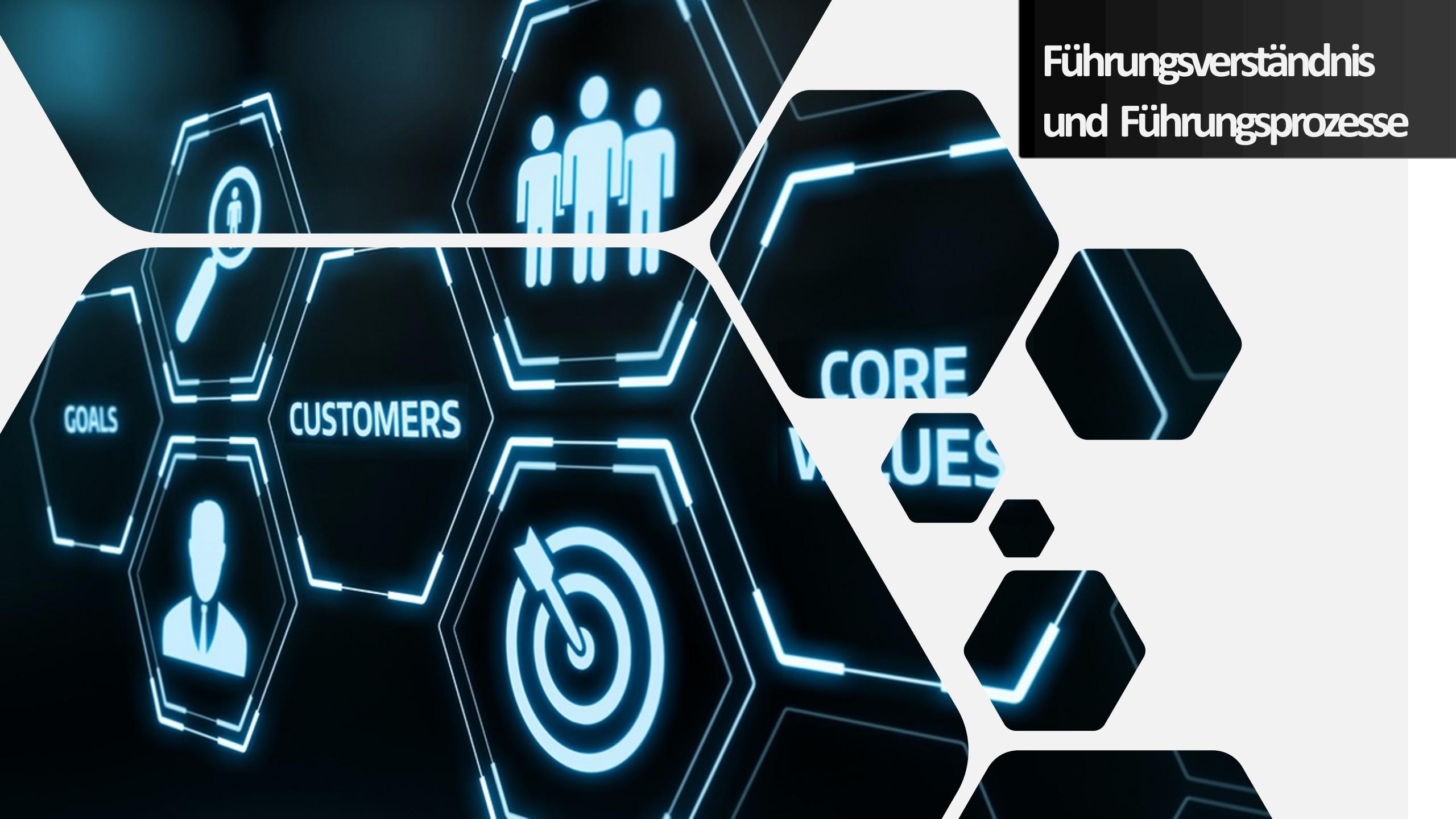


# Führungsverständnis und Führungsprozesse



# Inhalte Seminar Führung

- Meine Vorstellung von Führung
- Definition von Führung
- Probleme und Führungsansätze
- Kultur & Führungsstile
- Taylorismus und Agiles Arbeiten
- Mitarbeiterspezifisches Führen
- Priorität von Führung
- Situatives Führen
- Möglichkeiten der Einflussnahme
- Zielsetzungen
- Dimensionen von Leistung
- Tuckman Modell zur Teamentwicklung
- Teamprofilrad
- Führen auf Distanz
- Individualpsychologische Grundlagen – Big Five
- Transaktionsanalyse
- Konflikte II
- Motivation
- 10 Gebote für Meetings



# Grundlagen der Führung

Führung auf Persönlichkeit der MA abstimmen

Selbstführung von Gruppen ohne Führungskraft

MA Motivation, intrinsische

Konkrete Führungswerzeuge und Tipps zum Vorgehen

Von der losen Truppe zu einem echten Team

Grüppchenbildung vermeiden / auflösen zu gut funktionierender Gesamtgruppe

Umgang mit Konflikten

Wie gehe ich gut mit Zielkonflikten um?

Deeskalation von Konflikten

Führen aus der Ferne – Werkzeuge



## LOGIKER (HANDLUNGS- PLANUNG)

BEWUSSTES DENKEN,  
PLANEN, ANALYSIEREN  
UND ENTWICKELN VON  
HANDLUNGSSCHRITTEN

## CONTROLLER (ERGEBNIS- KONTROLLE)

DETAILORIENTIERTES  
WAHRNEHMEN, ANALY-  
SIEREN UND ZUORDNEN  
DES HANDLUNGSER-  
GEBNISSES. MISER-  
FOLGSANALYSE

## GESCHÄFTS- FÜHRER (ZIELBILDUNG)

IDEENFINDUNG,  
KREATIVITÄT, HANDELN  
AUS DEM ÜBERBLICK,  
VERARBEITEN DES  
ERGEBNISFEEDBACKS

## MACHER (HANDLUNGS- AUSFÜHRUNG)

UMSETZUNG DER  
HANDLUNGSSCHRITTE,  
INTUITIVES HANDELN



## Motive – Kundentyper erkennen und adäquat reagieren – **DONNERSTAG**

### Drei Grundmotive

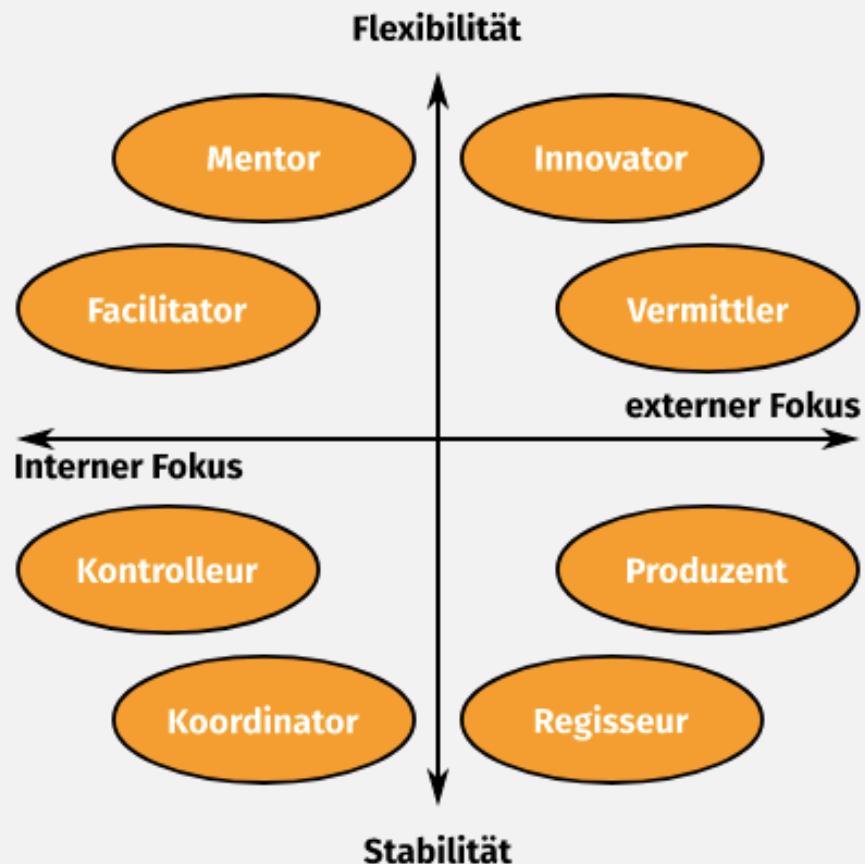


Wie erkennst um welchen Typen es sich handelt?  
Wie gehst Du mit den verschiedenen Typen um?

