in diesem Studienheft bei Professionsbezeichnungen und/oder Adressierungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form Verwendung findet (z. B. „Rezipienten“), sind dennoch alle sozialen Geschlechter, wenn kontextuell nicht anders gekennzeichnet, gemeint.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung dieses Studienheftes.

Ihre
DIPLOMA
Private Hochschulgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG UND HINFÜHRUNG.....	6
1.1 Digitalität im Arbeitsleben	6
1.2 Digital- und Medienkompetenz	9
1.3 Führungskompetenz heute	10
1.4 Der virtuelle Arbeitsraum	16
1.5 Wirksam führen in unsicheren Zeiten.....	20
2 KREATIV FÜHREN – KREATIVITÄT BEFÖRDERN	26
2.1 Kreativ führen: Konvergentes und divergentes Denken verbinden	26
2.2 Kreativität fördern: die Perspektiven wechseln	27
2.3 Kreativ Ziele und Maßnahmen formulieren.....	28
3 FÜHREN IN DER VIRTUALITÄT	29
3.1 Kernkompetenzen virtueller Teams	29
3.2 Agile Bausteine	33
3.3 Working Out Loud (WOL).....	34
4 FAZIT: FÜHREN IN PARADOXIEN	36
ÜBUNGSAUFGABEN.....	40
LITERATURVERZEICHNIS.....	45

1 Einleitung und Hinführung

Globalisierung und Digitalisierung sind vielleicht seit Jahren stärker im Bewusstsein und in der betrieblichen Realität vieler Unternehmen als es uns die veränderte Situation seit der Corona-Pandemie und weiterer geschaffener Homeoffice-Arbeitsplätze glauben machen wollen. Beide Parameter haben – zunächst unabhängig voneinander – vor etlichen Jahren schon eines vorausgesetzt: dass Menschen miteinander dezentral arbeiten können. Und nicht nur dies, sondern erfolgreich miteinander arbeiten können. Sie selbst haben sich aus den verschiedensten Gründen für eine Hochschule entschieden, die sich dies vor 25 Jahren bereits - als Pionierin des online-Studiums - auf die Fahnen geschrieben hat. Wenn Sie sich im Rahmen ihres Studiums und explizit mit diesem Studienheft mit den Besonderheiten des „Führens auf Distanz“ beschäftigen, spielen Ihre eigenen Erfahrungen im virtuellen Studium immer auch mit hinein. Bitte behalten Sie diese Perspektive - und Ihre eigenen Erfahrungen -auch bei der Lektüre und der Bearbeitung der Übungsaufgaben im Blick.

Dieses Begleitheft will Sie in der Lektüre des Buches „Führen auf Distanz“ (Nickel/Keil, 2021) unterstützen. Dazu baut es Ihnen einen Verständnisrahmen mit einschlägiger Fachliteratur, Verweisen auf relevante Quellen und weiterführende Homepages, Übungen zur Reflexion und praktische Anwendungsbereiche. Einen Schwerpunkt bilden Tools zum virtuellen Führen. Dabei werden auch Kreativitätstechniken eingebunden, die in den letzten Jahren erfolgreich im Fachbereich „Design und Leadership“ rezipiert und – vor allem ausgeweitet und in eigene Anwendungsbereiche hin – übertragen wurden. Die Beschäftigung mit diesen Arbeiten kann Ihnen, parallel zum Fach „Teamführung und Teamentwicklung“, eine Unterstützung bei der eigenen Prüfungsleistung im Fach „Vermitteln“ sein.

1.1 DIGITALITÄT IM ARBEITSLEBEN

LERNZIELE

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- *Thesen zur Umsetzung von Digitalisierung zu benennen und auf Ihr Arbeitsleben hin anzuwenden sowie Digitalität zu reflektieren.*

Jürgen Handke, Mitglied im bundesweiten „Hochschulforum Digitalisierung“ hat frühzeitig die Chancen der Digitalisierung für den Bereich der Hochschullehre gesehen. Diese lassen sich heute auf vielfältige Bereiche in und außerhalb des Bildungswesens übertragen. Seine Thesen für eine **zukunftsweisende Digitalisierung** sind so bestechend wie einfach:

- *These 1:* Digitalisierung ist zum Normalfall geworden.
- *These 2:* Digitalisierte Lehr- und Lernszenarien verbessern die Lehre (hier ergänzt: und die Zusammenarbeit als lernende Einheit).
- *These 3:* Learning is not just video.
- *These 4:* Didactics/Pedagogy must drive Technology and not vice versa.
- *These 5:* Die Digitalisierung beginnt mit einem neuen Mindset.

(vgl. Handke 2020, S. 11-17)

Digitalisiert miteinander zu arbeiten, Prozesse anzuleiten und Menschen zu führen, setzt insofern nicht nur digitalisierte Prozesse voraus, sondern **Digitalität**.

- Digitalisierung bedeutet die Nutzung von computergestützten Technologien.
- Digitalität meint neue Kommunikationsformen aufgrund der Digitalisierung.

Es geht bei dem Begriff der Digitalität folglich nicht mehr um technische Fragen. Sondern um die Reflexion und das Aushandeln des Zusammenlebens- und -arbeitens unter den veränderten – und sich schnell verändernden – Bedingungen der Digitalisierung. Das kann von verschiedenen Fachdisziplinen aus geschehen: kultur-, geistes- und auch sozialwissenschaftlich.

Die Digitalisierung des Lebens bringt nicht nur eine stark veränderte – und beschleunigte – Kommunikation mit sich, zeigt sich nicht nur in einer heute nicht mehr wegzudenkenden Nutzung von Computersystemen und Apps, sondern steht paradigmatisch für einen stattfindenden **Kulturwandel**. In diesen hinein stellen sich Fragen nach Kommunikation, Verbindlichkeit und Führung (auf Distanz) neu.

Die **Kultur der Digitalität** (vgl. Stalder 2021) ist – aus kulturwissenschaftlicher Perspektive – geprägt durch:

- Referenzialität
- Gemeinschaftlichkeit
- Algorithmizität

Durch diese **3 Grundformen der Digitalität** wird auf das (bleibende) Phänomen der „unübersichtlichen Zeiten“ (ebd.) geantwortet. Denn trotz einer Flut an Informationen muss der User die Kompetenz entwickeln, die entsprechenden Fakten nicht nur zu beziehen, sondern auch angemessen zu verwerten.

- Referentialität, Gemeinschaftlichkeit und Algorithmizität haben **Ordnungsfunktionen** und prägen somit die Kultur der Digitalität grundlegend.

1. Referenzialität	2. Gemeinschaftlichkeit	3. Algorithmizität
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Persönliche Kontexte werden geschaffen. Diese prägen die Kommunikation.</i> - <i>Das Filtern und Zuweisen von Bedeutung erfolgt neu über den Sender (nicht Spezialisten).</i> - <i>Beispiel: Tweet auf Twitter mit entsprechendem Eintrag und der Einladung zum RT; durch entsprechende Bilder wird die Botschaft emotional unterlegt; eine Prüfung auf sachliche Richtigkeit, Interpretation, Verkürzung oder auch „Fake news“ ist nicht möglich bei der Dynamik der Social Media</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Das Individuum kann in der komplexen Flut an Datenaustausch nur in der Vernetzung erlebt werden.</i> - <i>Das hat die Bedeutung von Gruppen erhöht. Diese verändern die Referenzialität, nicht (mehr) der Einzelne.</i> - <i>„Gemeinschaftliche Formationen“ (ebd.) sind zu Subjekten der Digitalität geworden.</i> - <i>Beispiel: Wer in einer Whats-App-Gruppe in der schnellen Kommunikation an einem Tag nicht „hinterher“ findet, hat ggf. wichtige Abstimmungsprozesse verpasst, ist „raus“.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kulturelle Prozesse, die bisher zwischen kommunizierenden Menschen ausgehandelt wurden, werden von Maschinen übernommen.</i> - <i>Das kann als Entlastung (von lästigem Organisationsaufwand) empfunden werden, versetzt aber Algorithmen gleichzeitig in die Macht, Prozesse zu steuern und Resultate vorzugeben.</i> - <i>Beispiel: Filtern von relevanten Homepages anhand der Suchbegriffe. Mit ein wenig Manipulation kann bewusst in die Auswahl eingegriffen werden.</i>

Tabelle 1: eigene Darstellung

Die Kultur der Digitalität stellt – unterstützt durch diese Parameter – ein neues Set an Möglichkeiten zur Verfügung, macht aber große Herausforderungen und Grenzen deutlich. Zwei Stichwörter dafür sind **„Big Data“** und **„Small Data“**.

- *Am Beispiel der Internet-Suchmaschinen* wird deutlich, wie stark der Alltag und das berufliche Arbeiten vom maschinengestützten Filtern geprägt ist. Die Quantität an Informationen weltweit wächst stündlich an.
- *Die Übertragung in „Small Data“-Formate* ist notwendig, um eine relativ übersichtliche Basis zur Verfügung zu haben, die das zielgerichtete Arbeiten erst möglich macht.
- *Ohne diese – algorithmischen – Prozesse* wären die anderen beiden Grundformen der Digitalität (Referenzialität/Gemeinschaftlichkeit) praktisch nicht möglich. Das macht in der Reflexion deutlich:
- *Neue Abhängigkeiten* stehen *neue Möglichkeiten* gegenüber, was die Diskussionen zu KI zeigen. – Ohne eine gefilterte Datenbasis ist keine sinnhafte Weiterarbeit möglich.

➤ MERKE:

Die Digitalität des Arbeitslebens verlangt nach verstetigten Reflexionsprozessen, um im Wechselspiel von Möglichkeiten und Abhängigkeiten (möglichst) autonom zu handeln.

ÜBUNGSAUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

- 1: Welche Bedeutung haben Digitalisierung und Digitalität auf die Kultur Ihres Arbeitsbereiches/Unternehmens?
- 2: Beschreiben (oder visualisieren) Sie, inwiefern die dargestellten Thesen zur Digitalisierung sowie Grundformen zur Digitalität Ihren (Arbeits-)Alltag prägen.

1.2 DIGITAL- UND MEDIENKOMPETENZ

LERNZIELE

Am Ende dieses Kapitels können Sie

- die Bedeutung von Digital- und Medienkompetenz für Ihre Kommunikation und Führung bewerten und auf berufliche Praxisfelder anwenden.

