



New Leadership im Museum

Wie „new“ ist New Leadership?

Stammtisch Zukunftsfähiges
Museumsmanagement, 21. Juni 2024

Der New Leadership-Ansatz

Technologische Kompetenz und Digital Leadership

in einer digitalisierten Welt müssen Führungskräfte technologische Entwicklungen verstehen und nutzen können

Transformationale Führung

betont die Rolle von Führungskräften als inspirierende Vorbilder, die durch Vision und Begeisterung die Mitarbeitenden motivieren

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung

New Leadership legt großen Wert auf nachhaltiges Handeln und soziale Verantwortung

Emotionale Intelligenz

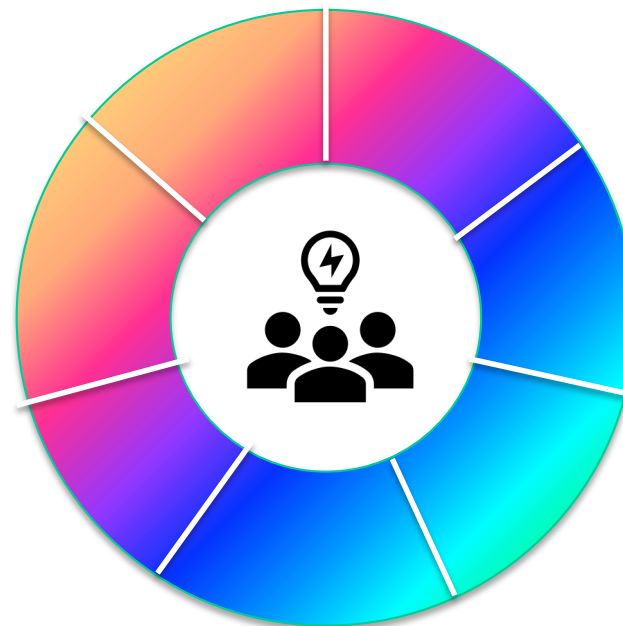
zentraler Bestandteil von New Leadership, Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihre eigenen Emotionen und die ihrer Mitarbeitenden zu erkennen, zu verstehen und zu managen

Kollaborative Netzwerke

Führungskräfte fördern die Bildung und Nutzung von Netzwerken sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation

Agilität und Anpassungsfähigkeit

in einer sich schnell verändernden Welt müssen Führungskräfte agil und anpassungsfähig sein



Partizipative Führung und Empowerment

New Leadership fördert eine partizipative Führungskultur, bei der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und Verantwortung übernehmen

Wie „new“ ist New Leadership?



Rolle und Verantwortung

- Definition
 - Verantwortung: *Bereitschaft für seine Handlungen einzustehen, ihre Folgen zu tragen; Rechtfertigung; Verteidigung; Rechenschaft, Schuld*
 - jmd. für etwas verantwortlich machen - *ihm die Schuld daran geben (Deutsche Definition)*
 - responsible: *in der Lage, für sein Verhalten und seine Verpflichtungen einzustehen; mit dem Charakter eines freien moralischen Akteurs; fähig, seine eigenen Handlungen zu bestimmen;*
 - *jemand, der Verantwortung übernimmt, insbesondere ein Akteur, der bereit ist, je nach Anlass verschiedene wichtige Rollen zu übernehmen (Webster's Dictionary)*
- Wenn ich gefragt werde, muss ich eine für meine Rolle angemessene Antwort geben - damit handele ich verantwortlich!
- Verantwortung beginnt mit der Bereitschaft zu sehen, wie man selber Ursache einer Situation sein könnte (indem man etwas verursacht oder zulässt).