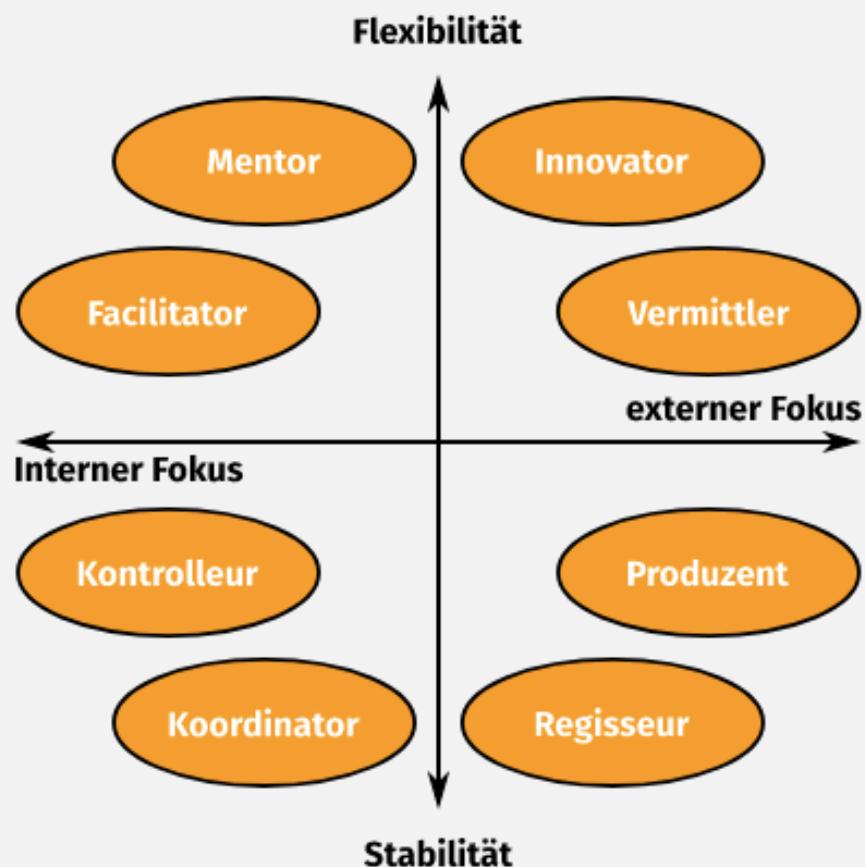


**Führung  
definieren**

# Rollen der Führungskraft



# Rollen der Führungskraft



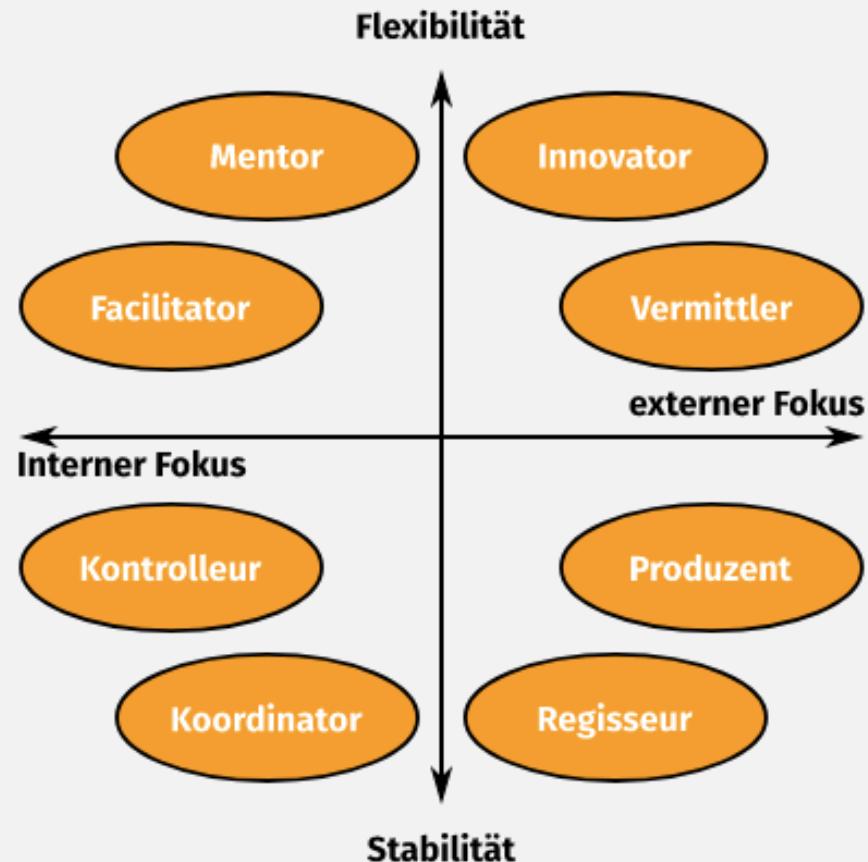
## •Facilitator

- ermuntert zu Teamwork
- strebt Konsens an
- handelt Kompromisse aus, indem sie Konflikte moderiert
- agiert prozessorientiert und unterstützt kollektive Anstrengungen.
- kümmert sich um das Arbeitsklima
- moderiert Gruppenentscheidungen und führt diese herbei.

## •Mentor

- ist sich individueller Bedürfnisse bewusst
- hört aktiv zu, lobt, unterstützt legitime Wünsche
- versucht, die persönliche Entwicklung des Einzelnen zu unterstützen
- kümmert sich durch Fürsorge, Empathie und Verständnis um ihre MA
- ist offen, hilfreich, flexibel, loyal und fair
- Hohe emotionale Intelligenz

# Rollen der Führungskraft



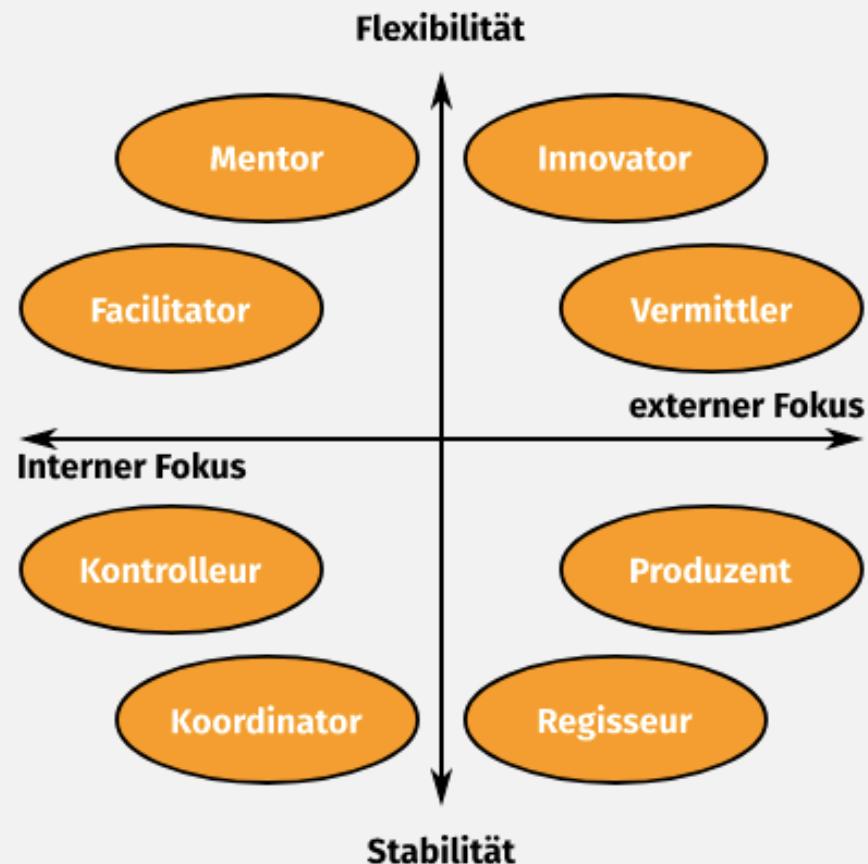
## •Koordinator

- pflegt Strukturen, erstellt Pläne und Prozesse
- achtet darauf, dass Regeln und Standards eingehalten werden
- sorgt durch Zuverlässigkeit für Kontinuität
- erledigt Admin Aufgaben und sorgt für klare Budgetverteilungen
- Ihr Erfolgsrezept: Unbeeindruckt von Wahrnehmungsverzerrungen mit Augenmaß und Konstanz Informationen prüfen und die richtigen Schlüsse ziehen.

## •Kontrolleur

- sammelt und verteilt detaillierte Informationen
- prüft Leistungen
- sorgt für Kontinuität und bearbeitet schriftliche Vorgaben.
- ist ein guter Analytiker, dem das Lösen logischer Probleme leichtfällt.

# Rollen der Führungskraft



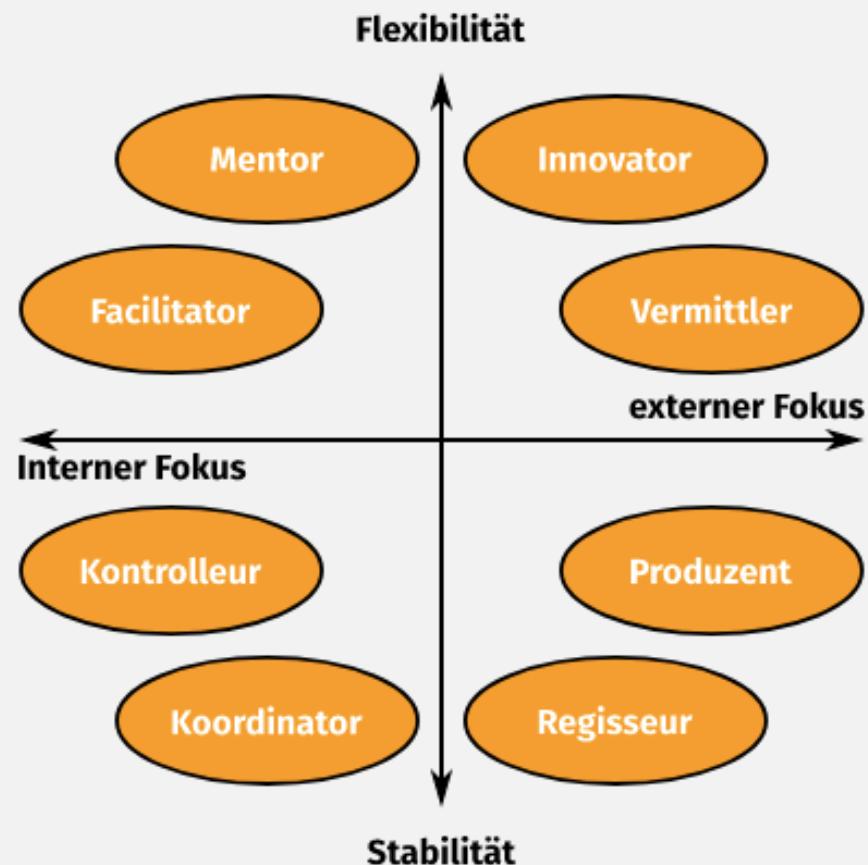
## Produzent

- ist aufgaben- und ergebnisorientiert
- motiviert Verhalten, das sich direkt in den Ergebnissen niederschlägt
- zeigt Verantwortlichkeit und bringt in ihrem gesteckten Rahmen Aufgaben zu Ende.

## Regisseur

- plant und definiert die Aufgabenteilung
- setzt Ziele und formuliert klare Erwartungen
- erkennt Probleme und wählt zwischen Alternativen, um diese zu lösen
- erarbeitet Strategien und Regeln
- bewertet Leistungen und gibt Instruktionen.

# Rollen der Führungskraft



## Innovator

- Eist kreativ und erleichtert Veränderungen
- Entwickelt neue Perspektiven für die Zukunft
- bereitet Veränderungen vor und führt diese ein
- bringt dadurch frischen Wind ins Team.

## Vermittler

- ist politisch klug
- übt Einfluss nach außen aus
- akquiriert Ressourcen
- erhält die externe Legitimation des Teams durch die Entwicklung und Pflege eines externen Netzwerks
- Hat souveränes Auftreten als Repräsentant ihres Teams (ist zum .wichtig)

# Führung definieren

Definition: Was ist "Führung"?

- durch **Interaktion** vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die **Verwirklichung vorgegebener Ziele**; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der **Über- und Unterordnung**.



