DALK

Deutscher Ausbildungsleiterkongress

Duale Ausbildung geht in Führung

22. - 23. November 2018 — Congress Center Düsseldorf

Willkommen in der VUKA-Welt! –
Wie Sie das Zusammenspiel von Führen und Folgen erfolgreich gestalten

Robert Erlinghagen, mindshaker

#DALK2018

Thesen

1. Die VUKA-Welt stellt Menschen und Unternehmen vor neue Herausforderungen
2. Die Generation Selfie verkörpert Effekte der VUKA-Welt prototypisch
3. Kernfrage ist: Wie wecke und erhalte ich in der VUKA-Welt die Motivation?
4. Unternehmen brauchen neue Konzepte für das Wechselspiel von Führen und Folgen
5. Damit ändert sich die Rolle der Ausbilder/innen

Die VUKA-Welt

Die moderne Welt ist…

- **V**olatil: Manche Entwicklungen unterliegen starken Schwankungen. **(Volatility)**
- **U**nsicher: Wir verfügen nie über alle und selten über alle wesentlichen Informationen, um Situationen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen. **(Uncertainty)**
- **K**omplex: Wir haben es mit einer immer weiter steigenden Zahl von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu tun. **(Complexity)**
- **A**mbivalent: Was heute richtig war, kann morgen falsch und übermorgen wieder richtig oder völlig irrelevant sein. **(Ambiguity)**

Die VUKA-Welt

- VUKA heißt: **Zerstörung von Traditionen, Bindungen, Institutionen** und **massenhafte Individualisierung.**
- In der **Generation Selfie** zeigen sich die Veränderungen gebündelt.

Die VUKA-Welt und die Generation Selfie

Dr. Jean M. Twenge

**Me,
My Selfie
And I**

- **verlängerte Adoleszenz**, ein Aufschub von Verantwortungsübernahme und dem Treffen von grundlegenden Entscheidungen
- **gesteigertes Sicherheitsbedürfnis**, ökonomisch wie auch in den sozialen Beziehungen
- **gesteigerte Sensibilisierung** bezüglich des Umgangs mit Sprache, resultierend aus der zunehmend online stattfindenden Kommunikation
- **gesteigerte psychische Verletzlichkeit** (➔ Triggerwarnungen, Safe Spaces…)

„Vielleicht hat es bei uns den Anschein, dass wir faul sind, weil wir uns wie die Generation vorher alle Optionen offen halten. Aber wir wissen oft nicht, was wir machen wollen, weil es so viele Möglichkeiten gibt.“

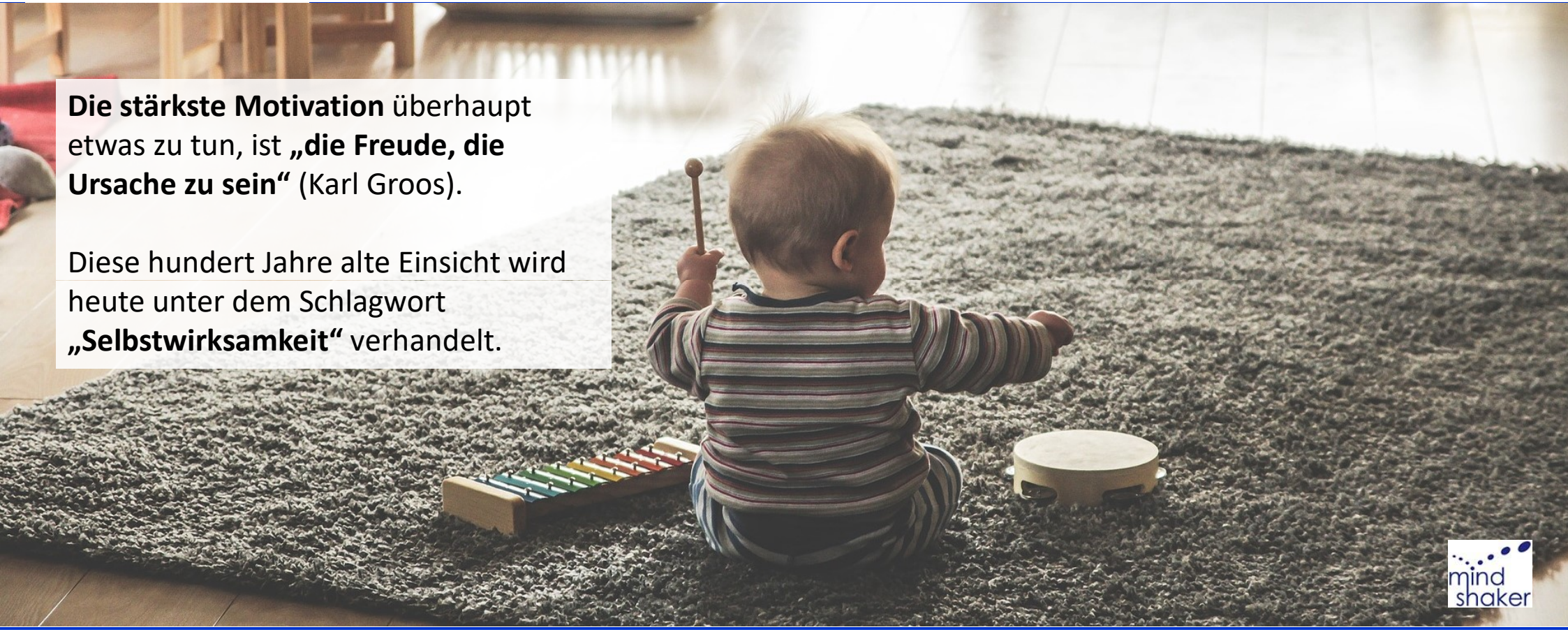
„WIE KÖNNEN DIE LEUTE NUR SO SCHARF DARAUF SEIN, 18 ZU WERDEN?????? ICH HABE TIERISCH VIEL ANGST VOR #ADULTING!!!!“