Fähigkeiten, um Menschen zu führen/managen

1. Die eigene Wahrnehmung mit ihren Filtern kennen
 - Emotionale, mentale und intuitive Strategien
2. Das Verhalten von Menschen in der Vergangenheit verstehen
 - Verstehen warum Leute das tun, was sie in der Vergangenheit getan haben – die Motivation hinter der Aktion
3. Zukünftiges Verhalten voraussagen
 - Ganz besonders wichtig bei sich schnell verändernden Umfeldern
4. Das Verhalten von Menschen ausrichten, verändern und kontrollieren/überwachen (im Blick haben)
 - Das Verhalten von anderen dahingehend beeinflussen, dass Aufgaben erledigt und Ziele erreicht werden

1. Faktor: Der Führungsstil

- Definition: Das Verhaltensmuster (Worte und Handlungen) der Führungskraft so, wie es von anderen wahrgenommen wird
- Autoritärer versus demokratischer Führungsstil
- Aufgabenorientiertes Verhalten
 - Die Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen von Individuen oder Gruppen einfordern
- Beziehungsorientiertes Verhalten
 - Zwei- oder Mehr-Wege Kommunikation
 - Zuhören, ermutigen, moderieren, Klärung bringen und Unterstützung anbieten
- Kulturelle Führung (geprägt durch das Vorbild, besonders im Bereich Kommunikation)
 - Endziele entwickeln bzw. kommunizieren und den Freiraum geben, dass Menschen interne Kunden- und Lieferantenbeziehungen selbst definieren

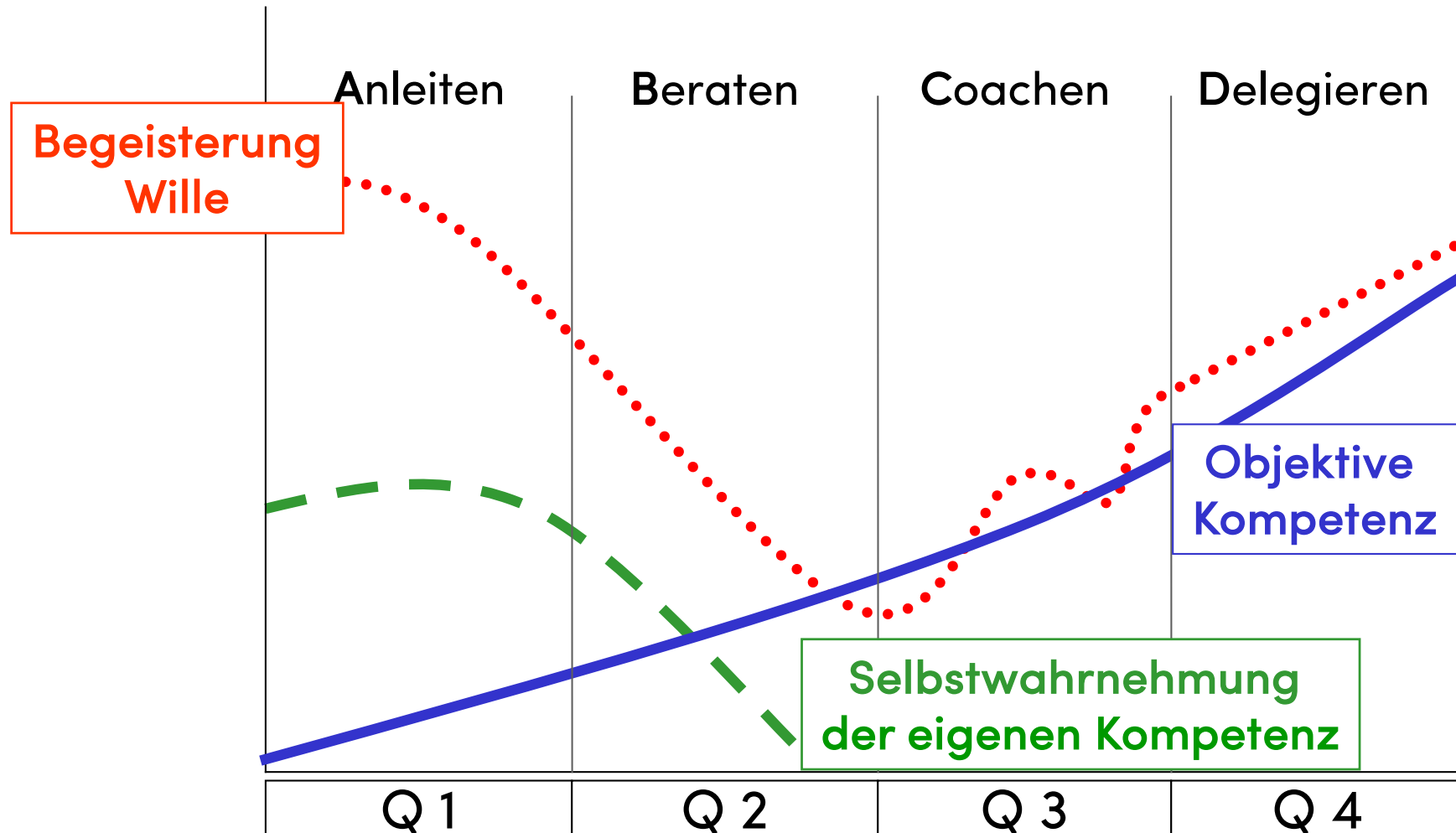
2. Faktor: Mitarbeitendenverhalten und -einstellung