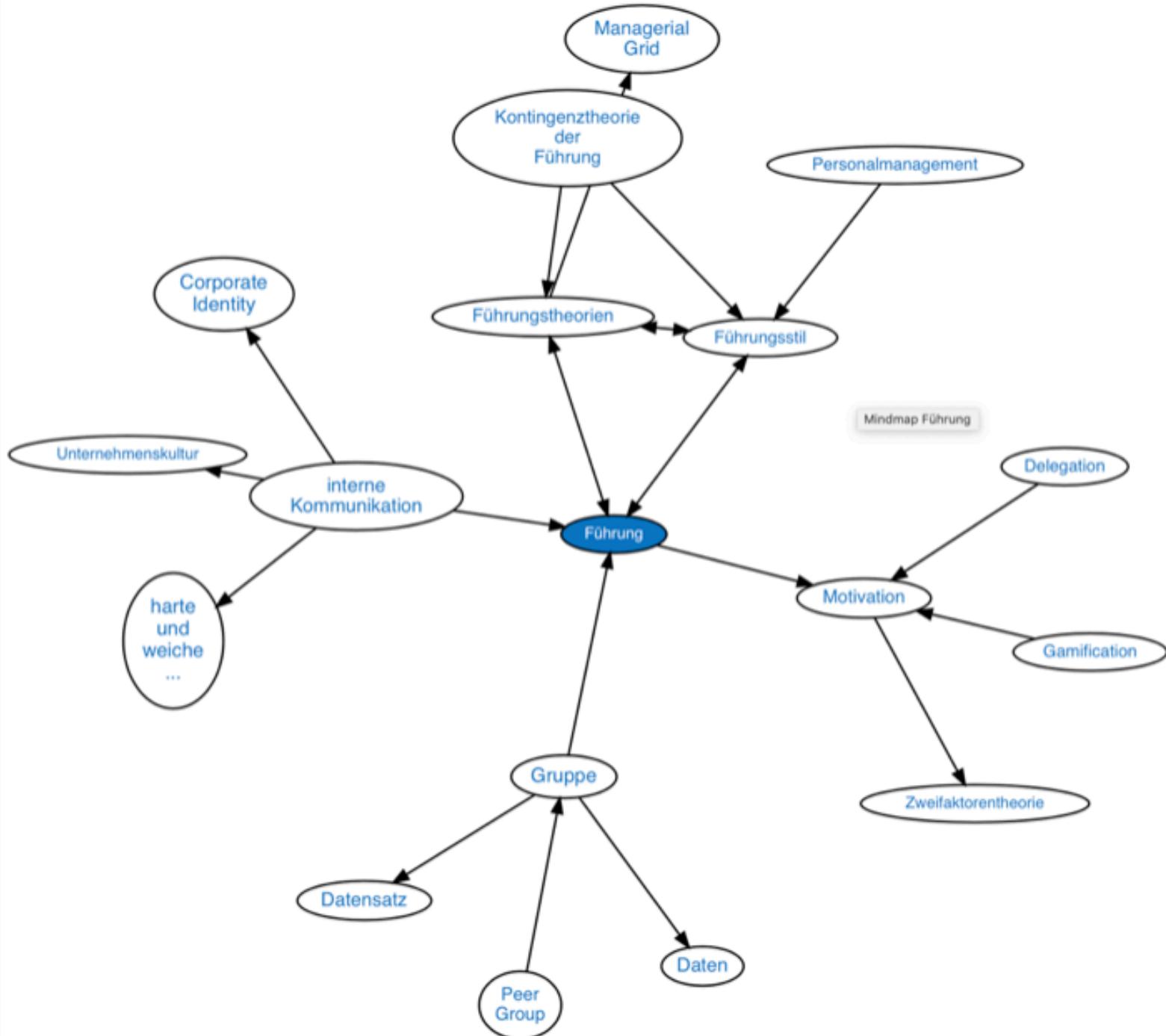


# Thesen für Führungskräfte - Plenumsdiskussion

# Thesen für Führungskräfte - Plenumsdiskussion

- Potentiell sind alle Menschen Spitzenkönner.
- Ich muss nur herausfinden, wo sie gerade stehen und ihnen von dort aus weiterhelfen.
- Ungleiche Wesen gleich zu behandeln, ist nicht Gerechtigkeit sondern Gleichmacherei





# Führungsstil und Menschenbild

Theorie X Ich bin o.k. – Du bist nicht o.k.	Theorie Y Ich bin o.k. – Du bist o.k.
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dem Durchschnittsmenschen ist eine Abneigung gegenüber der Arbeit angeboren. Er versucht, Arbeit zu vermeiden, wo immer er dazu in der Lage ist.</li><li>2. Als Folge der Abneigung gegenüber der Arbeit muss der Mensch gezwungen, kontrolliert, ausgerichtet, bedroht und bestraft werden, um diejenige Leistung zu erbringen, die zur Erfüllung der unternehmerischen Ziele erbracht werden muss, da nicht einmal das Versprechen einer Entlohnung hierfür ausreicht.</li><li>3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, angeleitet zu werden. Er versucht, Verantwortung abzuwälzen, entwickelt wenig Ehrgeiz, verlangt nach Sicherheit und möchte sich vor allem wie die Mehrheit der Menschen verhalten.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Sich physisch oder geistig anzustrengen, ist dem Menschen ebenso eigen wie der Spieltrieb.</b> Darüber hinaus kann die Arbeit sowohl Befriedigung als auch Enttäuschung hervorrufen.</li><li>2. Äußere Kontrolle und Androhung von Strafen sind allein nicht ausreichend, um einen Menschen dazu zu veranlassen, bestimmte Ziele zu erreichen. Der Mensch zieht es vor, innerhalb des Zielsystems, mit dem er sich identifiziert, <b>Eigenverantwortung und ein bestimmtes Maß an Selbstkontrolle zu übernehmen.</b></li><li>3. Unter normalen Bedingungen <b>akzeptiert der Mensch nicht nur Verantwortung, sondern er sucht sie sogar.</b> Scheu vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz und vorherrschendes Sicherheitsdenken sind Folgen der Erfahrung, nicht jedoch charakteristisch für den Menschen.</li><li>4. <b>Einfallsreichtum und Kreativität findet sich unter Menschen weit mehr, als zunächst vermutet.</b></li><li>5. Die intellektuellen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen werden nur teilweise genutzt.</li></ol>

# Chef erkennt Mitarbeiter nicht an

**Gewinner**



**Chef bestimmt, was zu tun ist.  
Seine Lösung ist vom  
Mitarbeiter zu vollziehen**



**Verlierer**



**Chefeinstellung:  
Ich gewinne – du verlierst**

# Mitarbeiter erkennt Chef nicht an

## Verlierer



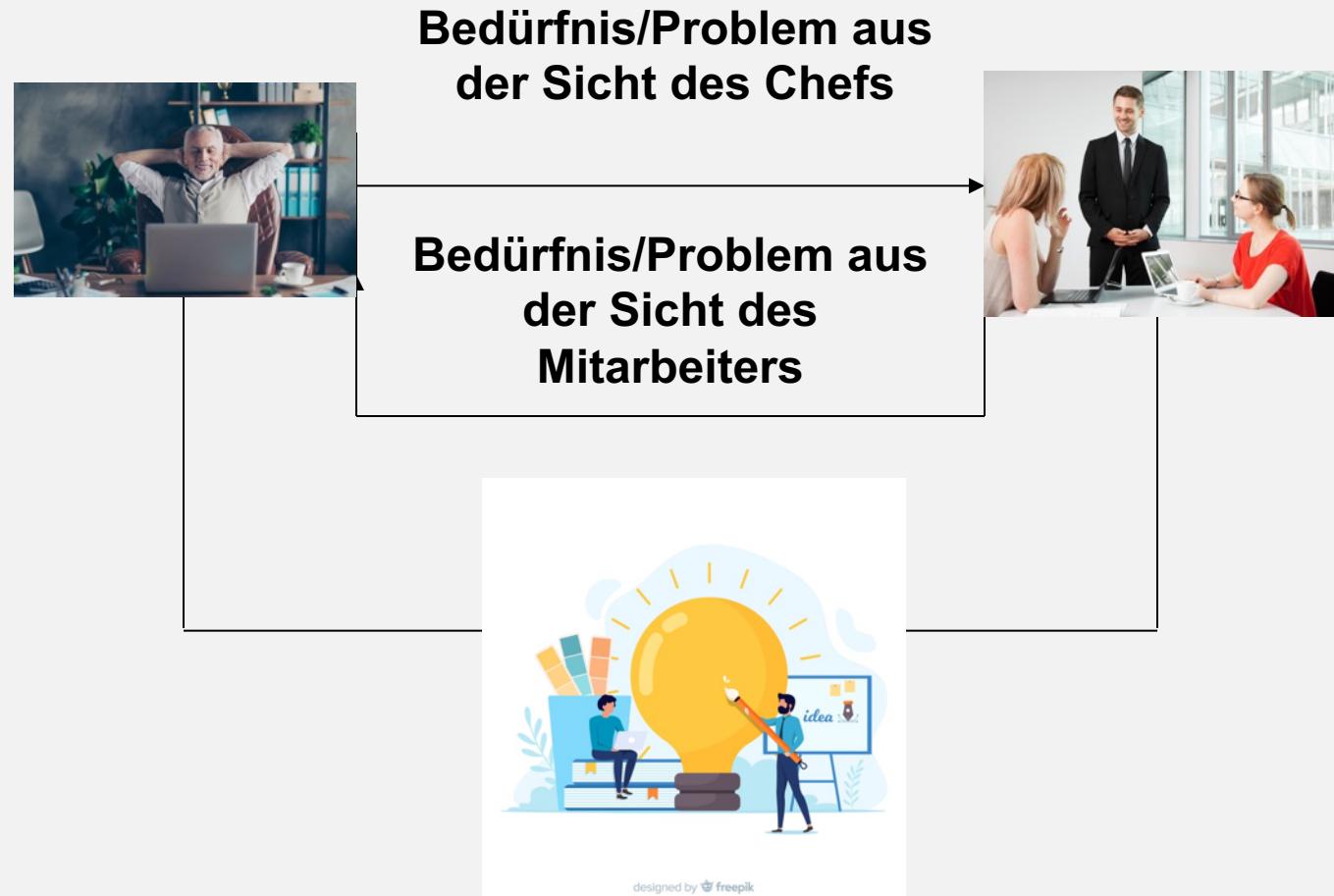
**Der Chef hat den Lösungs-weg  
des Mitarbeiters zu akzeptieren**