Die Thesen 2, 4 und 5 (Handke) lassen sich an folgender Visualisierung gut veranschaulichen:

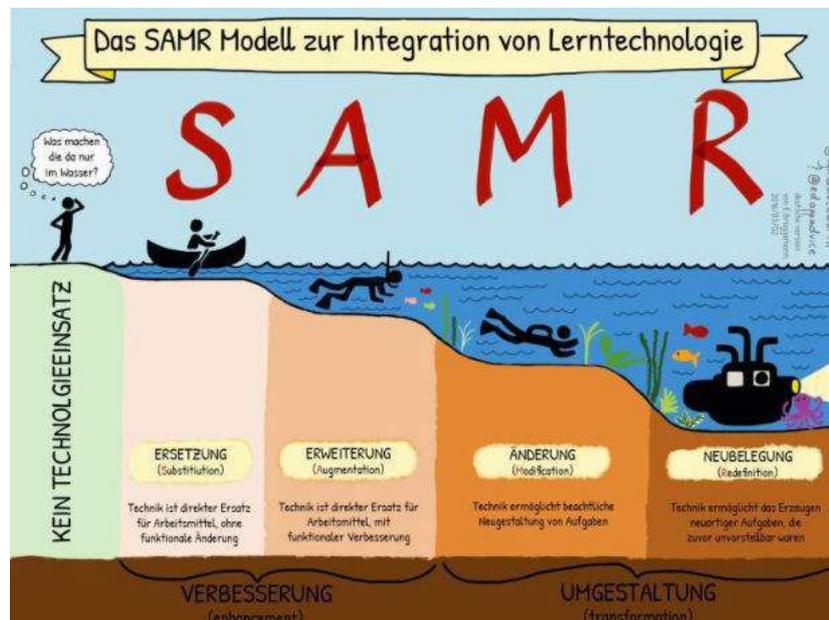


Abbildung 1: Das SAMR-Modell (Quelle: <https://blog.medienzentrum-coe.de/samr/>)

Der Pädagoge Ruben Puentedura hat weit vor der Corona-Pandemie und dem dadurch ausgelösten Schub der Digitalisierung ein Modell entwickelt, welches Kompetenzentwicklung hinsichtlich des Medieneinsatzes deutlich macht.

S = Substitution (Ersetzung)	Ersetzung analoger Aufgaben durch digitale Repräsentationen
A = Augmentation (Erweiterung)	Funktionale Verbesserung der erfolgten Ersetzung
M = Modification (Änderung)	Formatänderung mit dem notwendigen Einsatz von Technik
R = Redefinition (Neudefinierung)	Neuartige digitale Möglichkeiten im Unterricht

Tabelle 2: eigene Darstellung (Quelle: Puentedura 2006)

➤ MERKE:

Führungskräfte sollten sich den Einsatz digitaler Technologien bezüglich der Faktoren Verbesserung (Enhancement) oder Umgestaltung (Transformation) bewusst machen.

➤ Dies erklärt sich mit dem schlichten Prinzip: **Führung ist vor allem Kommunikation.**

ÜBUNGSAUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

3: Reflektieren Sie mithilfe des SAMR-Modells die Integration von Technologie in Ihren beruflichen (Führungs-)Alltag.

4: Skizzieren Sie, inwiefern Digitalisierung Ihre Führungsaufgabe verändert hat.

1.3 FÜHRUNGSKOMPETENZ HEUTE

LERNZIELE

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

➤ *Führungskompetenz im Kontext einer Kultur der Digitalität zu beschreiben, das Neue daran zu bewerten und ihre Führungspraxis und -kompetenz zu reflektieren.*

Alter Wein in neuen Schläuchen

Zuletzt mit der Corona-Pandemie ist das Thema zum Hype geworden: Lernen auf Distanz, Arbeiten auf Distanz, Führung auf Distanz. Doch ist es wirklich ein neues Thema? Schauen wir in die Geschichte der alten Ägypter und Römer oder des fränkischen Kaiserreiches, so wird klar:

➤ MERKE:

Führung auf Distanz ist alles andere als neu. Und weder der globale Markt noch die Pandemie sind die Ursachen für onlinegestützte Führung und virtuelle Teams.

In den alten Hochkulturen wurden Führungsprinzipien entwickelt, mit denen die damaligen „CEOs“ ihre Vorgaben relativ zielgerichtet in die einzelnen Provinzen transportieren konnten. Der römische Kaiser setzte Statthalter ein, durch die er vor Ort regierte. Die alten Ägypter weit vor ihm setzen den Pharao gottgleich (als Vertreter des Sonnengottes), was sicherte, dass die Autorität in der Ferne nicht untergraben wurde. Der Apostel Paulus, der in wenigen Jahren die neue christliche Religion im Mittelmeerraum bekannt machte, nutzte zwei Wege: Er reiste viel und hinterließ danach Briefe, in denen er seine Vorgaben manifestierte. Auch seine Schüler schrieben unter seinem Namen.

- *Referentialität und Gemeinschaftlichkeit* sind insofern zwar neue Bezeichnungen, aber keine modernen Prinzipien.
- Was sich verändert hat, ist der *Raum und der Weg*, um diese Prinzipien anzuwenden.

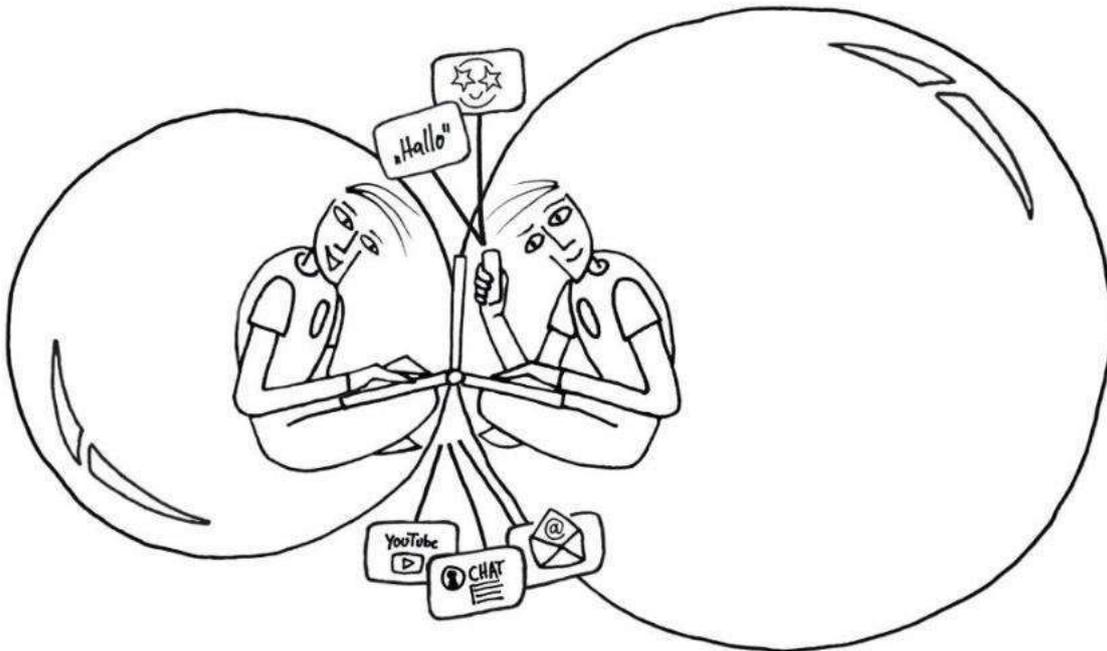


Abbildung 2: virtuelle Kollaboration (Quelle: Hanstein/Lanig 2020a, Cover)

Kollaboration als Lernprozess

Eine der ersten Umfragen unter berufsbildenden Schülerinnen und Schülern nach dem ersten Corona-Lockdown ergab, dass vor allem *Zusammenarbeit und Führung* von Jugendlichen vermisst wurde. Die Lehrerinnen und Lehrer hatten sich offensichtlich zu stark auf Lerninhalte und behördliche Lernvorgaben konzentriert, und ihr „Gegenüber“ dabei aus den Augen verloren. (vgl. Hanstein/Lanig 2020)

Kollaboration war kurz darauf ein prägender Begriff des onlinegestützten Unterrichts in allen Fortbildungen. Doch auch das alte Prinzip der „Klassenführung“ war damit wieder zu neuem Leben erwacht, was verdeutlicht:

- Prozesse verlangen nach Führung: Ohne **Führung** keine **Struktur**.
- Führung ist ein **dynamischer Prozess**: Nicht – nur – Leitung führt.
- Prozesse brauchen eine offene **Fehlerkultur**: Jede Kollaboration ist ein **Lernprozess**.

Diese Erfahrung und das klare Feedback, das diese Grundsätze einforderte, lassen sich gut auf andere (Arbeits-)Bereiche übertragen, in denen Menschen zur Erreichung eines Zieles zusammengebracht und geführt werden.

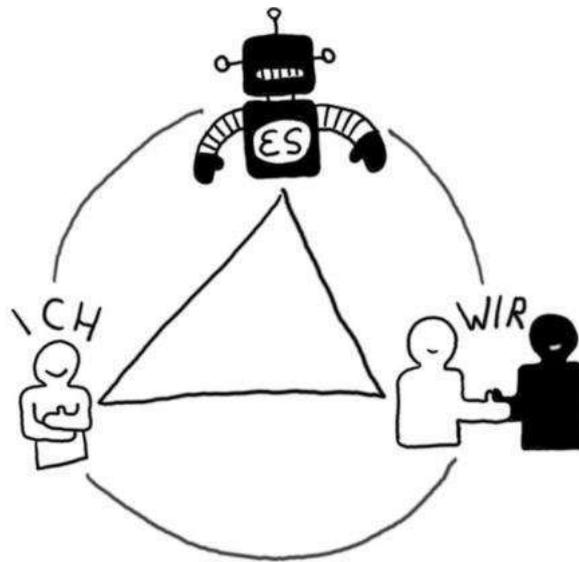


Abbildung 3: Themenzentrierte Interaktion (Quelle: Hanstein/Lanig 2020a, S. 111)

Die **TZI** (Themenzentrierte Interaktion) nach Ruth Cohn bietet ein Modell für die Leitung von Teams an und konzentriert sich dazu auf die Frage der Kommunikation innerhalb von Teams. Das Modell geht von vier Faktoren aus, durch die jede (Arbeits-)Gruppe bestimmt sind:

1. **Ich**: die Person(en)
2. **Wir**: die Interaktion(en) der Gruppe
3. **Es**: die Aufgabe der Gruppe
4. **Globe**: das Umfeld

TZI ist ein praktisches **Handlungs- und Reflexionskonzept**, welches die handelnden Personen, die Gruppe und das Thema in Gruppenprozesse einbezieht. Es fußt auf drei Grundsätzen, die die humanistische Grundhaltung dieses Konzeptes ausdrücken:

Existenziell-anthropologisches Axiom	Ethisch-soziales Axiom
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Der Mensch ist ein autonomes und zugleich interdependentes Wesen.</i> - <i>Er strebt nach Selbstbestimmung und persönlicher Entwicklung; gleichzeitig ist er von anderen abhängig.</i> - <i>Dieser Grundsatz zeigt sich besonders in der Zusammenarbeit von Menschen.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Jeder Mensch braucht Wertschätzung und Respekt.</i> - <i>Jedem Menschen gilt Wertschätzung und Respekt, und dies zunächst nicht abhängig von seiner Leistung.</i> - <i>Ohne Wertschätzung und Respekt ist kein persönliches Wachstum möglich.</i>
Pragmatisch-politisches Axiom	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Das Leben ist durch innere und äußere Grenzen gekennzeichnet, welche dem Leben nicht immer dienlich sind.</i> - <i>Durch die Erweiterung von Grenzen entstehen neue Perspektiven und Möglichkeiten.</i> 	

Tabelle 3: eigene Darstellung (Quelle: <https://www.ruth-cohn-institute.org/start.html>)

TZI hat einen **ressourcenorientierten Ansatz**: alle Mitarbeitenden kommen mit ihren Stärken, Potenzialen in Kontakt und können diese in die Bewältigung der Aufgabe einbringen. Dieses bringt wieder neuartig Wertschätzung mit sich und damit neues persönliches Wachstum, was letztlich der Zielerreichung dient.