- Bereitschaft des Mitarbeitenden
 - Bereitschaft beschreibt, wie eine Person eine bestimmte Aufgabe ausführt und besteht aus dem Willen und der Fähigkeit dieser Person
- Bestandteile von Bereitschaft
 - Fähigkeit beschreibt Wissen, Kompetenz, Erfahrung und spezielle Fertigkeiten, um eine bestimmte Aufgabe auszuführen
 - Willen beinhaltet Selbstvertrauen, freiwillige Selbstverpflichtung und Motivation, um eine bestimmte Aufgabe oder Aktivität auszuführen
- Der eigene Führungsstil passt sich der Kompetenz bzw. den Fähigkeiten der Mitarbeitenden an
- Der eigene Kommunikationsstil passt sich der Persönlichkeit der Mitarbeitenden an

Weitere Faktoren, die den Führungsstil beeinflussen

- Interaktion / Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
- Wichtige „Alliierte“ der Führungskraft
- Jobanforderungen
- Zeit
- Unternehmenskultur
- Unternehmensstruktur

Situatives Führen (nach Paul Hersey und Kenneth Blanchard / 1977)



Q 1 - Q 4 = Qualifizierungsstand in Bezug auf die neue Aufgabe

DIRIGIERENDES Verhalten



Aufgabenorientiertes Verhalten

Die Führungskraft

- entwickelt einen Aktionsplan!
- gibt genaue Anweisungen, wer, was, wann, mit wem tut!
- Gibt Lösungen und Entscheidungen vor!
- Kann durchaus die bisherigen Aktionen der Mitarbeitenden bewerten!
- Gibt den Termin des nächsten (Telefon-) Gesprächs vor!
- Erklärt Mitarbeitenden, warum diese Vorgehensweise für sie gut ist!