## Gewinner

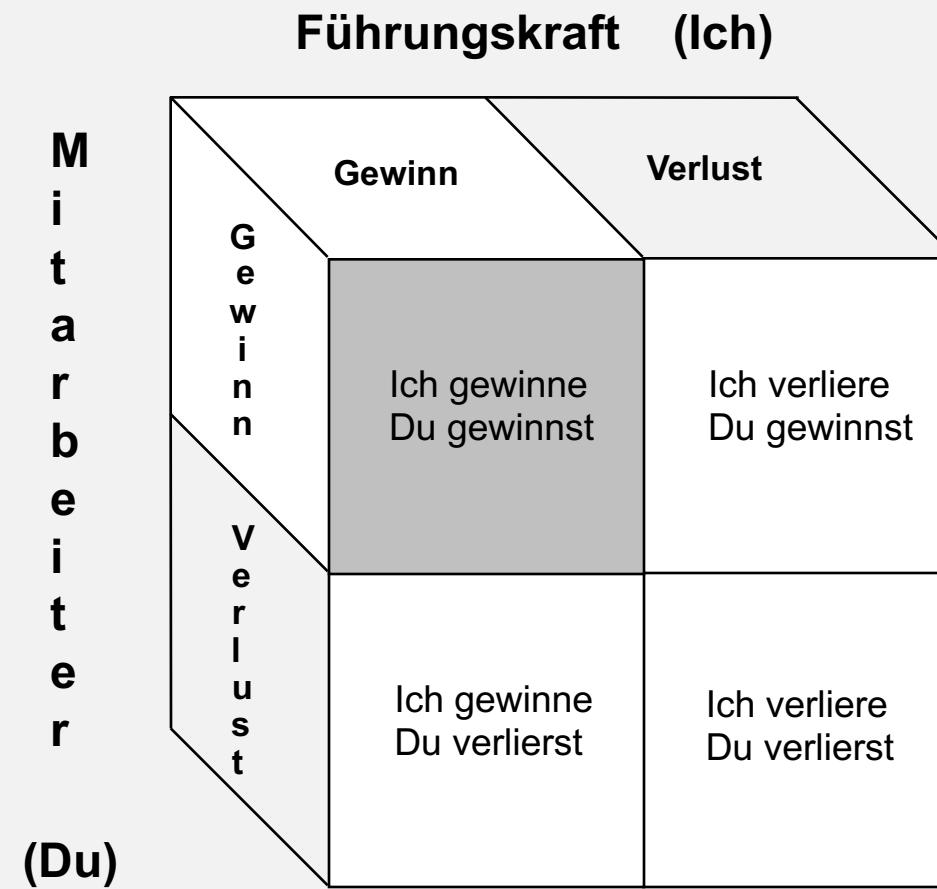
**Chefeinstellung:  
Ich verliere – du gewinnst**

# Gegenseitiges Anerkennen und Akzeptieren



**Einstellung:**  
**Ich gewinne – du gewinnst**

# Die Vier Quadranten der Gewinnmatrix





# Kultur und Führung

# Kultur und Führung

## Schweden Modell

- Flache Hierarchien
- Führungskraft unterstützt
- Richtung ist vorgeben , Weg dahin nicht
- Ziele werden gemeinsam vereinbart
- Führungskraft unterstützt
- Jeder hat seinen Wert im Team



## China Modell

- Leistungsziele dominieren
- Starke Hierarchien
- Unterordnung des Einzelnen
- Zielerreichung hat hohe Priorität
- Vorgabe für Leistung durch FK
- Führungskraft gibt ein Ziel vor



## Afrika Modell

- Mitarbeiter werden zu Beratern
- Sozialer Status hat hohe Priorität
- Positionen werden beziehungsgerichtet vergeben
- Gemeinschaft und Menschlichkeit
- Lokale Ausrichtung bei der Lösungsfindung
- Werteetablierung und Emanzipation



# Blaue Probleme

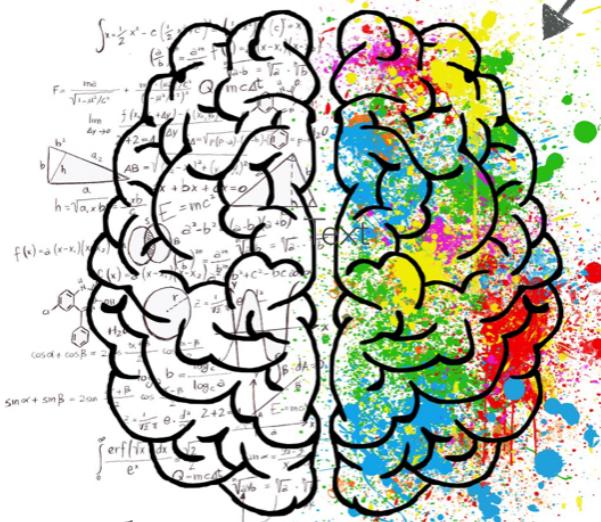
- Bekannte Probleme
- Lösung durch Steuerung
- Wissen konservieren SOP
- Routine

**Blaue Probleme** haben einen maschinellen Charakter, sind deterministisch. Sie lassen sich durch Wissen lösen. Regeln, Prozesse, und Pläne sind typische Denkwerkzeuge in einer **blauen Welt**.

Zitat Gerhard Wohland

## DENKWERKZEUGE

- Lernen
- Regeln
- Methoden
- Prozesse
- Verhalten
- Steuern
- Plan
- Ziel



Ideen

- Üben und Können
- Prinzipien
- Werkzeuge
- Projekte
- Kultur
- Führen
- Strategie
- Optionen

Wissen

# Rote Probleme

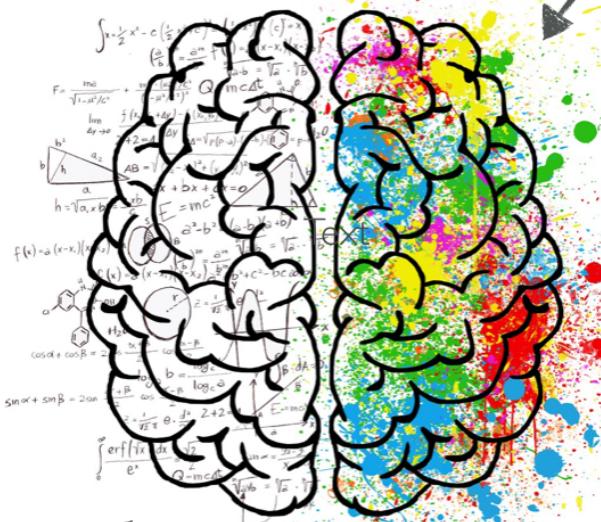
- Neue Probleme
- Wege nicht nur gehen, sondern finden
- Lösung durch Ideen und Kreativität

Rote Probleme sind komplex. Sie sind "lebendig". Ihre Lebendigkeit ergibt sich aus den Überraschungen, die sich in ihnen verbergen. Rote Probleme lassen sich daher nicht mit Regeln oder Prozessen lösen. Rote Probleme benötigen gute Ideen, Erfahrung und Talente zur Lösung.

*Zitat Gerhard Wohland*

## DENKWERKZEUGE

- Lernen
- Regeln
- Methoden
- Prozesse
- Verhalten
- Steuern
- Plan
- Ziel



Ideen

- Üben und Können
- Prinzipien
- Werkzeuge
- Projekte
- Kultur
- Führen
- Strategie
- Optionen

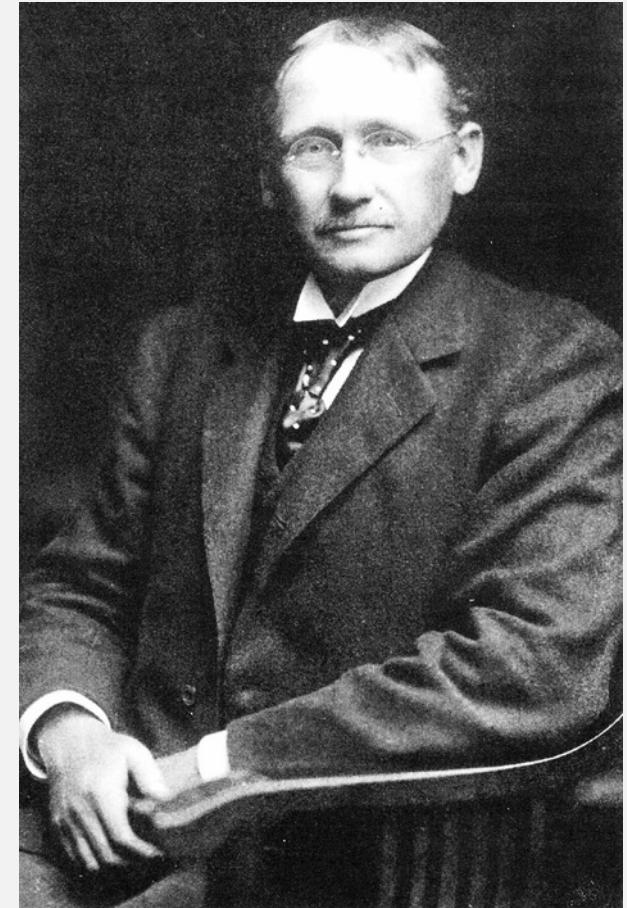
Wissen

# Taylorismus

US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915)

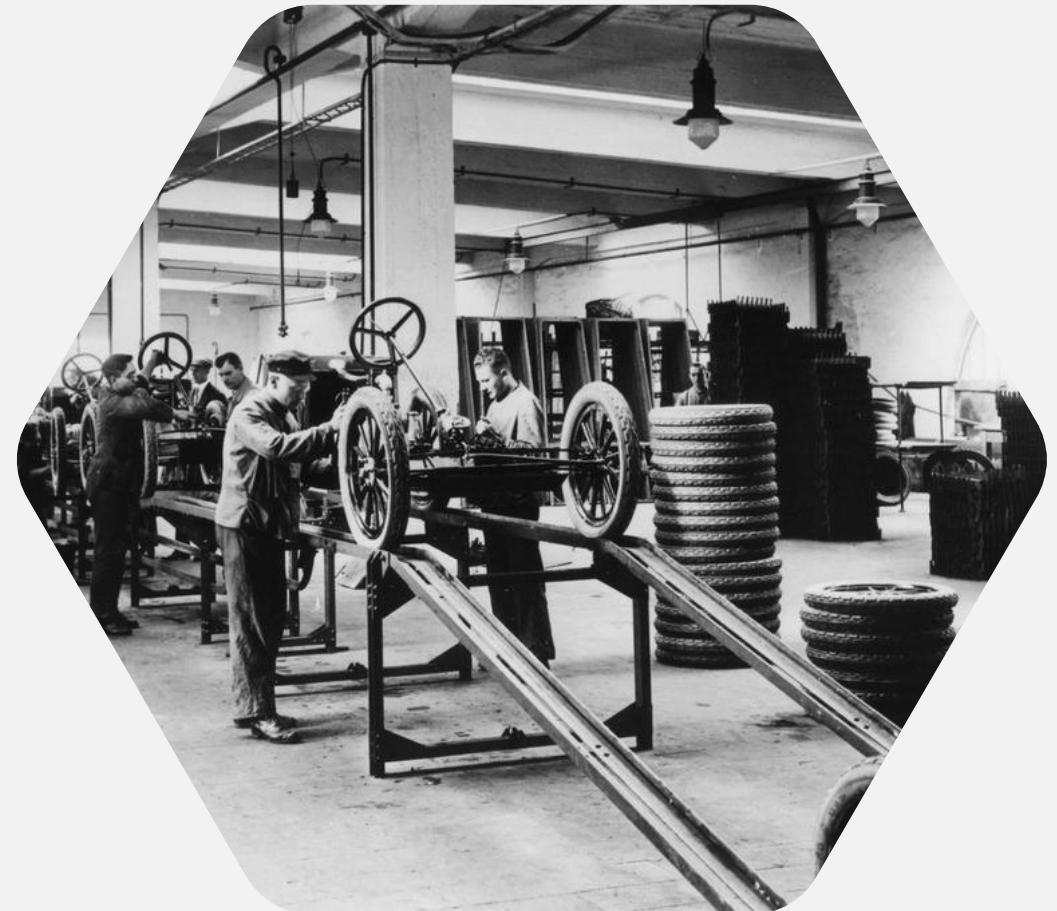
- Detaillierte Vorgabe der Arbeitsmethode: „one best way“,
- exakte Fixierung des Leistungsortes und des Leistungszeitpunktes,
- extrem detaillierte und zerlegte Arbeitsaufgaben,
- Einwegkommunikation mit festgelegten und engen Inhalten,
- detaillierte Zielvorgaben bei für den Einzelnen nicht erkennbarem Zusammenhang zum Unternehmungsziel sowie
- externe (Qualitäts-)Kontrolle.

