



## Stöger & Partner Update:

Frühlingsausgabe 2023

Liebe Geschäftspartner:innen,

endlich Frühling. Zeit des Aufbruchs. Zeit für neue Ideen. Zeit für Mut. Zeit für Neues.

Dazu passt unser neues Format, das wir Ihnen in diesem Newsletter erstmals vorstellen: Humane Global Leadership.

"Humane globale Führung" bezieht sich auf einen Führungsansatz, der die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt, während er gleichzeitig die kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Unterschiede auf globaler Ebene berücksichtigt. Diese Art der Führung fördert eine respektvolle, mitfühlende und integrative Arbeitsumgebung und Unternehmensführung und konzentriert sich auf die Schaffung von Werten, die das Wohlergehen aller Beteiligten unterstützt.

Wir bieten dazu ein Weiterbildungsprogramm in 5 Modulen auf Deutsch und auf Englisch an.

Zusammenfassend ist „Humane Global Leadership“ ein Führungsstil, der darauf abzielt, das Wohlergehen der Menschen und des Planeten zu fördern und gleichzeitig die kommerziellen Ziele zu erreichen. Diese Führungskräfte arbeiten daran, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die auf Empathie, Respekt, Inklusion und Nachhaltigkeit basiert. Erfahren Sie mehr darüber in unserem Fachbeitrag und lassen Sie sich durch unseren Impuls-Vortrag am 22.06.2023 18:00 Uhr online inspirieren.

In dieser Ausgabe verknüpfen wir außerdem Feedback-Kultur und Psychologische Sicherheit nicht nur, indem wir zu beiden Themen spannende Anregungen liefern, wir wollen auch in Erinnerung rufen, warum „richtiges“ Feedback und psychologische Sicherheit Hand in Hand gehen. Wir liefern dabei konkrete Tipps für Führungskräfte.

Feedback trägt maßgeblich zur Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und zur Schaffung einer Umgebung mit hoher psychologischer Sicherheit bei.

Warum ist Feedback so wichtig? Als Führungskraft haben Sie eine entscheidende Rolle bei der Förderung des Potenzials Ihrer Mitarbeiter:innen. Konstruktives Feedback bietet ihnen Orientierung, hilft ihnen, sich weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten zu verbessern. Gleichzeitig schafft eine offene Feedback-Kultur Vertrauen und stärkt die Zusammenarbeit im Team.

Feedback spielt eine zentrale Rolle bei der Schaffung psychologischer Sicherheit, weil es

- das Vertrauen fördert: Wenn Führungskräfte regelmäßig ehrliches, konstruktives Feedback geben und auch selbst offen für Feedback sind, entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit.
- Mitarbeitende ermutigt, ihre Gedanken und Ideen einzubringen: das führt zu einer stärkeren Zusammenarbeit und einer Verbesserung der Arbeitsbeziehungen.
- die Lern- und Fehlerkultur unterstützt: Konstruktives Feedback ermöglicht es den Mitarbeitenden, aus ihren Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Eine Umgebung, in der Fehler als Lernchancen gesehen werden und nicht als Grund für Bestrafung, erhöht die

psychologische Sicherheit.

- klare Erwartungen setzt: Durch regelmäßiges Feedback können Führungskräfte den Mitarbeitenden helfen, ihre Ziele und Erwartungen besser zu verstehen. Wenn Mitarbeitende wissen, was von ihnen erwartet wird, fühlen sie sich sicherer und können selbstbewusster agieren.
- die Inklusion stärkt: Feedback trägt dazu bei, dass alle Teammitglieder das Gefühl haben, wertgeschätzt und respektiert zu werden. Wenn Führungskräfte auf die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden eingehen, entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Zusammenhalts im Team.

Indem Führungskräfte eine offene Feedback-Kultur fördern, unterstützen sie also die psychologische Sicherheit im Team und schaffen die Voraussetzungen für bessere Kommunikation, Zusammenarbeit und letztendlich höhere Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Lassen Sie uns gemeinsam in die Welt des Feedbacks und der psychologischen Sicherheit eintauchen und erfahren, wie Sie Ihre Führungsqualitäten weiterentwickeln können!