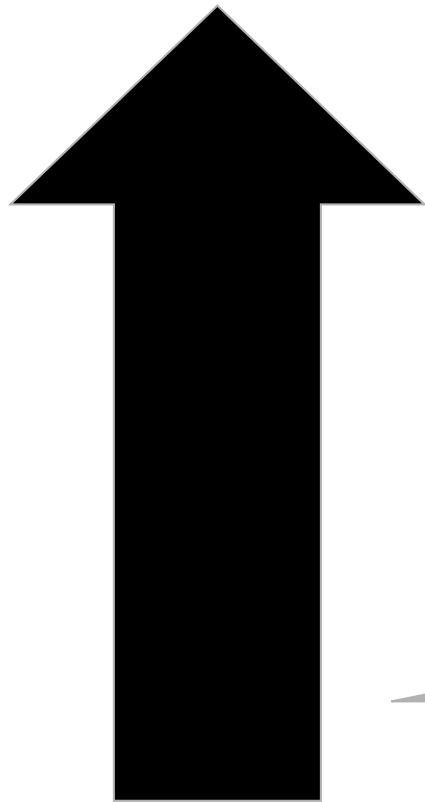
UNTERSTÜTZENDES Verhalten



Beziehungsorientiertes Verhalten

- Die Mitarbeitenden ermutigen, Vorschläge für die weitere Vorgehensweise zu machen!
- Probleme gemeinsam mit den Mitarbeitenden definieren!
- Mitarbeitende von ihren Erfahrungen und bisherigen Entscheidungen berichten lassen und akzeptieren diese!
- Mitarbeitende selbständig einen Aktionsplan entwickeln lassen und zustimmen!
- Mitarbeitende nur nach den Gründen für ihre Entscheidungen fragen und zu/hinhören!
- Entscheidung den Mitarbeitenden überlassen und nur Anreize geben oder Störungen klären!
- Als Puffer fungieren, indem man Hilfe anbietet, Fragen oder Konflikte zu klären!

Situatives Führen - Führungsstil Anleiten



*Stark
dirigieren*

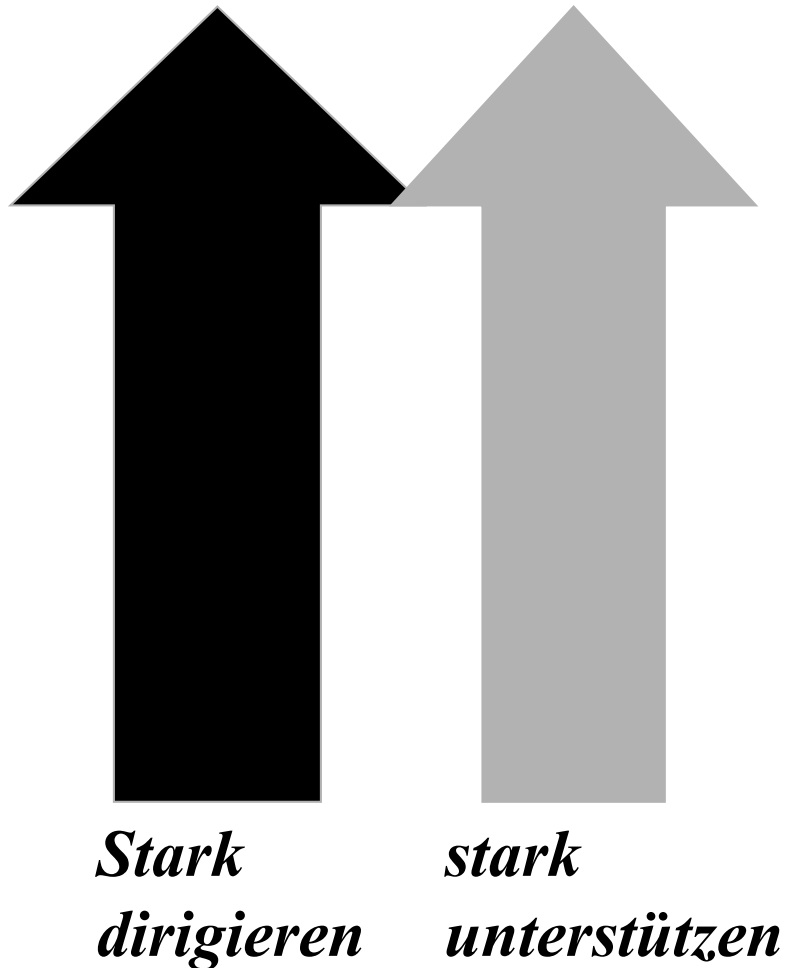


*Wenig
unterstützen*

Die Führungskraft

- formuliert klare Aufträge
- setzt Ziele und legt die Rollenverteilung fest
- entwickelt Aktionspläne zur Problemlösung
- kontrolliert die Entscheidung darüber, wer was wann und mit wem tut
- gibt genaue Anweisungen
- ist verantwortlich für Problemlösungen und Entscheidungen
- gibt Lösungen und Entscheidungen vor
- kontrolliert und bewertet die Arbeit der Mitarbeitenden