- Stationär betreute depressive Jugendliche unter 15 Jahren
  im Jahr 2000: 410
  im Jahr 2015: 4.600
- In der Altersgruppe zwischen 15 und 24 Jahren
  im Jahr 2000: 5.200
  im Jahr 2015: 34.300

Die VUKA-Welt

- Die VUKA-Welt **zerstört Traditionen, Bindungen, Institutionen** und fördert die **massenhafte Individualisierung.**
- In der **Generation Selfie** zeigen sich die Veränderungen gebündelt.
- Managementratgeber bieten für die VUKA-Welt zwei Lösungen an:
  1. **„sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit“** (vom Menschen her gedacht)
  2. **Agilität** (vom Markt her gedacht)
- Beide Modelle richten sich an den Mensch als Ganzes, nicht nur auf seine Arbeitskraft. Für manche ein **Traum**, für viele führt dies zur **völligen Erschöpfung**.
- Viele Unternehmen **beklagen** eine **abnehmende Motivation** und hohe **Ansprüchlichkeit** v.a. der jüngeren Generation

VUKA-Welt, Selbstwirksamkeit und Motivation



Die stärkste Motivation überhaupt etwas zu tun, ist **„die Freude, die Ursache zu sein“** (Karl Groos).

Diese hundert Jahre alte Einsicht wird heute unter dem Schlagwort **„Selbstwirksamkeit“** verhandelt.

VUKA-Welt, Selbstwirksamkeit und Motivation

Einerseits:

- Die vernetzte VUKA-Welt bietet ungeheure Möglichkeiten: Start-up-Gründer, die mit 30 Milliardäre sind.
- Die VUKA-Welt wirbelt scheinbar fest zementierte Unternehmensstrukturen durcheinander. Hochqualifizierte, schwer ersetzbare Mitarbeiter/innen gewinnen außerordentliche Machtpositionen.

Andererseits

- Die komplexe VUKA-Welt macht Selbstwirksamkeitserfahrungen für viele Menschen immer schwieriger.
- Menschen, denen die Erfahrung der Selbstwirksamkeit genommen wird, reagieren erst mit Wut und dann mit Rückzug.

Die VUKA-Welt und die Generation Selfie

- Die Generation Selfie ist **nicht faul**.
  Sie ist mal überbehütet, mal vernachlässigt, und **hat weniger Erfahrungen mit Selbstwirksamkeit gemacht.**

- Die Generation Selfie ist **nicht unhöflich.**
  Sie hat nur ganz **andere Kommunikationskanäle, in denen andere Regeln gelten.**

- Die Generation Selfie ist **nicht maßlos oder unrealistisch anspruchsvoll.**
  Sie orientiert sich an dem für sie realen Umfeld.

Und jetzt Sie…

Welche Erfahrungen machen Sie mit der VUKA-Welt?