[https://retro.studydrive.net/de/flashcards/organisationstheorien/  
3743](https://retro.studydrive.net/de/flashcards/organisationstheorien/3743)



# Taylorismus

- Ziel ist die Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit.
- Dies geschieht durch die *Teilung der Arbeit* in kleinste Einheiten, zu deren Bewältigung keine oder nur geringe Denkvorgänge zu leisten und die aufgrund des geringen Umfangs bzw. Arbeitsinhalts schnell und repetitiv zu wiederholen sind.
- Urvater des Fließbands
- Ermöglichte durch diese Strukturierung bessere Löhne, kürzere Arbeitszeit, erschwinglichere Produkte





# Was verstehen Sie unter Agiler Arbeit?

# Definition: Was ist agiles Arbeiten?

- Veränderungen in der Arbeitswelt, Anforderungen der Märkte und Gegebenheiten entstehen immer schneller.
- Probleme für die es **noch keine Lösung** gibt tauchen in schneller Abfolge auf
- Aus diesem Anlass heraus entsteht agiles Arbeiten.
- Es beschreibt die Arbeitsweise, die Unternehmen und auch Teams dazu befähigt, sich **schnellen Veränderungen** anzupassen, kurzfristig zu reagieren und somit erfolgreich zu arbeiten.
- Ursprung in den 2000er Jahren in der Softwareentwicklung, doch hat sich der Trend längst auf alle Branchen und Betriebe ausgeweitet.
- Agiles Arbeiten bedeutet **größere Flexibilität**, schnellere Handlungsfähigkeit und die Bereitschaft, innovativ zu denken und zu arbeiten, statt an veralteten Prozessen festzuhalten.
- Dazu müssen **bürokratische Hürden abgebaut** werden, um Platz für mehr Dynamik zu schaffen.
- Agiles Arbeiten ist dabei sowohl **reakтив**, um auf auftretende Veränderungen schnell und bestmöglich reagieren zu können.
- Als auch **proaktiv**, indem mögliche Szenarien analysiert und vorausschauend gehandelt werden kann.
- Richtig umgesetzt bringt agiles Arbeiten somit **mehrere Vorteile**:

## Bessere Ergebnisse

Durch agiles Arbeiten steigt die Qualität der [Ergebnisse](#), da sich zu jedem Zeitpunkt optimal an die Bedingungen und Erwartungen angepasst werden kann.

Durch die dynamische Organisation kann angemessen auf jede Situation reagiert werden. Wo langsame und träge Strukturen auf der Stelle treten, kann agiles Arbeiten mit besseren Ergebnissen punkten.

## Geringere Anfälligkeit

Entwicklungen auf dem Markt und innerhalb einer Branche lassen sich nicht immer langfristig abschätzen. Unternehmen müssen langfristig denken und das Risiken minimieren.

Agiles Arbeiten macht Betriebe weniger anfällig für große oder schnelle Veränderungen.

Statt an dem Wandel zu scheitern, können agile Unternehmen weiterhin konkurrenzfähig bleiben und sogar profitieren, wenn die Konkurrenz unter den Veränderungen leidet.

## Stärkere Mitarbeiterbindung

Agiles Arbeiten kann sehr positive Auswirkungen auf das [Employer Branding](#) sowie die [Motivation](#) und [Loyalität](#) der Mitarbeiter haben. Jeder Mitarbeiter wird stärker eingebunden, trägt einen wichtigen Teil bei und identifiziert sich mehr mit den Werten des Unternehmens.

## Voraussetzungen: Das braucht es für agiles Arbeiten

Agiles Arbeiten lässt sich nicht einfach anordnen und Unternehmen können nicht beschließen, von nun an flexibler zu reagieren oder schnellere Prozesse einzuführen. Damit agiles Arbeiten tatsächlich funktionieren kann, müssen vielmehr die nötigen Voraussetzungen erfüllt werden.

Das bedeutet: Unternehmen müssen die gesamte Organisation und Struktur umdenken, wenn sie wirklich agil arbeiten wollen. Die folgenden Voraussetzungen bilden dabei die **Basis für agiles Arbeiten**:

### Eigenverantwortliches Arbeiten

Teams und Mitarbeiter können nur agil arbeiten, wenn ihnen die nötige Verantwortung übertragen wird. Es muss deshalb ein Rahmen geschaffen werden, in dem alle Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten und auch Entscheidungen treffen können. So werden Entscheidungen direkt im Team getroffen, statt den langen und bürokratischen Weg gehen zu müssen.

### Umfangreiche Kommunikation

- Agiles Arbeiten erfordert ein Höchstmaß an Kommunikation, damit jeder zu jedem Zeitpunkt über die für ihn relevanten Abläufe informiert ist. Dies kann durch regelmäßige Meetings erfolgen, doch sollte die Kommunikation im Idealfall dauerhaft stattfinden und nicht auf bestimmte Zeiten in der Woche begrenzt sein. Um agil arbeiten zu können, sollten alle Beteiligten stets für alle transparent ihre eigenen Fortschritte, Ideen und Informationen teilen.

## Klares Leitbild

Bei all den Veränderungen und flexiblen Ansätzen bei agiler Arbeit braucht es eine Konstante, an der sich alle orientieren. Dies sollte ein klares Leitbild sein, eine Vision, die zur Grundlage für Entscheidungen und als Ziel der Vorhaben gesehen wird. Das Leitbild entsteht aus den Werten und Zielen, mit denen sich ein Unternehmen identifiziert. Dies sollte klar formuliert und den Mitarbeitern kommuniziert werden.

## Orientierung am Kunden

Bei agiler Arbeit darf niemals die Perspektive der eigenen Kunden außen vor gelassen werden. Wichtige Fragen, die ständig analysiert und beantwortet werden sollten, sind deshalb: Was wollen unsere Kunden aktuell? Was wollen sie vielleicht in der Zukunft? Dabei hilft es, wenn der direkte Austausch mit Kunden gesucht wird oder diesen ermöglicht wird, Vorschläge, Ideen und Wünsche an das Unternehmen einzubringen. Diese sollten dann unbedingt berücksichtigt werden.

## Offenes Feedback

Schnelle Anpassungen sind nur möglich, wenn erkannt wird, wo es Probleme gibt und welcher Handlungsbedarf besteht. Ein wichtiger Aspekt sind deshalb sogenannte Feedbackschleifen, in denen Ergebnisse und Abläufe immer wieder offen, aber konstruktiv kritisiert und hinterfragt werden. Dies sollte nicht erst nach dem Ende eines Projekts passieren, sondern schon während der Bearbeitung.

## Kürzere Zeiträume

Insgesamt gilt für agiles Arbeiten: Verkürzen Sie die Zeiträume, in denen gedacht, geplant und gehandelt wird. Langfristige Projekte sollten in kleinere Teile und Abschnitte zerlegt werden, die nicht mehr über Monate gehen, sondern in Tagen oder höchstens wenigen Wochen zu bewältigen sind. Das ermöglicht ganz automatisch eine schnellere Anpassung und größere Dynamik.

## So lässt sich agiles Arbeiten umsetzen

Die Umstellung auf agiles Arbeiten ist eine besonders **große Herausforderung**. Gerade am Anfang treten immer wieder Probleme auf, die gewünschten Erfolge lassen noch auf sich warten und es ist schwierig, sich von alten Gewohnheiten zu trennen.

Trotzdem sollten Sie **keine Angst** haben, sich dem agilen Arbeiten zu widmen und den Schritt zu wagen. Gerade auf lange Sicht überwiegen die Vorteile den Aufwand und anfängliche Hürden. Die **nachfolgenden Tipps** können Ihnen helfen, agiles Arbeiten umzusetzen und im Unternehmen zu implementieren:

### Denken Sie um

Bevor agiles Arbeiten eingeführt werden kann, braucht es im gesamten Unternehmen die richtige Einstellung und damit ein großes Umdenken. Alle Ebenen im Unternehmen sollten bereit sein, sich auf die neue Arbeitsweise einzulassen. Führungskräfte müssen selbst hinter dem Konzept stehen und mit Mitarbeitern kommunizieren. Es besteht Erklärungsbedarf, wenn es um die neuen Rollen im Unternehmen geht. Zudem sollte Mitarbeitern die nötige Sicherheit gegeben werden, falls diese sich erst an die neue und dynamischere Arbeit gewöhnen müssen.

### Schenken Sie mehr Vertrauen

Agiles Arbeiten lebt von einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens. Führungskräfte müssen nicht nur Aufgaben, sondern auch große Teile der Verantwortung an selbstständige und eigenverantwortliche Teams und Mitarbeiter abgeben. Dazu braucht es das nötige Vertrauen, dass alle Mitarbeiter in der Lage sind, im Sinne des Leitbilds des Unternehmens zu handeln und erfolgreiche Entscheidungen zu treffen.

## Nutzen Sie Methoden des agilen Arbeitens

Es gibt zahlreiche Methoden des agilen Arbeitens, die sich gerade am Anfang leicht umsetzen lassen und die Eingewöhnung sehr erleichtern können. Diese helfen auch dabei, das Personal mit dem agilen Arbeiten vertraut zu machen und zu zeigen, in welche Richtung es in Zukunft gehen soll.