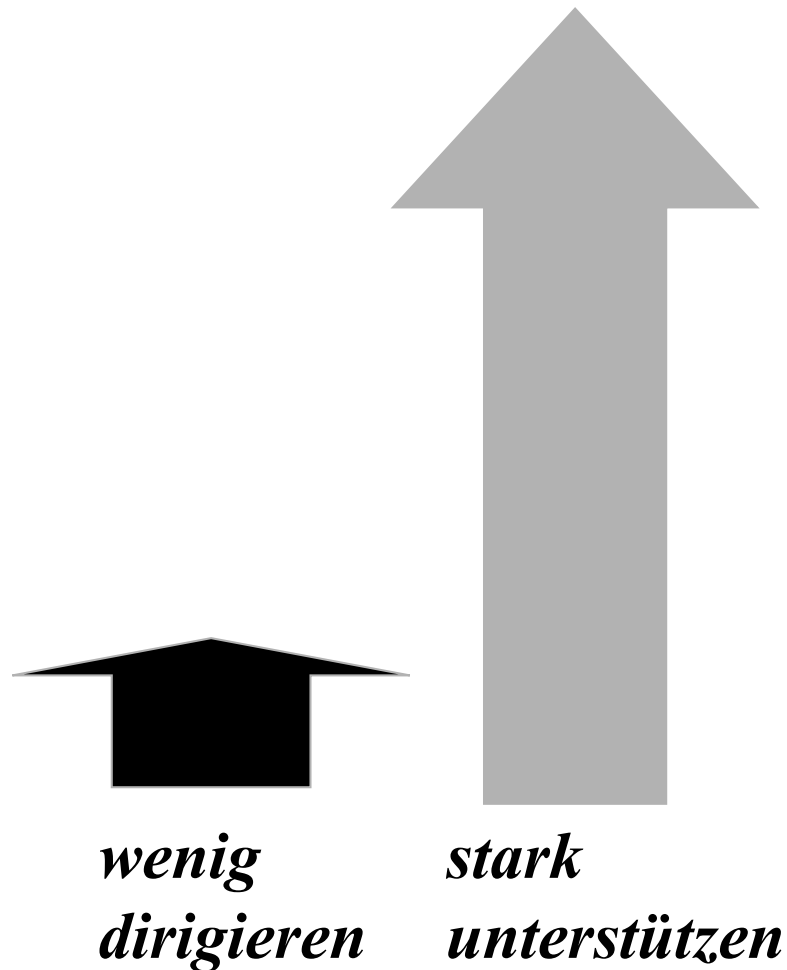
Situatives Führen - Führungsstil Beraten



Die Führungskraft

- erkennt Probleme
- setzt Ziele
- entwickelt einen Aktionsplan zur Problemlösung und bespricht ihn dann mit den Mitarbeitenden
- erklärt den Mitarbeitenden ihre Vorstellungen und fragt nach deren Ideen; kommuniziert verstärkt mit ihren Mitarbeitenden
- trifft - ausgehend von den Ideen der Mitarbeitenden - eine endgültige Entscheidung über die Lösung und das Vorgehen
- steuert weiterhin die Arbeit der Mitarbeitenden
- bewertet die Tätigkeit der Mitarbeitenden

Situatives Führen - Führungsstil Coachen



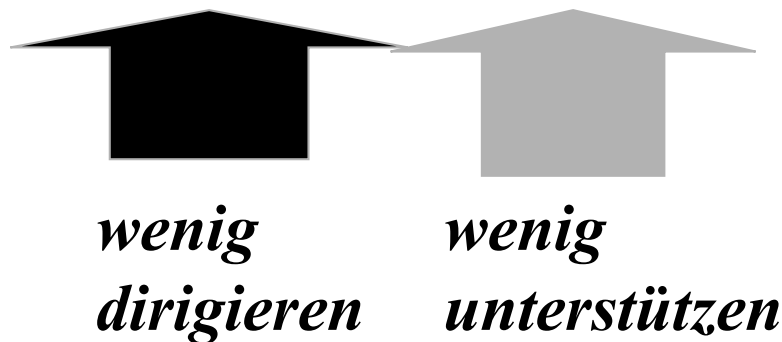
Die Führungskraft

- bezieht die Mitarbeitenden in den Prozess der Problemdefinition und der Zielsetzung mit ein
- ermutigt die Mitarbeitenden, Vorschläge zu machen
- bietet Bestätigung, Unterstützung, Hilfe, Informationen und Ideen an
- teilt die Verantwortung für die Problemlösung und Entscheidung mit den Mitarbeitenden
- hört sich die Problemlösung und Entscheidung der Mitarbeitenden an und fördert diese, auch wenn die Führungskraft es anders als die Mitarbeitenden machen würde
- bewertet die Arbeit der Mitarbeitenden gemeinsam mit ihnen
- macht den Mitarbeitenden Mut
- hilft bei Konfliktlösungen