Motivation, Selbstwirksamkeit und die Generation Selfie

Die VUKA-Welt

- Die VUKA-Welt **zerstört Traditionen, Bindungen, Institutionen** und fördert die **massenhafte Individualisierung.**
- In der **Generation Selfie** zeigen sich die Veränderungen gebündelt.
- Managementratgeber bieten für die VUKA-Welt zwei Lösungen an:
  1. **„sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit“** (vom Menschen her gedacht)
  2. **Agilität** (vom Markt her gedacht)
- Beide Modelle richten sich an den Mensch als Ganzes, nicht nur auf seine Arbeitskraft. Für manche ein **Traum**, für viele führt dies zur **völligen Erschöpfung**.
- Viele Organisationen **beklagen** eine **abnehmende Leistungsbereitschaft** und hohe **Ansprüchlichkeit** v.a. der jüngeren Generation
- Organisationen benötigen **neue, realistische Konzepte** für das **Zusammenspiel von Führen und Folgen.**

Tiefer tauchen: Führen und Folgen

Unternehmen brauchen…

- … grundsätzlich klare Vorstellungen über ihre Erwartungen an Mitarbeiter als Folgende
- … Personalentwicklungskonzepte, die nicht nur auf Leadership fokussieren, sondern auch auf Followership
- … hierfür Ideen, die der Tatsache Rechnung tragen, dass die Generationen unterschiedliche Vorstellungen haben, wie das Wechselspiel von Führen und Folgen funktionieren soll

mind shaker

Followership-Styles nach Robert E. Kelley (1988ff.)

unabhängig, kritisch

passiv

Entfremdete („alienated“)	**Effektive** („star follower“)
Pragmatische Überlebenskünstler („pragmatics“)	
Passive („sheep“)	**Konformisten** („Yes-people“)

aktiv

abhängig, unkritisch

Frage 1:
„Setzen sich die Mitarbeiter/innen **aktiv** dafür ein, positive Energie für ihre Organisation zu erzeugen? Oder stehen sie für negative Energie und **Passivität**?“

Frage 2:
„Denken die Mitarbeiter/innen eigenständig, unabhängig und kritisch? Oder überlassen sie das Denken ihren Führungskräften?“

Das Konzept „Courageous Follower“ nach Ira Chaleff (1995)

Stark (heraus)fordernd

Wenig unterstützend

Individualist	**Partner**
Resource	**Implementer**

Stark unterstützend

Wenig (heraus)fordernd

Frage 1:
nach dem Mut, den jemand aufbringt, um die Führung zu unterstützen („courage to support“ = **wenig bzw. stark unterstützend**)

Frage 2:
Nach dem Mut, den jemand aufbringt, um Führungsverhalten oder Ziele zu prüfen und zu hinterfragen („courage to challenge“ = **wenig bzw. stark (heraus-)fordernd**).

7 Prinzipien einer Followership-Kultur nach Don Mercer (2011)

- **Instant Response** : Nimm sofort nach Übertragung einer Aufgabe die Arbeit auf; erledige sie so schnell wie möglich in hoher Qualität; bitte ggf. die Führungskraft um Anpassung von Prioritäten
- **Initiative**: Ergreife Initiative, suche nach ungelösten Problemen, beschreite neue Wege, just do it.
- **Imagination**: tausche Deine Ideen aus.
- **Integrity:** Ehrlichkeit; lege (eigene) Fehler unverzüglich offen, stelle Vertrauenswürdigkeit unter Beweis
- **Inquire**: Frage nach dem "Wer, was, wie, wann, wozu, wo?", um selbst zu lernen.
- **Inform**: Halte die Führungskraft auf dem Laufenden; keine Geheimnisse; teile Dein Wissen und frage nach Input.
- **Involve**: Nimm teil, beteilige Dich in und an der Organisation; handle jenseits der Stellenbeschreibung

Was tun?

- Führen und Folgen ist ein **Wechselspiel**.
- Führen und Folgen ist **Beziehungsarbeit.**
- Follower brauchen Erfahrungen der **Selbstwirksamkeit** ("die Freude, die Ursache zu sein") – das stiftet Sinn und Bindung.
- (Hierarchische) Führungskräfte haben vor allem eine **Vorbildfunktion**.
- **Vergessen Sie Anreize. Es geht um Haltung.**

Followership

- **Instant Response**
- **Initiative**
- **Imagination**
- **Integrity**
- **Inquire**
- **Inform**
- **Involve**

Leadership

- **Instant Response**
- **Initiative**
- **Imagination**
- **Integrity**
- **Inquire**
- **Inform**
- **Involve**

Was tun? – Social Gearing

- **Haltung**
  - Sie, Ihre Organisation, Ihre Teams brauchen eine klare Haltung bezogen auf
    - sich selbst
    - Ihr Leistungsziel und Ihr Humanziel
    - Grenzen: Was geht? Was geht nicht? Was muss? Was darf?