**Ihr Johannes Penzkofer**

## Feedback als agiles Führungstool

### 7 Tipps für agile Führungskräfte zum besseren Umgang mit Feedback

Unsere Geschäftswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Unternehmen stehen heute vor einer zunehmenden Komplexität und Unsicherheit, die durch schnelle technologische Fortschritte, globale Wettbewerbsfähigkeit und eine sich rasch verändernde Arbeitswelt verursacht wird. Agile Methoden ermöglichen es, sich schnell an diese Umstände anzupassen und dabei innovativ zu bleiben.

Agilität erfordert oft höhere Eigenverantwortung von Teammitgliedern. Damit geht auch die Kompetenz einher, selbst oder im Team Entscheidungen zu treffen. Dies wiederum bedeutet, dass eine Führungskraft weniger direktiv arbeitet, sondern Teammitgliedern dabei vertraut, eigene Entscheidungen zu treffen. Nun könnte man sich fragen, welche Rolle eine Führungskraft dann noch spielt. Eine der Antworten ist nach wie vor: „Führen“! Nur die Art und Weise der Führung ändert sich. Wo früher die Anweisung stand, steht heute Vertrauen und Miteinander. Damit die Teammitglieder nun wissen, ob sie sich im gewünschten und erforderlichen Rahmen bewegen, gibt es viele Instrumente in der agilen Führung. Eines wollen wir hier besonders hervorheben und das ist Feedback. Im Folgenden finden Sie 7 Tipps zur Nutzung von Feedback als agiles Führungstool.

#### **1. Feedback kontinuierlich und nicht „nur“ in geplanten Feedbackgesprächen**

Feedback ist ein wichtiger Bestandteil des agilen Prozesses. Nicht nur in den viertel-, halb- oder ganzjährig stattfindenden Feedbackgesprächen sollte Feedback gegeben werden. Durch regelmäßige und kontinuierliche Feedback-Gespräche können agile Führungskräfte sicherstellen, dass ihre Teams auf dem richtigen Weg sind, ihre Fähigkeiten verbessern und ihre Arbeit effektiver gestalten. Darüber hinaus sollte Feedback auch vorfallbezogen gegeben werden. Dass es sich dabei auch um positive Vorfälle handeln darf, sollte dabei selbstverständlich sein. Im Grunde sollte in den „großen“, geplanten Feedbackgesprächen kaum ein Feedback gegeben werden, das nicht schon durch das kontinuierliche oder vorfallbezogene Feedback bekannt

ist. Also machen Sie Feedback zu einem täglich genutzten Instrument Ihrer Führungsarbeit.

## **2. Feedback als team- und beziehungsbildende Maßnahme**

Verstehen Sie Feedback auch als teambildende Maßnahme. Feedback ist ein entscheidendes Instrument für agile Führungskräfte, um Teams zu unterstützen sich zu entwickeln. Nicht nur die Zielerreichung des Teams, sondern auch die Art und Weise wie zusammengearbeitet wird, spielt dabei eine große Rolle. Feedback dient auch dazu, in einem Team engere und bessere Beziehungen zu pflegen und die Zusammenarbeit zu verbessern. Es ist essenziell für die Entwicklung eines Teams, zu verstehen, wie gutes Feedback funktioniert und so eine gute Feedback-Kultur zu schaffen. Dieses Klima des Feedbacks Gebens und Nehmens zu schaffen und für dessen Erhalt zu sorgen, ist ebenfalls Teil der Aufgabe von Führungskräften. Um die Zusammenarbeit zu fördern ist nicht nur das Geben und Nehmen von Feedback wichtig. Arbeiten Sie zusammen mit Ihren Teammitgliedern an Maßnahmen, die sich aus dem Feedback ergeben und an deren Umsetzung. Auch die Umsetzung selbst kann dabei gemeinsam erfolgen.