Situatives Führen - Führungsstil Delegieren

Die Führungskraft

- definiert Probleme gemeinsam mit den Mitarbeitenden, lässt sie aber den Aktionsplan entwickeln
- überlässt Kontrolle, Entscheidung und Vorgehen den Mitarbeitenden und akzeptiert dieses
- überprüft nur sporadisch die Leistung
- lässt die Mitarbeitenden ihre Arbeit selbst bewerten
- überträgt Verantwortung an die Mitarbeitenden
- sorgt für einen guten Informationsfluss
- entwickelt für die Tätigkeit entsprechende Anreize; regelt Störungen; fungiert als Puffer
- fördert Teamgeist - trainiert Mitarbeitende für neue Aufgaben + lässt sich Ergebnisse berichten



Vier Mitarbeitertypen in Bezug auf Bereitschaft

Typ 1: MA hat niedrige Kompetenz und keine Erfahrung, ist aber begeistert von der Aufgabe

- Delegation durch ***stark dirigierendes, wenig unterstützendes*** Verhalten!

Typ 2: MA hat nur wenig Kenntnisse und ist durch negative Erfahrungen demotiviert

- Delegation durch ***stark dirigierendes und stark unterstützendes*** Verhalten. Dies ist mit Abstand die schwierigste Situation und erfordert ganze Arbeit von Ihnen!

Typ 3: MA ist gut informiert und schwankt in seinem Willen

- Delegation durch ***stark unterstützendes, weniger dirigierendes*** Verhalten!

Typ 4: Der MA hat gute Kenntnisse und Erfahrung und ist auch begeistert von der Aufgabe

- Delegation durch ***wenig dirigierendes und auch wenig unterstützendes*** Verhalten. In anderen Worten: **Üben Sie vornehme Zurückhaltung!**

Delegation

- Bedeutet wörtlich: übertragen
- Was wird übertragen?
 - Jede Aufgabe, die Mitarbeitende wahrnehmen können. Die Führungskraft fragt sich bei jeder neuen Aufgabe: „Wozu dient sie und wer kann sie übernehmen?“
 - Die zu dieser Aufgabe erforderliche Kompetenz. Also auch die Befugnisse, die die Mitarbeitenden benötigen, um die Aufgabe selbständig bewältigen zu können.
 - Die der Aufgabe entsprechende Verantwortung.
- Delegieren heißt, die Mitarbeitenden innerhalb klar definierter Grenzen machen lassen, wie sie es wollen!

- Führungsstil: Kompetenz der Mitarbeitenden
- Kommunikationsstil: Persönlichkeit der Mitarbeitenden

- Differenzierung im Führungsstil: richtet sich nach Bereitschaft der Mitarbeitenden

Unterschiede von New Leadership

New Leadership	herkömmliche Management- und Führungsansätze
Empowerment	Fokus auf Kontrolle
Agilität	Strukturierte Prozesse
Zusammenarbeit und Netzwerke	Klar definierte Rollen
Emotionale Intelligenz	Rationalität und Logik
Kurzfristige Anpassungsfähigkeit	Langfristige Planung
Offene Kommunikation	Top-Down-Kommunikation
Kontinuierliches Feedback	Leistungsbewertung

New Leadership verfolgt einen stärker menschenzentrierten, flexiblen und kollaborativen Ansatz, der besser auf die Herausforderungen und Dynamiken der modernen Arbeitswelt abgestimmt ist.

Vielen Dank! Zeit für Fragen und Anregungen



KM Kulturmanagement Network GmbH
www.kulturmanagement.net
d.schuetz@kulturmanagement.net