Praktisch bedeutet das:

- Die *Selbstständigkeit und Verantwortung* der Mitarbeitenden werden gestärkt.
- Jede/r kann so seine eigenen *Kompetenzen weiterentwickeln* und entfalten.

➤ MERKE:

Führung nach dem TZI-Ansatz bedeutet nicht, „vorauszugehen“, Ansagen zu machen oder als Führungskraft/Teamleitung auf alles eine Lösung parat zu haben.

TZI-gerechte Führung heißt Potenzialentwicklung, Mut für dynamische Prozesse, ein Ohr am Team, zugleich Zutrauen in dessen Kompetenzen – und (viel) Zurückhaltung.

Ressourcenorientierte Führung stärkt Selbstwirksamkeit: von Menschen und Teams.

Damit dies gelingen kann, hat Ruth Cohn ihrem Ansatz zwei Postulate zugrunde gelegt:

- **Sei deine eigene Chairperson:**
Führe dich selbst! Achte auf deine inneren Bedürfnisse!
- **Störungen haben (bzw. nehmen sich) den Vorrang:**
*Achte auf das, was die Mitarbeit beeinträchtigt!
Und kümmere dich zunächst darum!*

Führung ist zunächst Selbstführung

- Führung beginnt mit **Selbstführung**.
 - und-
- Nur **wer zu sich kommt**, kann aus sich herausgehen.

So lauten zwei Grundsätze im Führungscoaching (www.coaching-hanstein.de, Hanstein 2023). Was ist damit gemeint? Wie soll jemand, der sich selbst nicht gut kennt, andere Menschen gut führen? Nur sein „**inneres Team**“ (www.schulz-von-thun.de) erforscht, der kann auch seinen unbewussten Motiven und „inneren Mitspielern“ auf die Spur kommen.

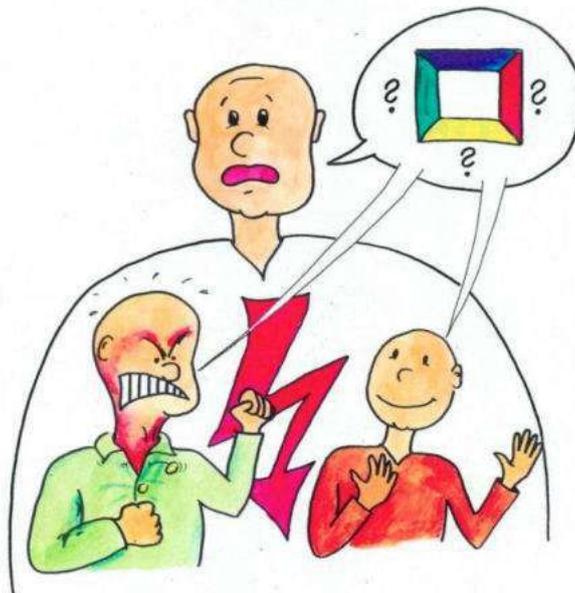


Abbildung 4: Das Innere Team (Quelle: www.schulz-von-thun.de)

Der Ansatz vom inneren Team ist auch deshalb nachhaltig wirksam in Coaching und Beratung, weil er „pathologiefrei“ davon ausgeht, dass jeder Mensch verschiedene Gemengelagen an Bewertungen, Meinungen und Beurteilungen hat. Diese „**innere Pluralität**“ gehört mithin zum Menschsein; und da der Mensch die **Fähigkeit zur Bewusstheit** hat, ist sie ihm – nicht selten spannungsreich – auch präsent. Doch (nur) indem er sie *reflektieren, gewichten und „handeln“* kann, geht die Wahrscheinlichkeit manipuliert zu werden, zurück.

- MERKE:

Selbstführung beginnt mit der Erforschung der eigenen Bedürfnisse und Motive.

Wer um die Ursachen für bestimmte Reaktionen weiß, kann diese beeinflussen. Dann bestimmt nach und nach nicht das Unbewusste über das Handeln, sondern der (freie) Wille.

Zu handeln ist auf einer höheren Ebene der Willensbewusstheit als zu reagieren. Wer nur reagiert, führt nicht. Weil er von Motiven – anderer oder innerer – geleitet wird.

Wie erlangt man Selbstführung?

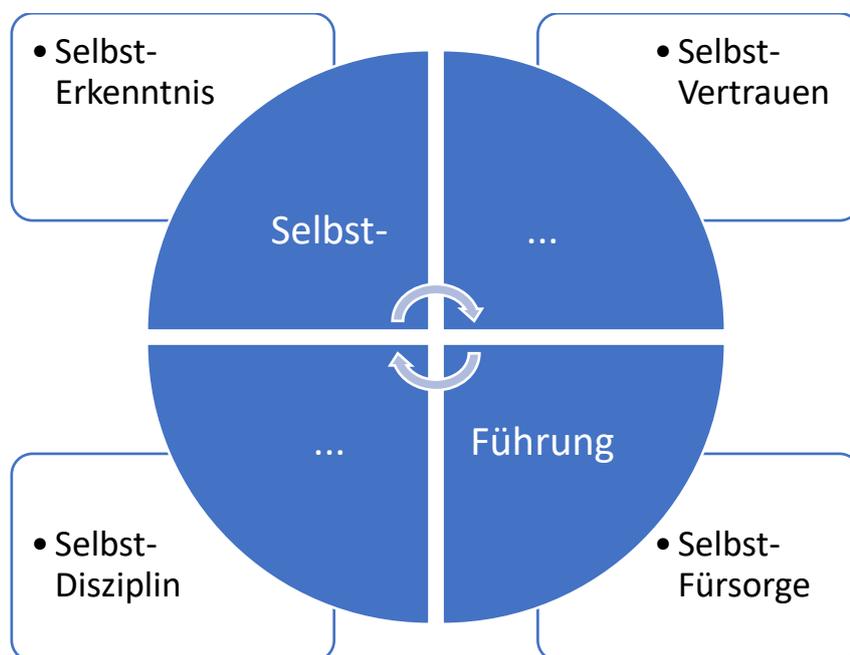


Abbildung 5: Die Elemente von Selbstführung (eigene Darstellung)

Gnóthi seautón – erkenne dich selbst: so lautete eine Weisheit des „Orakels von Delphi“ im antiken Griechenland. Und auch die Philosophenschule um Aristoteles setzte an der Erkenntnis des eigenen Selbst bzw. über das eigene Selbst an. Der Ursprung des Weisheitsspruches liegt im Ungewissen, mehrere bedeutende antike Philosophen kämen dafür in Frage. Aber gerade, dass er keinem zuzuordnen ist, macht den *anthropologisch-existenzielle Charakter* deutlich.

Führung und Vertrauen sind Geschwister: Ohne Vertrauen in andere Menschen, in Kolleginnen/Kollegen, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, Vorgesetzte und Teammitglieder wird – bei noch so viel Einsatz – der Führungsalltag scheitern. Doch, wie weit Sie vertrauen können, hängt mit der *eigenen Lebensgeschichte* zusammen. Insofern gehören diese Elemente der Selbstführung zusammen: durch (ggf. in einem Führungs-Coaching angeleitete) gesteigerte Selbsterkenntnis können eventuelle Blockaden für Vertrauen supervisiert und bearbeitet werden.

Medèn ágan – nichts im Übermaß: auch diese Weisheit geht auf die Inschriften im Tempel von Delphi zurück. Der *Grundsatz der Mäßigung* wurde von Platon in seinen Katalog der Primärtugenden aufgenommen und zeitnah von der – neuen – christlichen Religion übernommen. Auch in anderen Religionen findet sich dieses Prinzip. Allerdings wurde es oft auf die Reduktion von Genuss eingeschränkt. Zur Selbstdisziplin gehört es auch, sich als Erwachsener seinen Pflichten zu stellen und nicht der Prokrastation – dem immer wieder Aufschieben – zu erliegen.

Ei – Du bist: so lautet der dritte Grundsatz der antiken griechischen Tempelanlage in Delphi. Zu sein, bedeutet auch, die Wahrnehmung für die eigenen Bedürfnisse – und auch Grenzen – zu schulen. Das setzt voraus, seine Ressourcen, Fähigkeiten und Kräfte zu kennen bzw. durch (begleitete) Selbsterkenntnis kennengelernt zu haben. Gerade in arbeitsintensiven Phasen und

Krisenzeiten zu erkennen, was man braucht, um resilient und gesund zu bleiben, ist ein wichtiger erster Schritt der Selbstfürsorge. Dies auszusprechen, ist ein zweiter. (Hanstein 2021, Hanstein 2022a)

ÜBUNGSAUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

- 5: Analysieren Sie mit Hilfe des TZI-Ansatzes einen zurückliegenden oder aktuellen Teamprozess in Ihrem Berufsalltag. Halten Sie dabei Ihre Erkenntnisse schriftlich (gerne als Grundlage für die Vorlesung) fest.
- 6: Skalieren Sie jedes Element der Selbstführung (1 – schwach ausgeprägt / 10 sehr stark ausgeprägt) entsprechend Ihrer eigenen Bewertung. Befragen Sie darauf eine Person Ihres Vertrauens. Vergleichen Sie die Werte.
- 7: Inwiefern hat die Corona-Krise (oder eine andere persönliche oder berufliche Krise) Ihre Selbstführung beeinflusst? Was haben Sie unternommen, um wieder mehr „zu sich“ zu kommen (zur praktischen Unterstützung siehe: Hanstein 2021, Hanstein 2022a)?

1.4 DER VIRTUELLE ARBEITSRAUM

LERNZIELE

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- *Besonderheiten des virtuellen Arbeitsraums auf Ihre Organisation zu übertragen.*

Untersuchungen seit der Corona-Pandemie zeigen, dass **Grundprinzipien** der virtuellen Lehre sich auf die **virtuelle Zusammenarbeit** in Teams anwenden lassen.

Die folgenden **10 Prinzipien** (aus: Hanstein/Lanig 2020a) fassen wesentliche Erkenntnisse zusammen. Sie können dabei unterstützen, aus der gesteigerten Mehrdimensionalität im virtuellen Raum in eine *geführte Konstruktion von Bedeutsamkeit und erlebter Wirksamkeit* zu gelangen.

- Führung und Steuerung durch die Leitung/Moderation sollten dabei, wie oben ausgeführt, zurückhaltender sein als im analogen Raum.
- Die Aufgabe von Führung und Steuerung im virtuellen Raum besteht darin, die Gruppe auch virtuell „ins Laufen“ zu bringen.