## **3. Erwartungen bewusst machen, um positives Feedback (Lob) zu geben**

Feedback sollte nicht nur in Form von kritischem Feedback und konstruktiver Kritik gegeben werden, sondern auch Lob und Anerkennung sind wichtig. Dabei gilt es zu bedenken, dass uns bei Lob und Anerkennung oft unsere eigenen Erwartungen im Weg stehen. Wenn etwas eintritt, was wir erwarten, nehmen wir dies oft nicht bewusst wahr. Unter anderem aus diesem Grund loben viele Menschen zu wenig. Stellen sie sich darum regelmäßige Termine in Ihren Kalender (Tipp: jede Woche), an denen Sie sich bewusst überlegen, welche Ihrer Erwartungen das Team oder einzelne Teammitglieder erfüllt haben und welche nicht. Loben Sie die Erfüllung Ihrer Erwartungen und sprechen Sie die Dinge an, die Ihre Erwartung nicht erfüllen. Machen Sie sich dabei bewusst, dass die Erfüllung einer (positiven) Erwartung ein wirklich gutes Ergebnis ist. Unsere Ansprüche sind manchmal so groß, dass wir vergessen, dass die Erfüllung dieser Ansprüche eine Top-Leistung darstellt.

[Hier weiterlesen](#)

## **Psychologische Sicherheit Teil 3**

### **Mehr Psychologische Sicherheit in 7 Schritten**

In den letzten beiden Newslettern haben wir darüber berichtet, wie Psychologische Sicherheit eine Arbeitsumgebung schafft, in der beispielweise über Sorgen, Fehler, Schwächen und schwierige Themen offen und angstfrei gesprochen werden kann, um Leistung, Innovation und Wachstum im Unternehmen zu steigern.

Dabei geht es um die Organisation und deren Haltung zum Thema psychologische Sicherheit, Führung und wie Führungskräfte Transparenz schaffen, Mitarbeitende mit einbeziehen, sowie als Vorbild Werte wie Offenheit, Empathie und Vertrauen vorleben. Es geht um den Menschen als Individuum und um die Gruppe, und welches Maß an Sicherheit gebraucht wird, um sich voll in die gemeinsame Sache einzubringen. Psychologische Sicherheit macht Unternehmen zukunftsfähiger, denn sie führt zu zufriedeneren Teams, die intelligenter Risiken eingehen, Bedenken früher äußern und länger im Team bleiben. Das Team, aber auch die Organisation, wird widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen und letztlich

erfolgreicher.

In diesem Newsletter wollen wir Schritte aufzeigen, wie Psychologische Sicherheit im Unternehmen implementiert werden kann. Seien wir uns dessen bewusst: Der Aufbau psychologischer Sicherheit bedarf Zeit und Geduld und ist eigentlich nie fertig. Weiter erfordert er viel Engagement und die Bereitschaft, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen. Leistungsstarke Teams sind nicht ausschließlich deshalb glücklich, weil sie so leistungsfähig sind, sondern weil ihnen ein sicherer Rahmen dafür gegeben wird, sie aus Fehlern lernen und ihre Talente angstfrei entfalten können.

## 1. Verankerung von Psychologischer Sicherheit in der Unternehmenskultur

Psychologische Sicherheit wird als wichtiger Eckpfeiler der Unternehmenskultur verankert. Vorteile aus Unternehmersicht sind u.a.: erhöhte Innovationsgeschwindigkeit und time-to-market, verbesserte Qualität, gestärkte Resilienz, erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement. Psychologische Sicherheit ist nicht „soft“ wie viele behaupten, sondern ermöglicht höhere Standards für Innovation, Leistung und Qualität.

## 2. Psychologische Sicherheit im Team ermitteln

Die grundlegende psychologische Sicherheit des Teams lässt sich in einer Umfrage, in persönlichen Gesprächen wie auch in einem Workshop ermitteln, basierend auf den Skalierungsfragen von Amy C. Edmondson, aus „The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth“, Wiley 2018.

**1. Current state**


*Pick the dots from the line of your emoji!*

*Search for patterns in the data or identify the statements.*

**10 minutes**

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Neutral	4 Agree	5 Strongly agree
On this team, I understand what is expected of me.				•••	
We value outcomes (quality) more than outputs (quantity) or inputs, and nobody needs to "look busy".			•	••	
If I make a mistake on this team, it is never held against me.	•			••	•
When something goes wrong, we work as a team to find (the systemic) the cause.			•••	•	
All members of this team feel able to bring up problems and tough issues.			••		•
Members of this team never reject others for being different and nobody is left out.		•	•	•	
It is safe for me to take a risk on this team.		•	•	••	
It is easy for me to ask other members of this team for help.				••	•
Nobody on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.			•		••
Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilised.			••	•	

Take a look at how the dots are dispersed and pick the two statements that have the lowest scores. What can you and your team do to improve these statements?