Zu den bekanntesten und wichtigsten Methoden des agilen Arbeitens zählen:

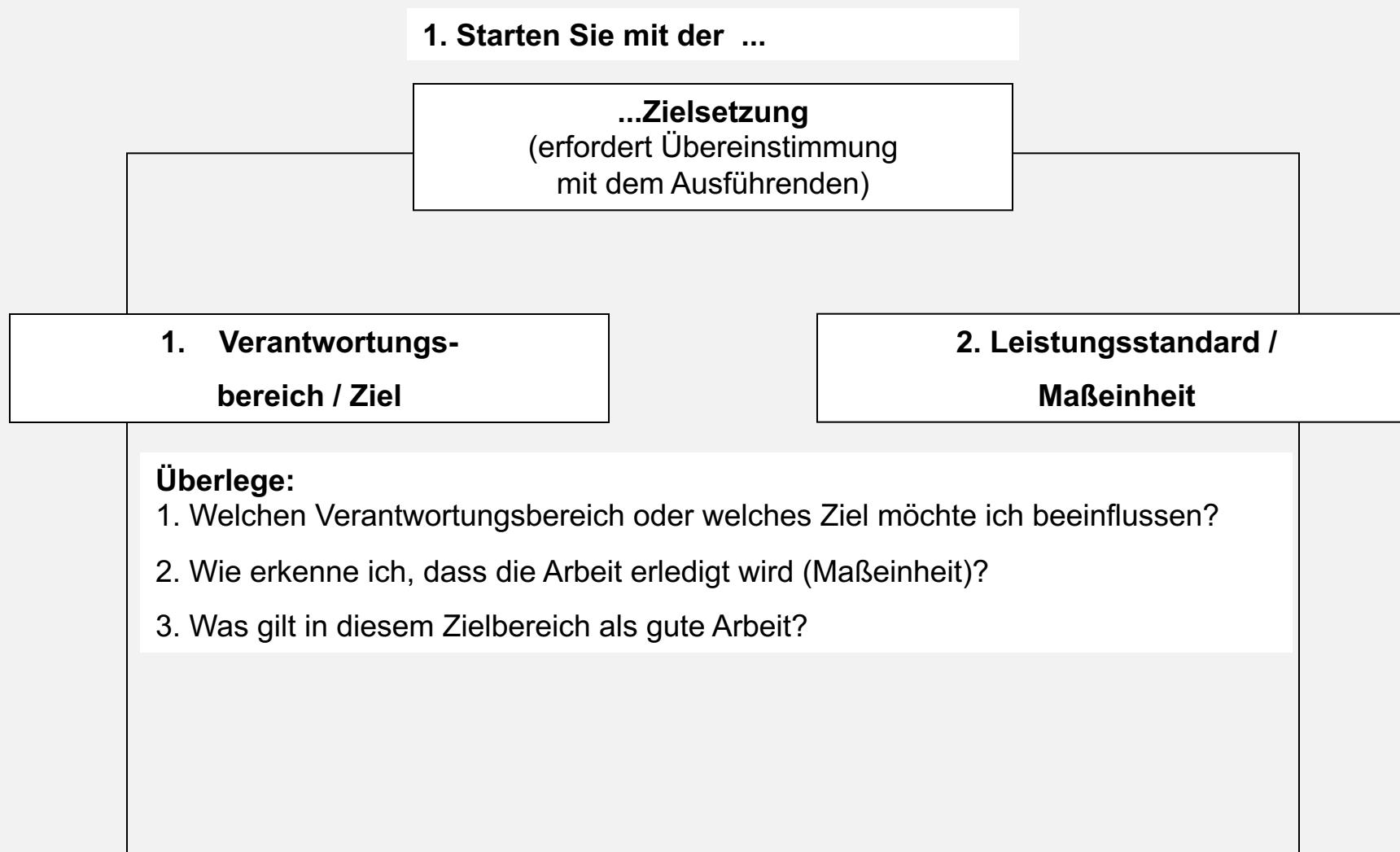
- [SCRUM](#)
- [Kanban](#)
- [Timeboxing](#)
- [Design Thinking](#)

Darüber hinaus gibt es jedoch zahlreiche weitere Methoden, die Sie je nach Bedarf anwenden können, um das agile Arbeiten zu fördern. User Stories definieren beispielsweise die Anforderungen und Wünsche an das eigene Produkt aus Sicht von Kunden oder Anwendern.

## Lernen Sie vom agilen Arbeiten

Schon wenn Sie agiles Arbeiten ins Unternehmen implementieren, können Sie dies als ersten agilen Prozess ansehen und auch so behandeln. Soll heißen: Prüfen Sie in kurzen Zeitabständen, ob Anpassungen vorgenommen werden müssen. Holen Sie sich Feedback von Mitarbeitern ein und passen Sie die Umsetzung stetig an. Durch die Einführung der agilen Arbeit lernen Sie schnell, wo es gut läuft und wo Schwierigkeiten auftreten. Darauf können und sollten Sie reagieren.

# Spieltafel für die gemeinsame Absprache des Führungsstils



Information ➤ Engagement



**Information**  
**Verständnis**  
**Akzeptanz** (Sinnhaftigkeit erkennen)  
**Identifikation** (Selbstwirksamkeit erkennen)  
**Engagement**