Beobachtungen	Ihre Assoziationen/ bisherige Erfahrungen	methodisch-didaktische Konsequenzen
<p>1. Der virtuelle Raum will „gefüllt“ werden!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • gezielt und geplant führen • zeitlicher Ablaufplan mit Methoden • Wirkungen des Einsatzes bedenken • Erfahrungen mit Präsenzlehre reflektieren
<p>2. Themen, Medien (und der Lehrende) wollen dominieren!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessenheit und Ausgewogenheit von Didaktik („Was?“) und Methodik („Wie?“) • den „Ball“ immer wieder „zurück“ spielen • direktes Ansprechen, „Fordern“
<p>3. Gestik und Mimik wirken anders!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixierung auf Stimme (und Gesicht) bedenken • Andersartigkeit von Gestik und Mimik kompensieren • Möglichkeiten – vorab – planen (Modulation, Pausen, Sprechgeschwindigkeit ...) • durch Stimme führen

Beobachtungen	Ihre Assoziationen/ bisherige Erfahrungen	methodisch-didaktische Konsequenzen
4. (Virtuelles) Dozieren fördert die Passivität!	• ...	<ul style="list-style-type: none"> • zeitig(er)e Methodenwechsel einplanen • gezielte (und ansprechende) Aktivierungen • Balance zwischen „Raum geben“ und Präsenz zeigen
5. Jede (Lern-) Gruppe ist anders!	• ...	<ul style="list-style-type: none"> • adressatengerechtes Lehren und Lernen • Lernausgangslagen (soweit möglich) berücksichtigen • entsprechende Zieldifferenzierung vornehmen • ggf. auch Berücksichtigung der Lerntypen
6. Gute (virtuelle) Lehre kommt durch das ‚Wie‘ zum ‚Was‘!	• ...	<ul style="list-style-type: none"> • verstärkt von der Wirksamkeit her denken • Diskrepanzerlebnisse einbauen • Berücksichtigung eigener Praxiserfahrungen • z. B. Angebots-Nutzen-Modell
7. Virtuelle Lehre ist (besonders) mehrdimensional!	• ...	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalt ... • Technik ... • Selbstmanagement – Gruppenmanagement ... • mit Emotionen arbeiten, z. B. „innere Bilder“ ...

Beobachtungen	Ihre Assoziationen/ bisherige Erfahrungen	methodisch-didaktische Konsequenzen
8. Eingelungener Input ist die „halbe Miete“!	• ...	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz-erfahrung der Teilnehmenden, „Abholen“ • durch Dissonanz, Irritation, auch Provokation für das Thema motivieren, „Einstimmen“ • Kommunikation heißt: was geben, gehen Sie in „Vorleistung“
9. Teilnehmeraktivierung sichert Ergebnis-sicherung und Transfer!	• ...	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogenität der mentalen Programme ansprechen • Anknüpfung an individuelle Vorerfahrungen • Relevanz-erfahrung evoziert Sinnerfahrung • befördert Verstehbarkeit (d. h. neue mentale Modelle)
10. Murphy ist (technisch) immer mit dabei!	• no panic!	<ul style="list-style-type: none"> • doppelte Böden einbauen („Plan B“) • <i>Gelungene Improvisation ist die hohe Schule der didaktisch-methodischen Klaviatur!</i>
11.	• ...	•

Tabelle 4: Prinzipien der virtuellen Kollaboration (Quelle: Hanstein/Lanig 2020a, S. 106-108)

Mit Hilfe des **Sandwich-Prinzips** gelingt es, den „Ball“ immer wieder an die Gruppe zu geben:

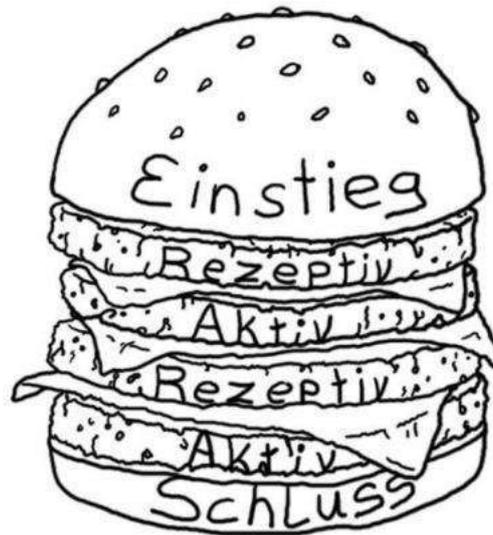


Abbildung 7: Sandwich-Prinzip (Quelle: Hanstein/Lanig 2020a, S. 57)

Dieses Modell bietet einen bewährten **Grundsatz für die Planung von online-Meetings** und online-Konferenzen. Bis heute lässt sich beobachten, dass beispielsweise Inputs deutlich zu lange angesetzt sind und Fragerunden – als aktive Anteile – zu knapp abgehandelt werden.

ÜBUNGSAUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

- 8: Wählen Sie die zwei Prinzipien aus, die Sie am meisten (zustimmend oder ablehnend) ansprechen. Halten Sie Ihre Assoziationen dazu fest und bringen Sie Ihren Aufschrieb zur Vorlesung mit.
- 9: Planen Sie ein online-Meeting nach dem Sandwich-Prinzip. Besprechen Sie Ihre Ideen mit Ihren Kommilitonen.

1.5 WIRKSAM FÜHREN IN UNSICHEREN ZEITEN

LERNZIELE

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- *Führungskompetenz und Führungshandeln danach zu messen, inwiefern sie wirksam werden.*

Die rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt haben in den letzten Jahren auch zu neuen Begriffen geführt, welche versuchen, die Phänomene zu fassen. Die (vielbeschriebene) **VUCA-Welt**

und das Akronym VUCA meint eine Mischung aus **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity und **A**mbiguity (also Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität).

➤ MERKE:

Zu führen, bedeutet damit zum Ersten, volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Situationen auszuhalten. Das bedeutet in und trotz dieser das Ziel nicht aus dem Blick zu verlieren.

Es bedeutet darüber hinaus, Führungskompetenzen zu entwickeln, die Beobachtungen und Wertungen unter der VUCA-Prämisse interpretieren. Das schließt vorschnelle Deutungen aus.

Mit der Corona-Pandemie und den rasch auf sie folgenden neuen Krisenherden hat sich in der Forschung ein neues Modell durchgesetzt, welches das VUCA-Modell verdichtet, zudem aber auch gesellschaftliche Dynamiken und Unterschiede zwischen den Modellen aufzeigt: **BANI** steht für **b**rittle (spröde), **a**nxious (verunsichert), **n**on-linear und **i**ncomprehensible (unverständlich).

- Volatil wird damit nochmals gesteigert: plötzliche Erschütterungen bis zu Zusammenbrüchen von Wirkmechanismen und Systemen, die bis eben noch als stabil galten, sind Teil der aktuellen Prozesse.
- Unsicherheit wird ebenso gesteigert: es kommt zu Angstreaktionen, zu irrationalen Reaktionen bis hin zu Erstarrung und Nichtreaktion. Beide Pole sind in der Pandemie zu sehen gewesen.
- Linearität ist einer komplex gewordenen Welt ein Wunsch: denn sie setzt voraus, dass eine Wirkung eine (erkennbare) Ursache haben muss.
- Verstehbarkeit hat als Lösungszugang ausgedient: nicht nur die Ursachen sind kaum mehr direkt erkennbar, sondern auch viele einzelne Elemente des komplexen Puzzles sind für den menschlichen Geist nicht mehr erfassbar.

(<https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen>)

Wie lässt sich (trotz VUCA und BANI) führen?

Volatilität und Unsicherheit bzw. – gesteigert – Angst und fehlende Verstehbarkeit bewirken bei Menschen eine mentale Engführung in den Denk- und Reaktionsmodus des Sowohl – als auch. Die Fähigkeit, in solchen Situationen rational und strategisch weiterzudenken, wird von einem steinzeitlich noch immer wirkmächtigen Denkmuster bestimmt, das signalisiert: es geht um Leben und Tod – und wieder nur um zwei denkbare Möglichkeiten. Weitere Optionen werden dann erfolgreich blockiert. Angst hat seinen sprachlichen Ursprung im Wort „angustia“: Enge, wörtlich: schmale Gasse. In solchen Situationen sind nachhaltige und kreative Lösungsansätze blockiert. Mit Tools wie dem **Tetralemma** (Hanstein 2021, S. 118-127, Anwendung in praktischen Fallbeispielen ebd.) können die Mindsets geweitet werden:

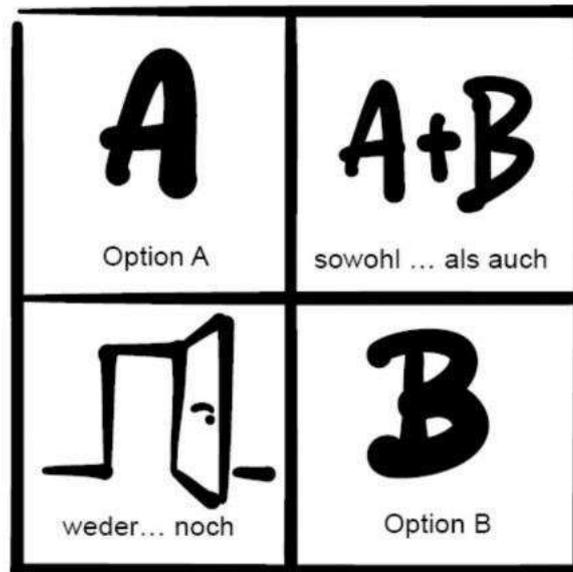


Abbildung 8: Das Tetralemma als Führungstool
(aus: Richter/Groth 2023, Handlungsmöglichkeiten bei pragmatischen Paradoxien, S. 143)

Die Wirksamkeit Ihrer Führung wird dann vor allem daran deutlich, dass Ihr Team aus dem engen Blick herausgefunden hat. Plötzlich stehen **neue Optionen** im Raum. Wichtig ist es dann, dass diese ausgesprochen und eingebracht werden dürfen. Vorschnelle Wertungen sind hier Gift.