- **Social Gearing Ihrer Organisation**
  - Nötig ist ein vertieftes Verständnis davon, wie Ihre Organisation tickt.
  - Mitarbeiter kommen wegen der Marke (= Bindung durch Image), sie bleiben – oder gehen – wegen der Art der Führung und Kollegialität (= Bindung durch Beziehungsrealität).
  - Ängste und psychische Belastungen spielen als Motivator bzw. Demotivator eine immer größere Rolle. Sie werden weniger aufgefangen durch Familie, Kirche, Vereine, Gesellschaft…

    (➔ Zunahme der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen um 79,3 % zwischen 2007 und 2017)

Was tun? – Social Gearing

- **Erziehungsauftrag?!**
  - Verlängerte Adoleszenz heißt: Das Erlernen von Verantwortungsbereitschaft, Impulskontrolle, Frustrationstoleranz ist mit dem Jugendalter nicht abgeschlossen. Auf Unternehmen kommt ein ganz neuer Erziehungsauftrag zu.
  - Erziehungsarbeit ist Arbeit an den Kleinigkeiten. Scheinbare Selbstverständlichkeiten sind nicht mehr selbstverständlich.
  - Die Generation Selfie geht nicht davon aus, dass sie sich einen gewissen Status erst erarbeiten muss. Sie ist gewohnt, unterhalten und bespaßt zu werden.
  - Machen Sie Ihre Erwartungen detailliert klar: Kleiderordnung, Umgang mit Kunden und Kollegen, Umgang mit Informationen, Anwesenheitszeiten…
  - Nutzen Sie Mentoren, Paten als Vorbilder und Berater für die Entwicklung der Sozialkompetenz – und die Motivation
  - Erklären Sie, warum Sie bestimmte Aufgaben stellen oder Erwartungen haben. Geben Sie nicht nur Anweisungen

Was tun? – Social Gearing

- **Recruiting**
  - Mitarbeiter/innen müssen zum Unternehmen passen und zugleich in ihrem So-Sein respektiert werden.
  - Gesucht werden also nicht die “Besten”, sondern die passenden.

- **Anreizsysteme**
  - Materielle Anreizsysteme (“Dienstwagen für Azubis”) und Feel-Good-Manager sind kurzfristig erfolgreich (Mitarbeitergewinnung), fördern aber ggf. die Frustrationsintoleranz (“Mehr! Mehr! Mehr!”)

- **Akzeptanz der irrationalen Rationalität**
  - Es nützt und ändert nichts, sich über Defizite oder scheinbar unverständliche Verhaltensweisen einer heranwachsenden Generation zu ärgern.

Was tun? – Social Gearing

- **Vom Fachexperten zum Coach: Verändertes Rollenbild für Ausbilder/innen**
  - Die persönlichen, überfachlichen Entwicklungsbedarfe und -ziele der Azubis gewinnen an Bedeutung. Ausbilder müssen (auch) Coaches werden. Schaffen Sie dafür geeignete Gesprächssituationen
  - Erziehung kann nur gelingen, wenn sie nicht rein funktional gedacht wird (Leistungsziel), sondern Persönlichkeitsentwicklung einschließt (Humanziel). Erziehung ist v.a. emotionale Arbeit.
  - Ausbilder/innen müssen Followership-Kompetenzen jenseits von “Lehrjahre sind keine Herrenjahre” vermitteln. Dazu braucht es definierte Followership Skills und Wege zur Kompetenzvermittlung.
  - Ausbilder/innen müssen dafür qualifiziert werden.
  - Und schließlich: Schaffen Sie Selbstwirksamkeitserfahreungen und geben Sie Feedback, Feedback, Feedback.

Und jetzt Sie…

Ihre Fragen, Gedanken und Ideen zum Social Gearing.

- **Haltung**
- **Social Gearing Ihrer Organisation**
- **Erziehungsauftrag**
- **Recruiting**
- **Anreizsysteme**
- **Akzeptanz der irrationalen Rationalität**
- **Vom Fachexperten zum Coach: Verändertes Rollenbild für Ausbilder/innen**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Robert Erlinghagen
mindshaker
Stettiner Straße 16
57518 Betzdorf

M +49 (0) 160-99 30 60 28
re@mindshaker.de
www.mindshaker.de