Quelle: miro/Christiena Kirchhoff

## 3. Maßnahmen Identifizieren

Aus den Ergebnissen der Bedarfsanalyse lassen sich Schwerpunktbereiche identifizieren, konkrete Maßnahmen ableiten und die Planungsphase gestalten. Diese können z.B. ein Team-Workshop „Purpose oder Performance-Workshop“, ein gezieltes Training zur Feedbackkultur, ein Workshop „Mutige Kommunikation“, „Interkulturelle Zusammenarbeit“, „Unconscious Bias“ o.ä. sein bzw. eine für das Team maßgeschneiderte Kombination aus unterschiedlichen Maßnahmen.

Hier weiterlesen

# Humane Global Leadership

## Die Zukunft ist MENSCHLICH

Ein Widerspruch in der heutigen Zeit, wo scheinbar AI (Artificial Intelligence) unsere Zukunft erobert? Im Gegenteil – der menschliche Aspekt ist genau der Mehrwert, auf den zukunftsorientierte Organisationen und Führungskräfte ihren Fokus legen.

Als globale Führungskraft stehen Sie in der heutigen Arbeitswelt einem immer breiter werdenden Spektrum an Anforderungen und Erwartungen gegenüber: steigende Komplexität, neue Arbeitsformen, digitale Geschwindigkeit und kulturelle Vielfalt.

Als Humane Global Leader ergänzen und schärfen Sie gezielt Ihre Kompetenzen, um genau mit diesen Anforderungen und Erwartungen umgehen zu können. Dabei stellen Sie den entscheidenden Faktor in das Zentrum Ihrer Führungsaktivität: die Menschen, mit denen Sie arbeiten.

Sie entwickeln eine offene globale Denkweise, die Sie als Führungskraft darin unterstützt, kulturelle Zusammenhänge besser zu verstehen und sie im internationalen Wettbewerb für sich und Ihr Unternehmen zu nutzen. Sie schärfen Ihr Bewusstsein für Sinnhaftigkeit und Psychologische Sicherheit im globalen Kontext und werden noch wirksamer im Zusammenspiel von neuen Arbeitsformen, Diversität und Motivation. Sie werden sich Ihrer Rolle als Humane Global Leader bewusst, welche Haltung dafür erforderlich ist, damit der Zusammenhalt zwischen Menschen in der Organisation, in Abteilungen und Teams sinnvoll gefördert wird.

Internationale Führung von Menschen – Humane Global Leadership – wird in der sich entwickelnden neuen Arbeitswelt zunehmend unerlässlich und wird für Organisationen und Führungskräfte zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Zukünftig haben Sie die Möglichkeit, Ihre Kompetenzen als Humane Global Leader in 6 Modulen an 5 Tagen zu erweitern.

**Modul 1:** (Un)limited Global Mindset - **Modul 2:** Inspirational Cross-Cultural Leader - **Modul 3:** Sense of Purpose (The Future is Human) - **Modul 4:** Unbound Diverse Cultures - **Modul 5:** Passion for International Work - **Modul 6:** Strong Intercultural Team Cohesion

Erfahren Sie gerne mehr bei unserem Impulsvortrag „Humane Global Leadership: Die Zukunft ist MENSCHLICH“ am 22. Juni um 18 bis 19 Uhr, mit **Christiena Kirchhoff & Andreas Hauser**

Impulsvortrag

Wir wünschen Ihnen und euch bereits heute fröhliche Osterfeiertage und einen genussvollen Frühling.

Viele Grüße

Euer Stöger & Partner Team



**Stöger & Partner**

BEWEGT UNTERNEHMEN MIT MENSCHEN

Diese E-Mail wurde an {{ contact.EMAIL }} versandt.  
Sollten Sie keine weiteren Newsletter von uns wünschen klicken Sie bitte auf nachfolgenden Button.

[Abmelden](#)



© 2021 Stöger & Partner GmbH