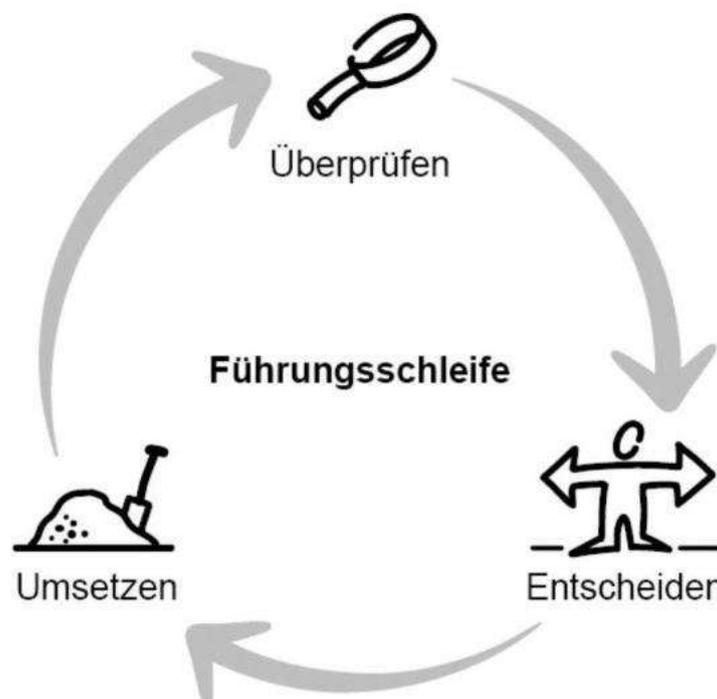


Abbildung 9: Die Führungsschleife
(aus: Richter/Groth 2023, Definition Führung, S. 22)

Nach Timm Richter und Torsten Groth (ebd. 2023) beinhaltet eine wirksame Führung, dass die **Führungsschleife** kontinuierlich durchlaufen wird:

- In traditionellen Führungsansätzen kommt es der Führungskraft oft selbst zu, Situationen oder die Umsetzung von Vereinbarungen selbst zu prüfen – sowie selbst zu entscheiden.
- Bei schnellen Entscheidungen bedarf dies einer guten **Affektregulation**, um nicht unbewusste Motive (oder die anderer Beteiligter) in die Entscheidung einfließen zu lassen.
- Modernere Formen von Führung ziehen andere Personen mit ein und holen sich so **zusätzliche Perspektiven**, die für den Prozess und die Entscheidung oft sehr wichtig sein können.
- Dadurch ermöglichen sie die Übernahme von Mitverantwortung und sie erhöhen die **Identifikation** der Mitarbeitenden mit dem Prozess und Produkt.
- Erfahrene Führungskräfte können ihre Rollen bewusst wechseln: vom Part des **Führens, Folgens und Kümmerns**.

Nach dem bereits thematisierten Aspekt der Selbstführung sind insbesondere der dritte und letzte Aspekt für eine wirksame Führung grundentscheidend. Für diese beiden Bereiche bieten sich regelmäßige Selbstchecks an.

		nie	selten	manchmal	oft
Rat einholen	<i>Ich hole stets Rat bei Teammitgliedern ein.</i>				
	<i>Ich hole Rat bei Menschen ein, die möglichst ohne eigene Interessen agieren.</i>				
Entscheiden	<i>Ich treffe Entscheidungen stets nach Beratungen.</i>				
	<i>Meine Entscheidungen sind fest und unverrückbar.</i>				
Umsetzen	<i>Ich beteilige möglichst alle an der Umsetzung.</i>				
	<i>Ich evaluiere die Umsetzungserfolge und auch die -misserfolge</i>				

Tabelle 5: eigene Darstellung (Quelle: Arnold 2012)

Rolf Arnold (ebd. 2012) betont eine adäquate, der Situation und den Beteiligten angemessene **Flexibilität** als grundlegend für wirksame Führung. Denn Führung wird bis heute so verstanden, dass man vorauszugehen hat. Wer aber – in diesem Bild bleibend – vorausgeht, sieht nicht mehr alles, was sich hinter ihm bzw. ihr abspielt. Wenn Führungskräfte dann lediglich aus ihrem – eingegrenzten – Blickfeld heraus entscheiden, werden sie auf kurz oder lang ihren Mitarbeitenden nicht mehr gerecht. Eine gute Führungskraft vermag es also, sich einzureihen, nach hinten fallen zu lassen, dort Gesprächssituationen aufzugreifen und die Sicht der „Mitwandernden“ kennenzulernen: und eine ausgewogene **Balance zwischen Führen und Folgen** zu leben.

Insbesondere der zusätzliche Aspekt des **Kümmerns** ist von (jungen) Führungskräften oft erst zu lernen. Arnold hat hier bereits vor einem Jahrzehnt zu einer **Creative-Culture** in Unternehmen geworben. Er misst Führungskräfte auch daran, „ob es ihnen gelingt, Mitarbeiter (und Mitarbeiterinnen) in ihrem eigenen kreativen Potenzial herauszufordern“ (ebd., S. 39). Als Selbstcheck bietet Arnold folgende Kriterien und Leitfragen (hier reduziert zitiert) an:

		häufig	selten	nie
Kooperation	<i>Ich beziehe mein Team ein und vermeide einsame Entscheidungen.</i>			
Organisation	<i>Ich ermutige zur Selbstorganisation.</i>			
Mitarbeiter:innen-orientierung	<i>Ich interessiere mich für die Ansichten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</i>			
Mut	<i>Ich traue anderen angemessene Problemlösungen zu.</i>			
Konfliktfähigkeit	<i>Ich sehe in Konflikten ein Potenzial.</i>			
Ressourcenorientierung	<i>Ich kann Kompetenzen, Talente und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzen.</i>			
Energiebewusstsein	<i>Ich kümmere mich um angstfreie, integrierende und inspirierende soziale Räume.</i>			
Anregung	<i>Ich Sorge mich um Zufriedenheit und Glückserleben bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und bei mir selbst.</i>			

Tabelle 6: eigene Darstellung (Quelle: Arnold 2012)

Wichtige Grundbedingungen für sind:

- Mitarbeitende müssen das Gefühl (und mehr als das, sie müssen es glaubwürdig erlebt) haben, dass ihre Sicht und ihr Potenzial *wirklich* gefragt sind.
- *Wirksame* Führung hängt von diesem *echten, wirklichen Erleben* ab.
- Führungskräften kommt dann die *Rolle als Förderer* zu. - Sie müssen diese allerdings selbst (annehmen und ausführen) wollen (können).

Diese Zusammenhänge fasst Rolf Arnold (ebd., S. 40) pointiert wie folgt zusammen:

➤ MERKE:

„An die Stelle des ‚Alles hört auf mein Kommando‘ tritt im Rahmen einer ‚Führung zur Kreativität‘ die Einladung: ‚Beteiligt euch an der Gestaltung ideenreicher und farbenprächtiger Bilder der Zukunft.‘“

„Diese Aufforderung muss allerdings glaubwürdig gelebt werden“.

ÜBUNGSAUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

- 10:** Reflektieren Sie, inwiefern sich in Ihrer Arbeitswelt Aspekte der VUCA-Welt und BANIModells zu erkennen geben. Mit welchen Maßnahmen und auf welchen Ebenen wurde bisher reagiert?
- 11:** Wenden Sie (ggf. mit Zuhilfenahme der oben zitierten Literatur) das Tetralemma auf eine berufliche (oder private) Krisensituation hin an. Welche Effekte stellen Sie fest?
- 12:** Nutzen Sie (neigungsbezogen) einer der beiden oben abgebildeten Checklisten zur Reflexion Ihres beruflichen (Führungs-)Alltags. Welche Erkenntnisse können Sie daraus für Ihr (Führungs-)Handeln ableiten?

2 Kreativ führen – Kreativität befördern

LERNZIELE

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- *verschiedene Zugangswege von Mitarbeitenden einzuschätzen und diese miteinander in Einklang zu bringen, und*
- *geeignete Kreativitätsmethoden auf berufliche Herausforderungen hin anzuwenden.*

Was zuvor zur Kreativität als (Selbst-)Führungskompetenz gesagt und erarbeitet wurde, findet sich praktisch in sogenannten Kreativitätsmethoden oder -techniken zur Anwendung aufbereitet. Die Charakteristik aller Kreativitätsmethoden besteht darin, dass sie bisher Gedachtes „auf den Kopf“ stellen und so den Blick für **neue Perspektiven und noch nicht Gedachtes** öffnen. Viele Methoden lassen sich ebenso gut „auf Distanz“ – virtuell – anwenden.

Kreativ zu führen, setzt ein eigenes offenes Mindset voraus, was jedoch (wenn auch bedingt) erlernbar ist. Wer die Kreativität der Mitarbeitenden und seiner Teams fördert, muss zwar mit einem vermeintlich ungeordneten „Chaos“ leben, er wird aber auch davon überrascht, dass gelebte (und zugelassene) Kreativität auch zu kreativen und oft innovativen Lösungen führt.

Hier finden sich, als Ergänzung des Referenzwerkes (Nickel/Keil, S. 158 ff.) ausgewählte Kreativitätsmethoden, die auch in den Lehrproben im Modul „Vermitteln“ Ihres Masterstudiengangs „Design und Leadership“, in enger Abstimmung mit dem Modul „Teamführung und -entwicklung“, von Studierenden der DIPLOMA Hochschule in den letzten Jahren immer wieder aufgegriffen worden sind (vgl. weiterführend Kühne 2020).

2.1 KREATIV FÜHREN: KONVERGENTES UND DIVERGENTES DENKEN VERBINDEN

Wer Menschen führen, Prozesse steuern und Organisationen leiten will, kommt nicht umhin, sich mit den **verschiedenen Herangehensweisen** an Herausforderungen und Probleme auseinanderzusetzen. Dabei ist es *unerheblich*, *warum* Menschen so geprägt sind – die Frage nach dem Grund und einer (was oft vorkommt) Ursachenforschung führt nicht weiter. Ebenso gibt es kein Richtig oder Falsch. Kreative Prozesse leben von dieser offenen Grundhaltung.

Mitarbeitende, die eher **konvergent** denken:

- werden Ihren Lösungsvorschlägen eher folgen, und dazu
- die angedachten Lösungsoptionen ausprobieren

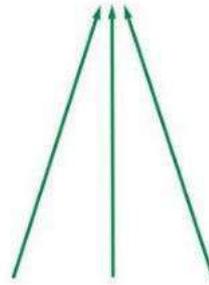
Mitarbeitende, die eher **divergent** denken:

- werden eigene Lösungsoptionen suchen, und dazu
- die bisher angedachten Wege verlassen

Konvergentes Denken

... strebt nach Ordnung und Folgerichtigkeit
 --- rational, logisch, planbar, konventionell

Hinführung auf das Problem



Divergentes Denken

... laterales Denken
 ... querdenken, weit denken
 ... offen, unbewusst, spielerisch

Wegführung vom Problem

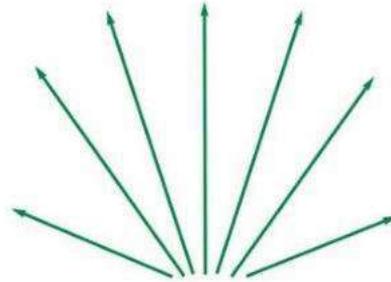


Abbildung 10: Konvergentes und divergentes Denken (aus: Kühne 2020, S. 21)

Für kreative Prozesse und für die Führung kreativer Teams ist wichtig:

➤ MERKE:

Auf der Suche nach neuen Lösungen für neue Fragen braucht es beides: die lineare Zielgerichtetheit des konvergenten Denkens und die zirkuläre Experimentierfreude des divergenten Zugangs.

In der – moderierenden – Führung kreativer Teams muss beiden Formen angemessen Raum gegeben werden. So werden auch beide Perspektiven in die Lösung integriert.

2.2 KREATIVITÄT FÖRDERN: DIE PERSPEKTIVEN WECHSELN

Auf Robert Dilts geht die **Walt Disney Methode** zurück. Dazu wird von drei Plätzen aus auf ein und dieselbe Herausforderung geschaut:

- „the spoiler“
- „the dreamer“
- „the realist“

Dazu können Teammitglieder bewusst einen Platz einnehmen, der ihnen von ihrer Persönlichkeit her *zunächst nicht* zusagt. Die neu aufkommenden Assoziationen werden fixiert und dürfen

wertfrei stehen bleiben. Jedes Teammitglied wird eingeladen, möglichst alle drei Plätze nacheinander einzunehmen.