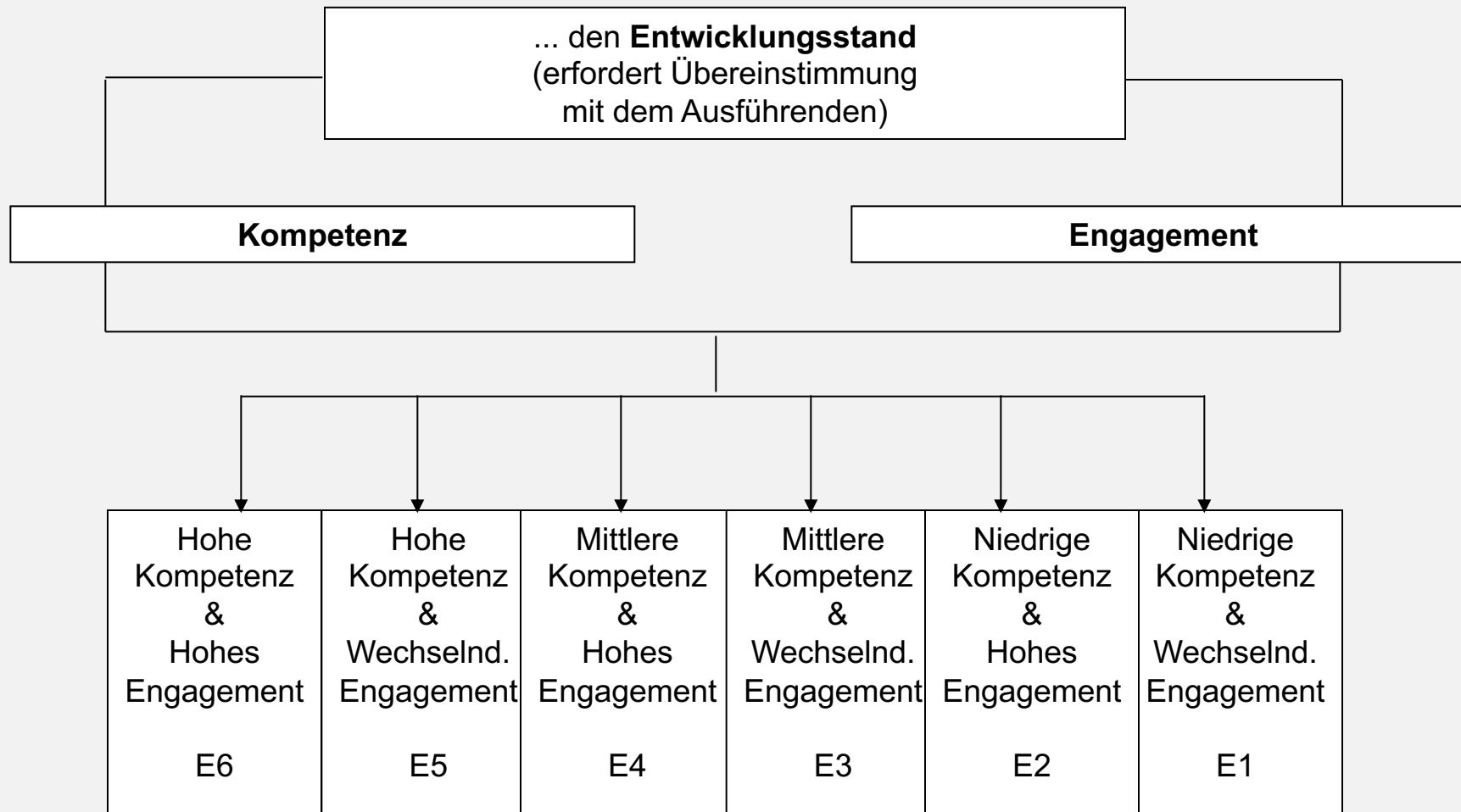


# Maslows Bedürfnispyramide adaptiert auf Mitarbeiter-Engagement



# Spieltafel für die gemeinsame Absprache des Führungsstils

## 2. Diagnostizieren Sie ...



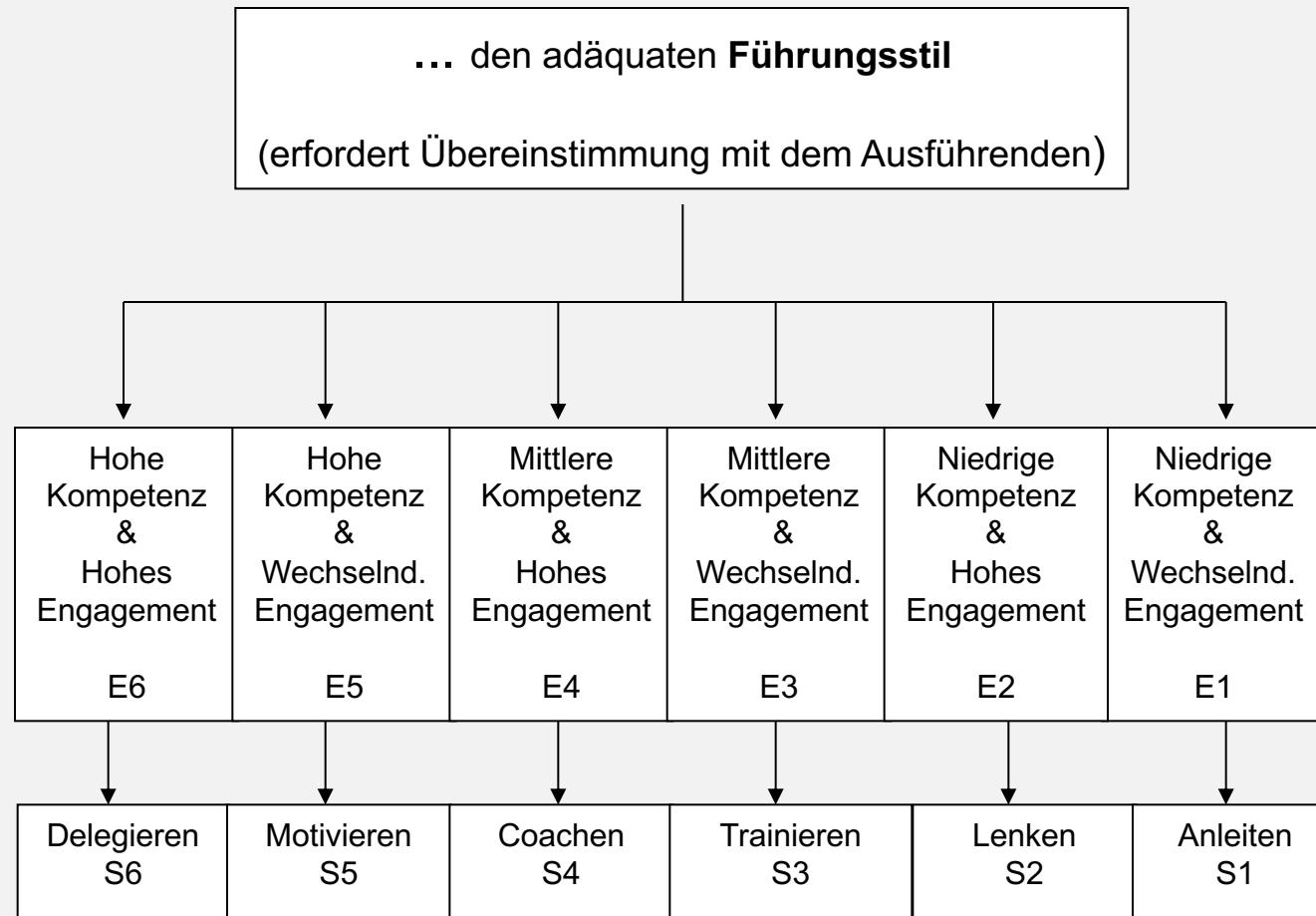
# Mitarbeiterbeurteilung

	Name des Mitarbeiters	Aufgaben / Kompetenzfelder	Beurteilung E1 bis E6
1	Frank Flink	Leitung des Projektteams	E5
		Kommunikation mit Auftraggeber	E4
		Zentraler Einkauf	E2
2	Dirk Dispo	Disposition Techniker	E2
		Kostenüberwachung	E6
		Kundenzufriedenheit	E4
3	Karin Kontrolle	Überwachung der Arbeitsfortschritte	E5
		Regelmäßige Forecastmeldung	E5

Hohe Kompetenz & Hohes Engagement E6	Hohe Kompetenz & Wechselnd. Engagement E5	Mittlere Kompetenz & Hohes Engagement E4	Mittlere Kompetenz & Wechselnd. Engagement E3	Niedrige Kompetenz & Hohes Engagement E2	Niedrige Kompetenz & Wechselnd. Engagement E1
---	--	---	--	---	--

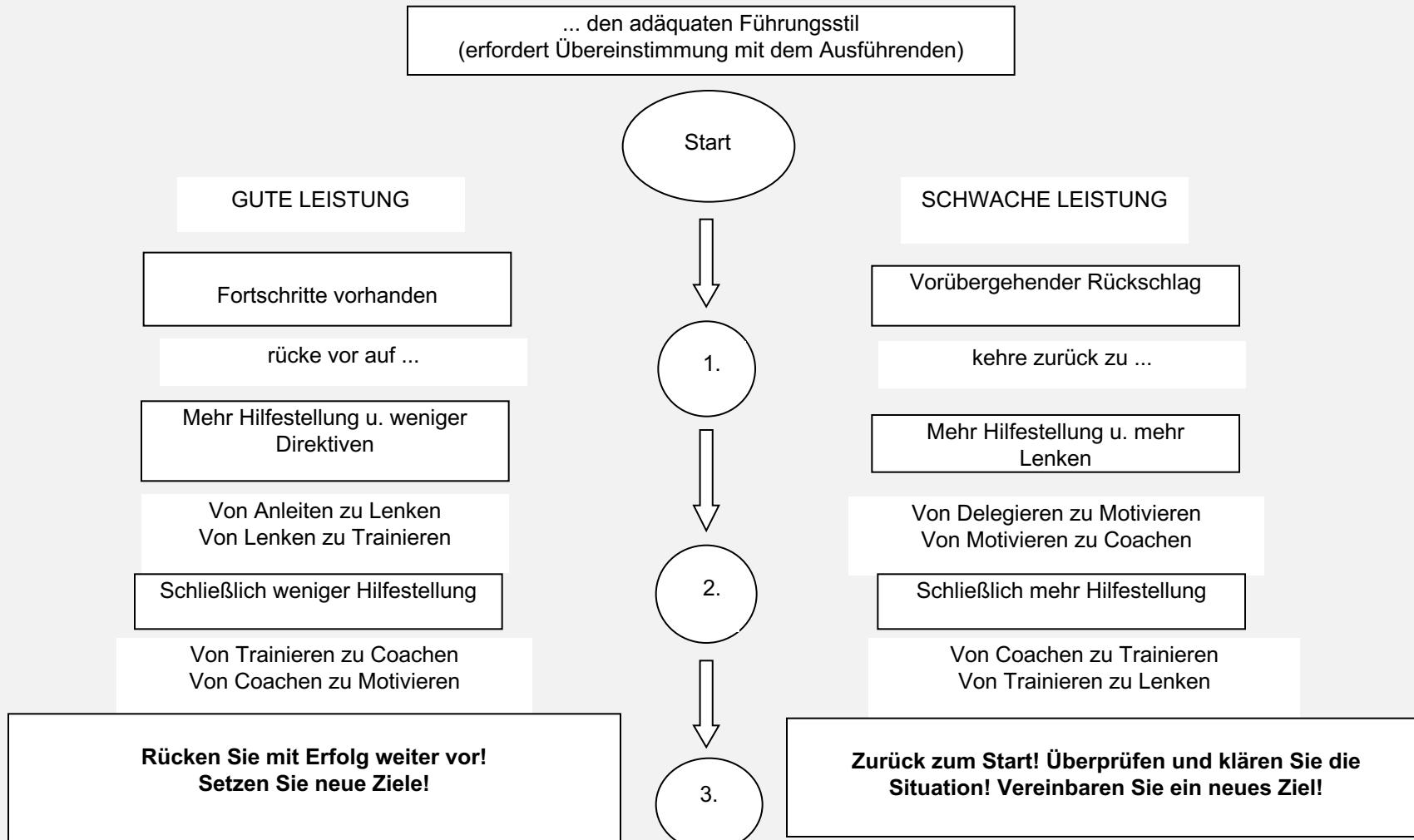
# Spieltafel für die gemeinsame Absprache des Führungsstils

## 3. Wählen Sie ...



# Spieltafel für die gemeinsame Absprache des Führungsstils

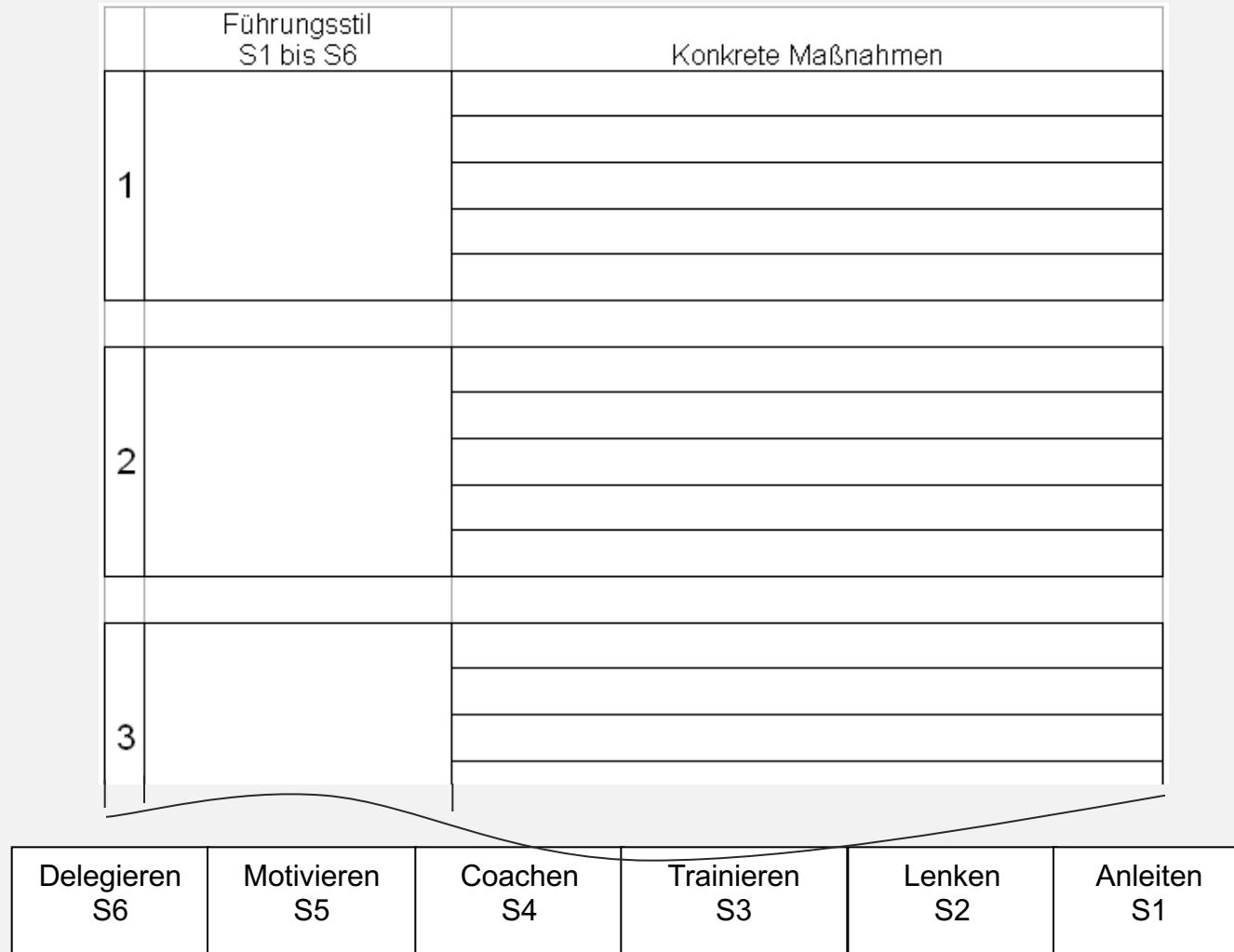
## 4. Praktizieren Sie ...