Im Anschluss wird gefragt, inwiefern sich der Blick auf das aktuelle Problem verändert hat. So kann Einsicht für das mir Fremde entstehen, mit dem positiven Nebeneffekt der Teamstärkung. Durch diesen Zugang wird praktisch eine Weitung der Denkmöglichkeiten erfahren, die zu neuen Lösungsansätzen führt.

Ähnlich regen die

➤ **Sechs Hüte Methode**

<https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/die-6-denkhute-von-de-bono/>

oder die

➤ **Kopfstand-Methode**

<https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/methode/kopfstand/>

dazu an, andere Perspektiven einzunehmen und durch diese veränderten Sichtweisen neue Ideen zu generieren.

2.3 KREATIV ZIELE UND MAßNAHMEN FORMULIEREN

Eine gesteigerte Form des kreativen und zugleich systematischen Zugangs bietet das **Business Model Canvas** (MBC). Mit Hilfe einer Market Map werden die einzelnen Elemente einer Organisation analysiert:

- *Value Proposition* – das Wertversprechen
- *Customer Segments* – Kundensegmente
- *Customer Relationships* – Beziehung zur Kundschaft
- *Channels* – Kanäle zu den Kunden
- *Revenue Stream* – erwartbare Erlöse
- *Key Activities* – Tätigkeiten zur Erreichung des Wertversprechens
- *Key Ressourcen* – Ressourcen zum selben Zweck
- *Key Partners* – wichtige Geschäftspartner
- *Cost Structure* – kalkulierte Kostenstruktur

<https://www.strategische-wettbewerbsbeobachtung.com/business-model-canvas-und-der-wettbewerb/>

Die **Market Map** gibt eine erste Struktur dieser Elemente vor, kann aber kreativ entsprechend der Kultur einer Unternehmung gestaltet werden.

Der klare Vorteil dieser Methode liegt in der **Visualisierung**. Diese macht die Vielfalt einer Organisation anschaulich und Zusammenhänge oft erst erkennbar.

Die Bedeutung der entsprechenden **Partner** und **Einflussfaktoren** eines Projekts werden durch die Visualisierung und in-Beziehung-Setzung greifbarer.

So lassen sich Zielvereinbarungen an **Veränderungen des Marktes** anpassen und Maßnahmen kreativ ableiten – und ebenfalls visualisiert antizipieren.

3 Führen in der Virtualität

LERNZIELE

Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- *die wichtigsten Kompetenzen virtueller Teams auf Ihren Berufsalltag zu übertragen.*

3.1 KERNKOMPETENZEN VIRTUELLER TEAMS

In Untersuchungen zur Effektivität von Teams wird deutlich, dass Effizienz von dem Wissen um die eigenen Stärken abhängt. Nickel & Keil (ebd., S. 150) gehen davon aus, dass Teams, welche ihre Stärken kennen und es auch gelernt haben, diese zu nutzen, bis zu **15% produktiver** sind.

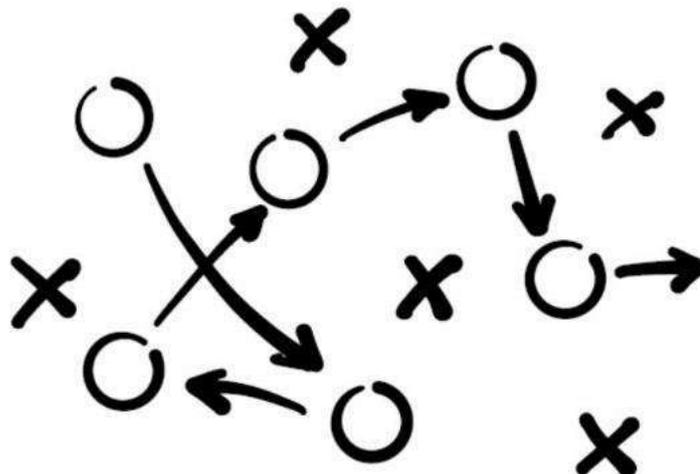


Abbildung 11: Führung als Zusammenspiel
(aus: Richter/Groth 2023, Definition Führung, S. 78)

Dazu sind grundlegende Kompetenzen wichtig (vgl. ebd.):

- ✓ **Methodenkompetenz**
um Projekte zu *planen und umzusetzen*
- ✓ **Soziale Kompetenz**
um sich in andere *hineinzuversetzen*
- ✓ **Technische Kompetenz**
um Tools anwendungsbezogen *einzusetzen*
- ✓ **Selbstführungskompetenz**
um sich Ziele zu *setzen und zu priorisieren*

Die Kompetenzen müssen bewusst sein bzw. bewusst gemacht werden. Dazu bieten sich die verschiedensten Möglichkeiten an. Am Einfachsten sind *Selbsttests*, welche die Teammitglieder zunächst individuell anfertigen, um dann die Einschätzung einer anderen Person einzuholen. Beides wird anschließend miteinander verglichen und besprochen. So können daraus *Entwicklungsbereiche, Ziele und Maßnahmen* abgeleitet werden.

	Mögliche Leitfragen	Selbsteinschätzung auf einer Skala von 1 bis 10
Methodenkompetenz	<p><i>Wie gut sind Sie in der Planung und Organisation von Projekten?</i></p> <p><i>Wie gut steuern Sie den Prozess und wie angemessen greifen Sie in Vorgänge ein?</i></p> <p>→ Ideen zur Optimierung</p> <p>...</p>	1 10
Soziale Kompetenz	<p><i>Wie gut kommunizieren Sie den Fortgang des Projekts?</i></p> <p><i>Wie professionell gehen Sie mit Phänomenen virtualisierter Lern- und Arbeitswelten um?</i></p> <p>→ Ideen zur Optimierung</p> <p>...</p>	1 10
Technische Kompetenz	<p><i>Wie angemessen binden Sie digitale Tools in Ihre Teamarbeit ein?</i></p> <p><i>Wie gut fördern Sie innovative Ideen und Lösungen?</i></p> <p>→ Ideen zur Optimierung</p> <p>...</p>	1 10

Selbstführungskompetenz	<i>Wie gut können Sie Ihre Wirkung auf andere einschätzen?</i> <i>Wie umfangreich integrieren Sie Feedback in Ihre Selbstreflexion?</i> <i>Wie gut gelingt es Ihnen, bei aufkommenden Problemen lösungsorientiert zu bleiben?</i> <i>Wie gut achten Sie auf sich selbst?</i> → Ideen zur Optimierung ...	1 10
--------------------------------	--	---------------------------

Tabelle 7: Selbsttest Kernkompetenzen (eigene Darstellung)

Für Reflexionsphasen in Teamprozessen braucht es den richtigen Zeitpunkt, zudem den Willen und die Möglichkeit, sich für einen halben (oder auch ganzen Tag) diese Zeit für die *gemeinsame Weiterentwicklung* zu nehmen. Bei herausfordernden Situationen ist es sinnvoll, wenn die Moderation von einem/r externen Team-Coach übernommen wird.

Die oben genannten grundlegenden Kompetenzen gelten zunächst unabhängig davon, ob es sich um analoge, virtuelle oder hybride Teams handelt. Im *virtuellen Kontext* muss bestimmten Aspekten eine *besondere Aufmerksamkeit* gegeben werden, um die Effizienz eines Teams aufrecht zu erhalten.

Für virtuelle Teams sind der Erkenntnisse der Resonanzpädagogik besonders bedeutsam (vgl. Rosa/Enders 2016). Präsenz gilt danach als eine Grundbedingung von **Resonanz**. Und ohne die Erfahrung der Resonanz wiederum ist keine Weiterentwicklung möglich. Denn wir Menschen lernen durch Prozesse der Aneignung und Anpassung. In der Corona-Pandemie wurde zwar physische Nähe stark vermisst, aber es sind auch viele Möglichkeiten der **Kollaboration** ausprobiert worden, von denen in vielen Bereichen der Arbeitswelt bis heute Elemente beibehalten worden sind – man denke nur an Veränderungen bei der Homeoffice-Regelung.

Im Rahmen eines empirischen Forschungsprojekts zum medialen Habitus (Bolten-Bühler 2020) wurde deutlich, dass die Relevanz physischer Präsenz in Lerngruppen nicht überschätzt werden darf. Im Zentrum standen vielmehr Aspekte der **sozialen und mentalen Präsenz**. Kontakt zu halten und zu pflegen und Arbeitsbeziehungen zu leben, ist auch für Teams essenziell. Dabei ist es zunächst unerheblich, auf welchem Weg dieser zustande kommt. Mentale Präsenz kann über spirituelle Kompetenz, die mit Übungen zur Achtsamkeit, Konzentration und Fokussierung trainiert werden, gelernt und ausgebaut werden. (Schäfer 2023; Hanstein 2021; Hanstein 2022a; Hanstein/Lanig 2020b).

Dabei kann man auch lernen von der Reaktion in die Handlung zu kommen (Hanstein 2023). Ein Gegenmodell zur Entschleunigung ist der Ansatz des **verlangsamten Denkens**. Denn es ist

neurowissenschaftlich erwiesen, dass Entscheidungen unter Zeitdruck weniger nachhaltig sind als solche, für die man sich etwas Zeit gelassen hat. Ebenso gilt es hinsichtlich der Verringerung von zeitlichen Prozessen. In virtuellen und hybriden Teams sind kürzere **Intervalle**, **Zwischenschritte** und zeitigere **Methodenwechsel** wichtig.



Abbildung 12: Manifest für langsames Denken
(Quelle: <https://overthefence.com.de/manifest-fuer-langsam-denken>)

➤ MERKE:

Die Digitalität hat das Arbeiten zwar verändert, die grundlegenden Kompetenzen aus der „alten Welt“ sind aber nicht obsolet geworden.

ÜBUNGS-AUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

13: Wenden Sie den Selbsttest an. Gern dürfen Sie die Ergebnisse Ihrer kollegialen Besprechung mit in die Vorlesung bringen.

3.2 AGILE BAUSTEINE

Ein entscheidendes Merkmal moderner Organisationen besteht in der **Agilität**:

- Agiles („bewegliches“) Handeln bedeutet, *flexibel und gleichzeitig effizient* mit Veränderungen des Marktes (oder sonstigen Einflüsse) umzugehen.
- Das schließt das *Antizipieren* („Vorausschauen“) ebenso mit ein, wie neue, *innovative Ideen* zuzulassen.

Der Grundsatz der Agilität ist nicht neu. Er wurde bereits vor über 20 Jahren von 16 Software Entwicklern verfasst.

Das daraus entstandene **Agile Manifest** legt *Werte und Prinzipien* für das agile Framework fest. Diese Grundsätze wurden schnell auf agile Organisationsprozesse übertragen. Heute sind sie insbesondere auch für das Führen auf Distanz eine gute Basis.

Die wichtigsten Bausteine sind (nach Nickel/Keil 2021):

! Schnell in die Praxis !

Das Prinzip im agilen Projektmanagement lautet:
MVP – **Minium Viable Product**

In kurzer Zeit wird ein Produkt erstellt, das funktioniert, aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat. Damit bietet es für den Auftraggeber einen Mehrwert und sein Einsatz kann erprobt und evaluiert werden. Erst danach geht das Produkt „in Serie“).

! Kurze Zyklen !

Das Prinzip im agilen Projektmanagement lautet:
Sprint – Denken und Planen in kleinen Zyklen

Ein Sprint dauert in der Regel zwei bis vier Wochen. Nach dieser knappen Zeit gibt es bereits ein erstes Feedback. Das ermöglicht zeitnahe Anpassungen und Optimierungen an die Zielsetzung.

! Time is everything !

Das Prinzip im agilen Projektmanagement lautet:
Zeit – Zeit – Zeit

Besonders dieser Baustein macht die Änderung in der agilen Arbeitswelt deutlich: Ein Sprint ist nicht dann zu Ende, wenn das Ergebnis vorliegt, sondern die Zeit abgelaufen ist. Das verdeutlicht auch den hohen Anspruch der Agilität an die Selbstführung von Fach- und Führungskräften.

! Feedbackschleifen !

Das Prinzip im agilen Projektmanagement lautet:
Sprint – und Sprintreview

Jeder Sprint schließt mit einem Review ab. Hierbei wird nicht nur besprochen, inwiefern die geplante Umsetzung erfolgt ist, sondern es wird auch evaluiert, wie die Kollaboration aller Beteiligten wirksam und zielführend war.

➤ MERKE:

Agilität ist der Versuch, auf die Komplexität der neuen Arbeitswelt 4.0 zu antworten.

ÜBUNGSAUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

- 14:** Analysieren Sie Ihren Arbeitsalltag nach den agilen Bausteinen (Beispiele finden Sie bei: Nickel/Keil 2021, S. 175-179).
- 15:** Bereiten Sie Argumente für eine Pro- und Contra-Debatte vor, in der Sie den Ansatz des verlangsamten Denkens mit dem agilen Management vergleichen.

3.3 WORKING OUT LOUD (WOL)

Führung ist Kommunikation. Die Möglichkeiten der Kommunikation sind in virtuellen Teams verändert. Dieses Phänomen greift die Methode WOL auf.

Die wichtigsten Prinzipien lauten (nach Nickel/Keil 2021):

- I. Pflegen Sie **Beziehungen** – *bleiben Sie im Austausch.*
- II. **Wachsen** Sie miteinander – *durch Offenheit und Neugier.*
- III. Machen Sie **Arbeit sichtbar** – *Teilen führt zu Vermehrung.*
- IV. Führen Sie **großzügig** – *Teilen sie freigiebig Ihr Wissen.*
- V. **Weiterentwicklung** – *Fokussieren Sie sich auf den Purpose.*

Vorschlag für ein 7-Wochen-Kompaktprogramm (nach ebd., S. 240-242):

Woche	Leifragen/To-do
1	<i>Welches Ziel haben wir als Team? Welche Ziele haben die einzelnen? Wer kann wen wie unterstützen? → Es entsteht eine „Beziehungsliste“, welche die Kontakte visualisiert.</i>
2	<i>Wo werden die einzelnen sicht- und erlebbar? In welchen social media kann man sich ggf. folgen? Welche Neuigkeiten erfährt man dabei? → In der wöchentlichen Circle-Session ist Raum diese Erfahrungen zu besprechen. Dabei stehen diese im Fokus, das Ziel des Teams rückt in den Hintergrund.</i>
3	<i>a) Welche Zeiten können als „Zeiten mit uns selbst“ geblockt werden? → Als Grundregel ein Zeitfenster pro Woche, was jede/r im Team auch transparent macht. b) Welche zwei Personen haben Ihnen in der letzten Zeit etwas Gutes getan? → Bedanken Sie sich bei den Betreffenden mit einer angemessenen E-Mail.</i>
4	<i>Sind die Dankes-E-Mails auf Resonanz gestoßen? → Im Team wird überprüft, inwieweit die versandten E-Mails Empathie vermitteln konnten. Es wird – offen – besprochen, was der Sender ausdrücken wollte und was beim Empfänger angekommen ist. Neben Empathie ist das Stichwort – spürbare und ausgedrückte – Dankbarkeit für den Austausch.</i>

5	<i>Was macht Sie/uns als Persönlichkeit/en aus?</i> → Die Phase beginnt mit Selbstreflexion jedes Teammitglieds. Jede/r schreibt die Antworten auf und sucht sich eine Person aus der Beziehungsliste (Woche 1). Im gemeinsamen Gespräch wird überprüft, inwieweit diese Eigenschaften und Ressourcen beim Gegenüber erkennbar sind und wirksam werden.
6	<i>Wo wollen Sie in einem (oder drei) Jahren stehen?</i> → Jedes Teammitglied schreibt aus der Zukunft einen Brief an sich selbst. Geben Sie dem Schreiben ein konkretes Datum. Besprechen Sie das Schreiben (und das Ihres Gegenübers) mit einer Person freier Wahl (mit der Sie bisher noch nicht viel im Circle gearbeitet haben).
7	<i>Welche positiven Gewohnheiten lassen sich ausbauen?</i> → Jeder Mensch hat Routinen, die meistens noch optimierbar sind (z.B. die Fahrt mit dem Rad zum Büro). Setzen Sie daran an und entwerfen Sie (alle) den nächsten Schritt (z.B. auch samstags eine kleine Runde in die Natur).

Tabelle 8: WOL (eigene Darstellung)

In einem Abschlussmeeting werden die Fortschritte gewürdigt und angemessen gefeiert.

➤ MERKE:

In der virtualisierten Arbeitswelt sind Tools wesentlich, die das Gemeinschaftserlebnis fördern. Das beugt der Vereinsamung einzelner und dem Abbruch von Kommunikation vor. So kann trotz Arbeit und Führung auf Distanz die Kollaboration und Effizienz eines Teams erhalten werden.

ÜBUNGSAUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

16: Entwerfen Sie einen WOL-Vorschlag für Ihre Organisation/für Ihr Team. Orientieren Sie sich am Guide unter: <https://www.key-stone.de/wp-content/uploads/2018/07/WOLCircleGuide-GettingStarted-v4.5-GERMAN.pdf> und passen Sie ihn an Ihre Bedarfe an. Bringen Sie das Ergebnis zur Besprechung mit in die Vorlesung.

4 Fazit: Führen in Paradoxien

Richter und Groth (ebd. 2023) sehen in der *Spannung zwischen Sach- und Personenorientierung* eine Grundparadoxie organisationaler Führung. Um diese Situation zu lösen, ist die Orientierung auf Personen dadurch relativiert, dass Organisationen in *Rollen* und Aufgaben strukturiert sind. Dadurch wird vom personalen Bezug auf Rollenzuschreibungen abstrahiert.

Nach diesem systemischen Verständnis löst die **Grundparadoxie weitere Paradoxien** aus, insbesondere auf der Spannungsebene zwischen den zwei Systemen, die aufeinander verwiesen, aber jeweils – mit eigenen Regeln und Dynamiken – eigenständig sind: Organisation und Team.




Fokus Organisation	Fokus Team
Intransparenz von Team-Internia	Transparenz für alle Teammitglieder
kollektive Leistung des Teams	individuelle Beiträge im Team
persönliche Karriere als Organisationsmitglied	Anerkennung für Beiträge zur Teamleistung
Team als Mittel zum Zweck für die Organisation	Organisation als relevante Umwelt für das Team

Abbildung 13: Führungsparadoxien
(aus: Richter/Groth 2023, Organisations- und Teamlogik, S. 114)

Die Paradoxien zeigen sich im Alltag auf praktischer Ebene:





Richtung		Entscheidungen		Personen	
Exploitation	Exploration	Schließung	Öffnung	Rolle	Individuum
Vergangenheit	Zukunft	Prinzipientreue	Pragmatismus	Kontrolle	Vertrauen
Tradition	Vision	Top-down-Vorgaben	Bottom-up-Beteiligung	Verantwortung	Freiheit
Sicherheitsorientierung	Risikobereitschaft	Sachorientierung	Beziehungsorientierung	Fordern	Fördern
Effizienz	Effektivität	Konkurrenz	Kooperation	Pflichterfüllung	(Eigen-) Motivation

Abbildung 14: Praktische Führungsparadoxien
(aus: Richter/Groth 2023, Zwischen Richtung, Entscheidung und Personen)

➤ MERKE:

Führungskräfte sind Brückenbauer zwischen beiden Systemen Organisation und Team. Sie nehmen bei wichtigen Entscheidungen die Feldherrenperspektive ein und antizipieren die Sichtweise beider Bereiche.

Ebenso stehen sie zwischen der vorgegebenen Richtung und strategischen Entscheidungen der Organisation. Führungskräfte müssen um diese Spannungsfelder wissen, weil sie nicht nur auf sie einwirken, sondern Positionierungen einfordern.

Digitales Führen kann sich von der pädagogischen Erkenntnis der **Antinomien** (Helsper 2016) inspirieren lassen. Unter dem Begriff der Antinomie werden Widersprüchlichkeiten verstanden, die nicht aufhebbar sind. Die Mehrzahl der pädagogischen Antinomien lassen sich direkt auf digitalisierte Prozesse der Kollaboration übertragen, wie z.B. die Nähe-Antinomie, die Organisations-Antinomie, oder die Praxis-Antinomie (vgl. Hanstein 2022b).

In *digitalisierten Lehr- und Lernprozessen verdichten sich diese Antinomien*. Insbesondere die Nähe-Antinomie hat sich verändert, weil digitalisierte Formen der Nähe keine physische ersetzen, sondern nur abbilden und gegebenenfalls gamifiziert nachbilden können. So wundert es nicht, dass die *Organisation und Anbahnung von Kollaboration* wieder zu einer vordergründigen Aufgabe Lehrender geworden.

- Zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es, virtuelle Räume als erlebbare Orte einer **WIR-tuellen Verbundenheit** (Hanstein/Lanig 2020b) werden zu lassen.
- Die individuellen Blasen Einzelner zu einer Team-Bubble zu verbinden, ist im digitalen Raum schwieriger als im analogen Raum. Hier bedarf es **veränderter Rhythmen und neuer Rituale**.

Führen mit Selbstführung

Damit schließt sich der Kreis zur These vom Anfang, wonach Führung zunächst Selbstführung ist (Hanstein 2023). Denn auch Führungskräfte bleiben Menschen und gehen – hoffentlich – nicht vollständig in ihrer Rolle auf. Um die *Spannungen*, die sich *aus Paradoxien und Antinomien* ergeben, gut bewältigen zu können, bedarf es einer Haltung, die mit **Ambiguitätstoleranz** beschrieben wird.

- Ambiguität bezeichnet eine **anhaltende und nicht auflösbare Unsicherheit**, in der **unscharfe Parameter** bleiben, aber **trotzdem Entscheidungen** fallen müssen.

Beispiel

Vieles, das in der Corona-Pandemie entschieden wurde, hat sich später als ineffektiv und auch falsch herausgestellt. Um Entscheidungen zu treffen, waren Risiken abzuwägen. Für Politiker, Wissenschaftler und Berater war diese Situation wie ein nicht enden wollender „Nebelflug“.

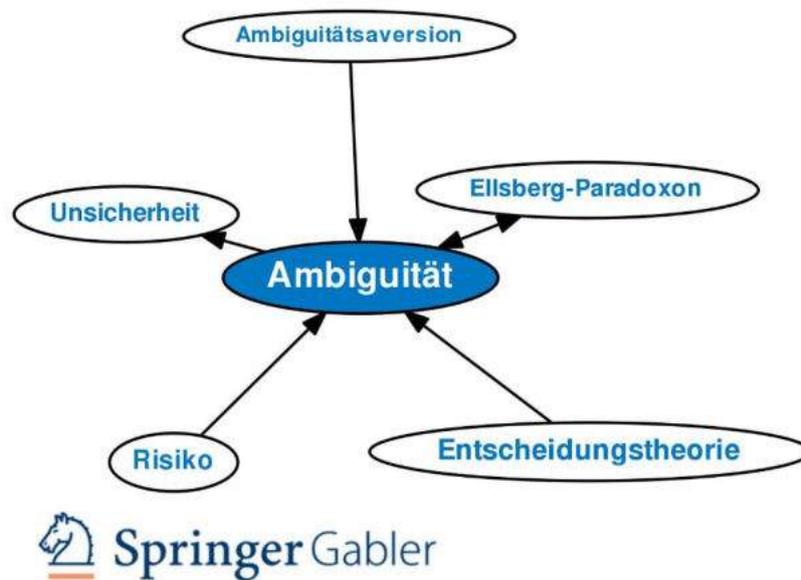


Abbildung 15: Ambiguität

(Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ambiguitaet-53900>)

➤ MERKE:

Führung setzt das Wissen um Paradoxien und Antinomien im Führungsalltag voraus.

Paradoxien und Antinomien haben mit der digitalisierten Arbeitswelt zugenommen.

Ambiguitätstoleranz ist für eine wirksame, nachhaltige und gesunde Führung wichtig. Sie ist erlernbar.

Führungskompetenz durch Coaching

Erfolg werden auf Dauer nur die Organisationen haben, die neben der Agilität ihrer Prozesse und vor allem Mitarbeitenden **lernende Systeme** bleiben. Lernen beinhaltet den Außenblick, das „Lernen vom anderen“ her, um die „Selbstreferenzialität“ (Arnold 2012) hinter sich lassen zu können. Für diese Lernprozesse bieten sich Coaching (Hanstein/Lanig 2021) und Kollegiales Coaching (Hanstein/Lanig 2023) an.

ÜBUNGSAUFGABEN ZUR SELBSTKONTROLLE

- 17:** Reflektieren Sie Führungsparadoxien in Ihrem Alltag, und wie Sie damit umgehen. Bringen Sie gern Ihre Beispiele und Lösungsstrategien zur Vorlesung mit.
- 18:** Recherchieren Sie nach dem „Ellsberg-Paradoxon“, übertragen Sie es auf Ihre beruflichen (Führungs-)Herausforderungen.
- 19:** Zum Schluss ein grundsätzlicher Arbeitsauftrag: Notieren Sie, wo in Ihrem Alltag die Lektüre dieses Begleitheftes Sie zu neuen Ideen inspiriert hat. Probieren Sie Neues aus! Bringen Sie Ihre Erfahrungen mit in die Vorlesung!
- 20:** Informieren Sie sich regelmäßig über neue „virtuelle und hybride Lösungen“ (Titel: Hanstein/Lanig 2022)!



Abbildung 16: Mut zum Ungedachten
(Quelle: ZDF)

Übungsaufgaben

Die Reflexionsaufgaben dieses Begleitheftes befinden sich auf dem Niveau von Reorganisation und **Transfer**. Insofern kann es keine „Musterlösungen“ geben.

Die Vorlesungen im Fach Teamführung und Teamentwicklung „leben“ auch davon, wie gut Sie sich mit der Reflexion dieser Aufgaben einbringen.

Hier haben Sie die Möglichkeit, Ihre Ergebnisse festzuhalten:

1. *Die Bedeutung von Digitalisierung und Digitalität auf die Kultur meines Arbeitsbereiches bzw. Unternehmens wird daran deutlich, dass:*

2. *Die Thesen zur Digitalisierung sowie die Grundformen zur Digitalität prägen meinen Arbeitsalltag, insbesondere in diesen Bereichen:*

3. *Digitale Technologie hat in meinem beruflichen Kontext an diesen Stellen und nach dem SAMR-Modell auf folgenden Ebenen Einzug gehalten:*

Ich bewerte dies so:

4. *Digitalisierung hat insofern meine Führungsaufgabe verändert, als dass:*

5. *Die Analyse eines zurückliegenden/aktuellen [nicht Zutreffendes streichen] Teamprozesses anhand des TZI-Ansatzes sieht Folgendermaßen aus:*

Daraus leite ich folgende Erkenntnisse ab:

6. *Jedes Element der Selbstführung (1 – schwach ausgeprägt / 10 sehr stark ausgeprägt) bewerte ich wie folgt:*

Das Feedback von [Name Kommilitone/in] sieht so aus:

7. *Veränderung meiner Aspekte der Selbstführung mit der Corona-Pandemie:*

Unterstützung (Modelle und Fallbeispiele) hier:

https://www.coaching-hanstein.de/media/files/2202_coaching-magazin-2022-1-hanstein_krisen_pandemie.pdf (Hanstein 2022a)

https://www.coaching-hanstein.de/media/files/2105_coaching-magazin-2021-2-kollaps.pdf (Hanstein 2021)

8. *Ausgewählte Prinzipien (2) – meine Assoziationen dazu:*

9. *Entwurf für ein (erstes) online-Meeting nach dem Sandwich-Prinzip:*

10. *Was bei uns typisch VUCA und BANI ist (zzgl. strategischer Maßnahmen):*

11. *Tetralemma als Tool der Veränderung (mit welchen Effekten):*

12. *Meine Ergebnisse nach den Checklisten zur Reflexion meines beruflichen Alltags:*

13. *Selbsttest (siehe Innenteil) – Erkenntnisse:*

14. *Mein Arbeitsalltag nach den agilen Bausteinen:*

15. *Verlangsamtes Denken versus agiles Projektmanagement? Wo passt das zusammen? Wo „beißt“ es sich?*

16. *Konzeptvorschlag WOL-Vorschlag für meine Organisation/mein Team:*

Unterstützung (Guide) hier:

<https://www.key-stone.de/wp-content/uploads/2018/07/WOLCircleGuide-GettingStarted-v4.5-GERMAN.pdf>

17. Paradoxien in meinem beruflichen (Führungs-)Alltag - und mein Umgang damit:

Unterstützung (Definitionen) hier:

<https://www.coaching-hanstein.de/media/files/online-exklusiv-antinomien-in-digitalisierten-lernarrangements.pdf> (Hanstein 2022b)

18. Das Ellsberg-Paradox als Hilfestellung in meinem beruflichen Alltag – Assoziationen:

19. Ad least: Inwiefern hat Sie die Lektüre dieses Begleitheftes zu neuen Ideen inspiriert:

Literaturverzeichnis

- Arnold, Rolf:** Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik, Heidelberg 2012.
- Bolten-Bühler, Ricarda:** Medialer Habitus von Lehrenden in der Erwachsenenbildung. Biografische Analysen medienpädagogischer Professionalisierung, Darmstadt 2023.
- Schäfer, Erich:** Phänomene der Präsenz und Absenz im digitalen Hochschulraum im Kontext von Lehren und Lernen, Manuskript 2023.
- Handke, Jürgen:** Handbuch Hochschullehre digital. Leitfaden für eine moderne und mediengerechte Lehre, Baden-Baden 2020.
- Hanstein, Thomas:** Führung beginnt mit Selbstführung. Vortrag beim EREV-Forum Organisations- und Personalentwicklung, Manuskript 2023.
- Hanstein, Thomas & Lanig, Andreas:** Digital lehren. Das „Homeschooling“-Methodenbuch. Baden-Baden, 2020a.
- Hanstein, Thomas & Lanig, Andreas:** Spirituelle Kompetenz in digitalen Lern- und Arbeitswelten. Erfolgreich studieren und arbeiten mit Spirituellem Selbstmanagement 4.0. Baden-Baden, 2020b.
- Hanstein, Thomas & Lanig, Andreas:** #Online-Lehre meets #Online-Coaching. Lehrhandeln und Coaching in virtuellen Lernräumen. Münster, 2021.
- Hanstein, Thomas & Lanig, Andreas (Hrsg.):** Virtuelle und hybride Lösungen in institutionalisierten Bildungsprozessen. Impulse für die didaktische Transformation. München, 2022.
- Hanstein, Thomas & Lanig, Andreas:** Kollegiales Coaching für Bildungseinrichtungen. Mehr Partizipation durch Coaching. In: Coaching Magazin 3/2023, S. 44-48.
- Kühne, Bärbel:** Kreativitätstechniken. Studienheft 679 der DIPLOMA Hochschule, Bad Sooden-Allendorf, 2020.
- Nickel, Susanne & Keil, Gunhard:** Führen auf Distanz, Freiburg 2021.
- Puentedura, Ruben R.:** Transformation, Technology and Education, Western Massachusetts 2006. In: <http://hippasus.com/resources/tte/>.
- Richter, Timm & Groth, Torsten:** Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis, Heidelberg 2023.
- Stalder, Felix:** Kultur der Digitalität, Berlin 2021.

Verwendete Links (Zugriff am 15.09.2023)

<https://blog.medienzentrum-coe.de/samr/>

<https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen>

https://www.coaching-hanstein.de/media/files/2105_coaching-magazin-2021-2-kollaps.pdf

(Hanstein 2021)

https://www.coaching-hanstein.de/media/files/2202_coaching-magazin-2022-1-hanstein_krisen_pandemie.pdf (Hanstein 2022a)

<https://www.coaching-hanstein.de/media/files/online-exklusiv-antinomien-in-digitalisierten-lernarrangements.pdf> (Hanstein 2022b)

<https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/methode/kopfstand/>

<https://overthefence.com.de/manifest-fuer-langames-denken>

<https://www.strategische-wettbewerbsbeobachtung.com/business-model-canvas-und-der-wettbewerb/>

<https://www.ruth-cohn-institute.org/start.html>

<https://www.key-stone.de/wp-content/uploads/2018/07/WOLCircleGuide-GettingStarted-v4.5-GER-MAN.pdf>

<https://www.schulz-von-thun.de/>

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ambiguitaet-53900>

<https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/die-6-denkhute-von-de-bono/>

<https://www.zdf.de/>

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

DIPLOMA Hochschule

Zentralverwaltung

Herminenstraße 17f
31675 Bückeburg

Tel.: +49 (0)5722 28 69 97 32

info@diploma.de

www.diploma.de



Sie wollen mehr erfahren?

Unser aktuelles Studienangebot und weitere Informationen finden Sie auf www.diploma.de oder besuchen Sie uns zu einer persönlichen Studienberatung an einem DIPLOMA-Studienzentrum in Ihrer Nähe.