# Führungsstile

	<b>Führungsstil S1</b>	<b>Führungsstil S2</b>	<b>Führungsstil S3</b>	<b>Führungsstil S4</b>	<b>Führungsstil S5</b>	<b>Führungsstil S6</b>
Ist-Zu-stand	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niedrige Kompetenz</li> <li>▪ wechselndes Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niedrige Kompetenz</li> <li>▪ hohes Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mittlere Kompetenz</li> <li>▪ wechselndes Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mittlere Kompetenz</li> <li>• hohes Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Kompetenz</li> <li>• wechselndes Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Kompetenz</li> <li>• hohes Engagement</li> </ul>
Führ ung sver halt en	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FK gibt Anweisung und überprüft ständig deren Durchführung</li> <li>▪ FK legt genau fest, wie und mit welchen Mitteln man das Ziel erreichen kann</li> <li>▪ Aufgaben werden nur in kleinen Schritten vollzogen</li> <li>▪ FK gewährleistet permanentes Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FK definiert Ziele in kleinen Schritten</li> <li>▪ Schlüsselstufen der Aufgaben und Methoden werden vorgegeben</li> <li>▪ Aufgaben werden nur in kleinen Schritten vollzogen</li> <li>▪ FK gewährleistet permanentes Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FK erarbeitet Ziele zusammen mit Mitarbeiter</li> <li>▪ FK überwacht Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit dem Mitarbeiter</li> <li>▪ FK ermutigt Mitarbeiter, über Resultate zu reden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was haben Sie gemacht?</li> <li>- Wie haben Sie es gemacht?</li> </ul> </li> <li>▪ FK gibt Überblick über Probleme und Zielerreichung</li> <li>▪ FK nimmt Schuld bei fehlerhafter Durchführung auf sich und sucht nach positiven Dingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FK erarbeitet Ziele zusammen mit Mitarbeiter</li> <li>• FK überwacht Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit dem Mitarbeiter</li> <li>• FK ermutigt Mitarbeiter, über Resultate zu reden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was haben Sie gemacht?</li> <li>- Wie haben Sie es gemacht?</li> </ul> </li> <li>• FK fragt, was man besser machen kann</li> <li>• FK gibt Feedback über Leistung</li> <li>• FK fördert und unterstützt Mitarbeiter bei Durchführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FK überträgt Mitarbeiter die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und zu lösenden Probleme</li> <li>• FK beurteilt Leistung des Mitarbeiters aus Sicht der Firma und lässt Darstellung aus dessen Sicht zu</li> <li>• FK teilt Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen mit ihm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FK überträgt Mitarbeiter die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und zu lösenden Probleme</li> <li>• FK versorgt Mitarbeiter mit minimalen Strukturen</li> </ul>

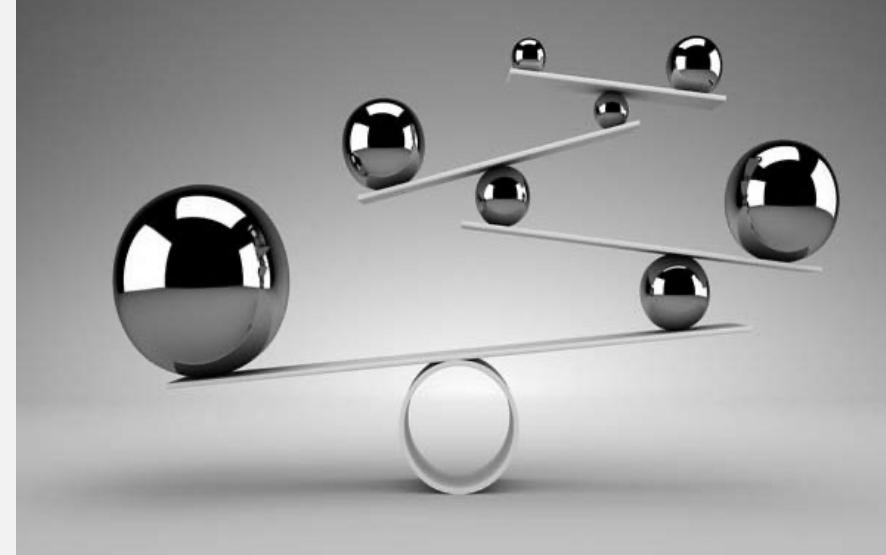
# Adäquater Führungsstil



# Zu viel / zu wenig geführt

## Zu viel geführt:

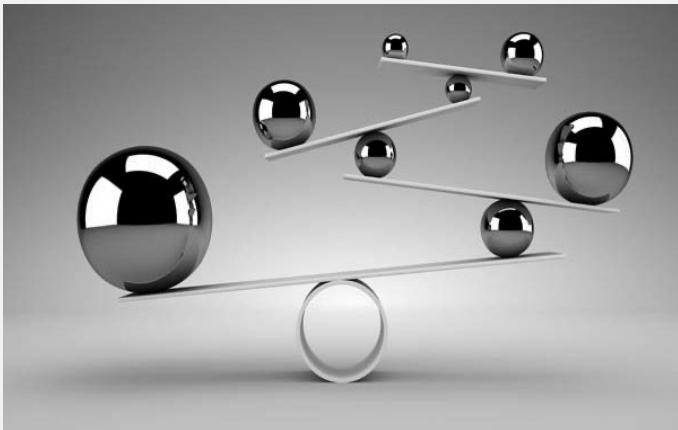
- Der Mitarbeiter glaubt, dass ihn die Führungskraft nicht für gut hält oder ihm nichts zutraut.
- Die Führungskraft erzieht den Mitarbeiter zur Unselbständigkeit.
- Die Übernahme von Verantwortung wird gehemmt.



# Zu viel / zu wenig geführt

## Zu viel geführt:

- Der Mitarbeiter glaubt, dass ihn die Führungskraft nicht für gut hält oder ihm nichts zutraut.
- Die Führungskraft erzieht den Mitarbeiter zur Unselbständigkeit.
- Die Übernahme von Verantwortung wird gehemmt.



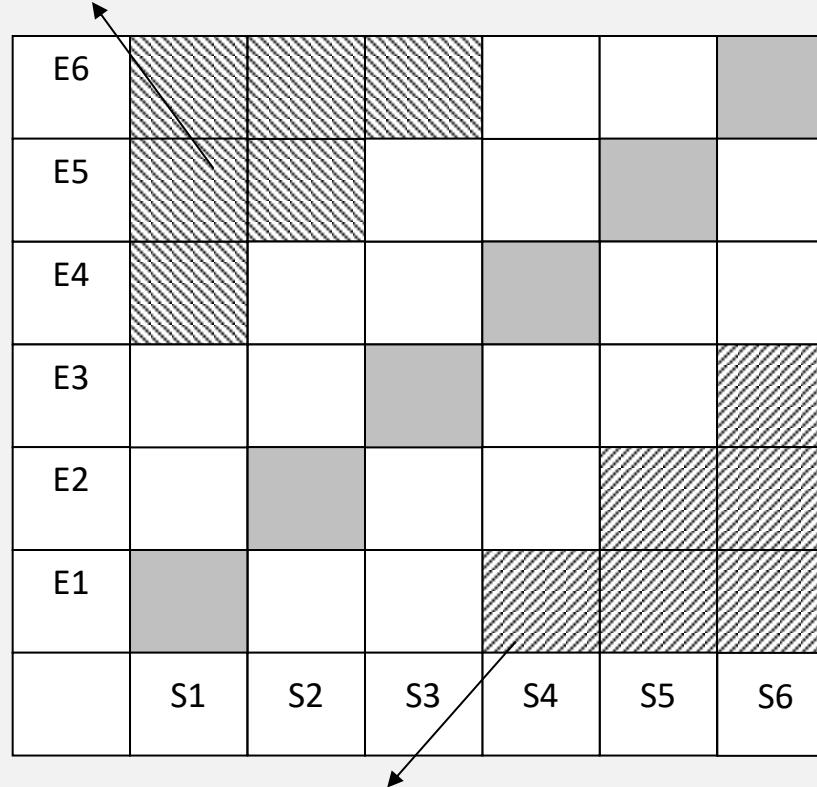
## Zu wenig geführt:

- Der Mitarbeiter glaubt, dass ihm die Führungskraft keine Bedeutung beimisst.
- Sind die Ziele zu hoch, entstehen hoher Druck und Unsicherheit bei dem Mitarbeiter
- Sind die Ziele zu niedrig, verfällt der Mitarbeiter in eine gemütliche, meist uneffektive Arbeitsweise.
- Gleiches tritt auf, wenn die Ziele unklar definiert und wenig transparent sind.
- Die Übernahme von Verantwortung wird gehemmt

# Zu viel / zu wenig geführt

Zu viel geführt:

Mitarbeiter wird mit Struktur versorgt, wenn er sie nicht braucht



Zu wenig geführt:

Mitarbeiter wird nicht mit Strukturen versorgt, wenn er sie braucht

# Dialogische Haltung

- Arbeiten Sie bitte das PDF zu Dialogischer Haltung durch.
- Bereiten Sie einen Dialog im Rollenspiel vor.
- Führen Sie ein Dialogisches Gespräch zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft

*Ich brauche von  
Dir.....!  
Was brauchst Du  
von mir?*

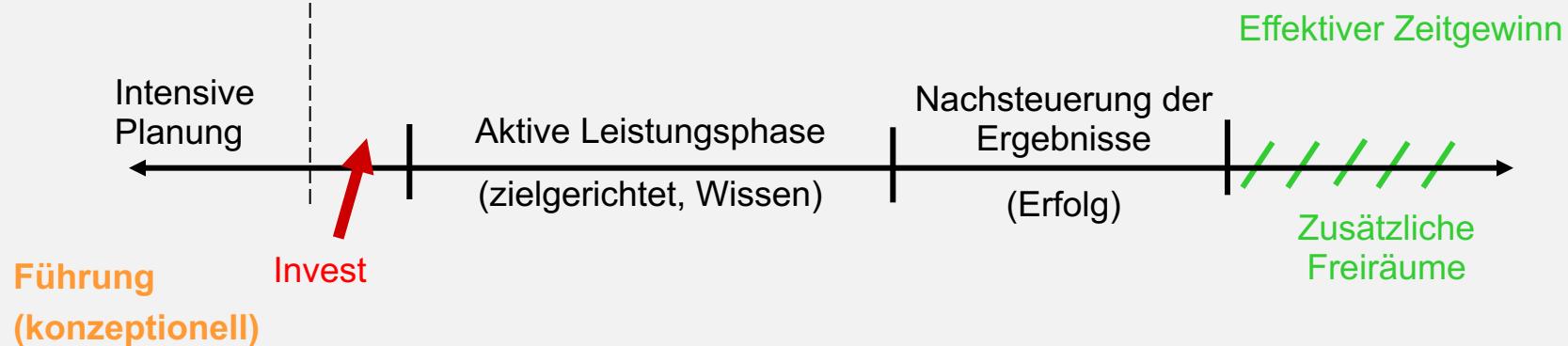
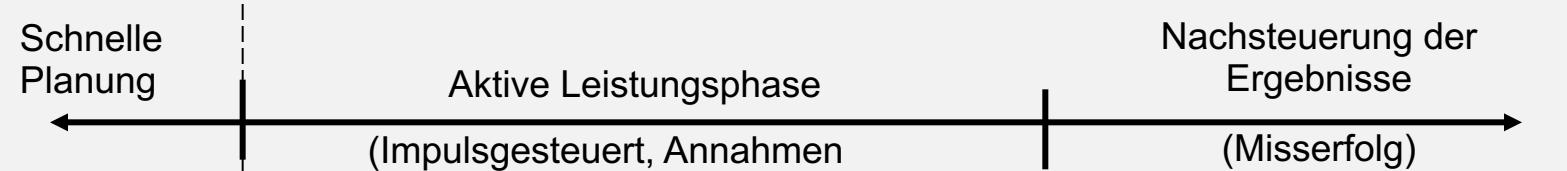




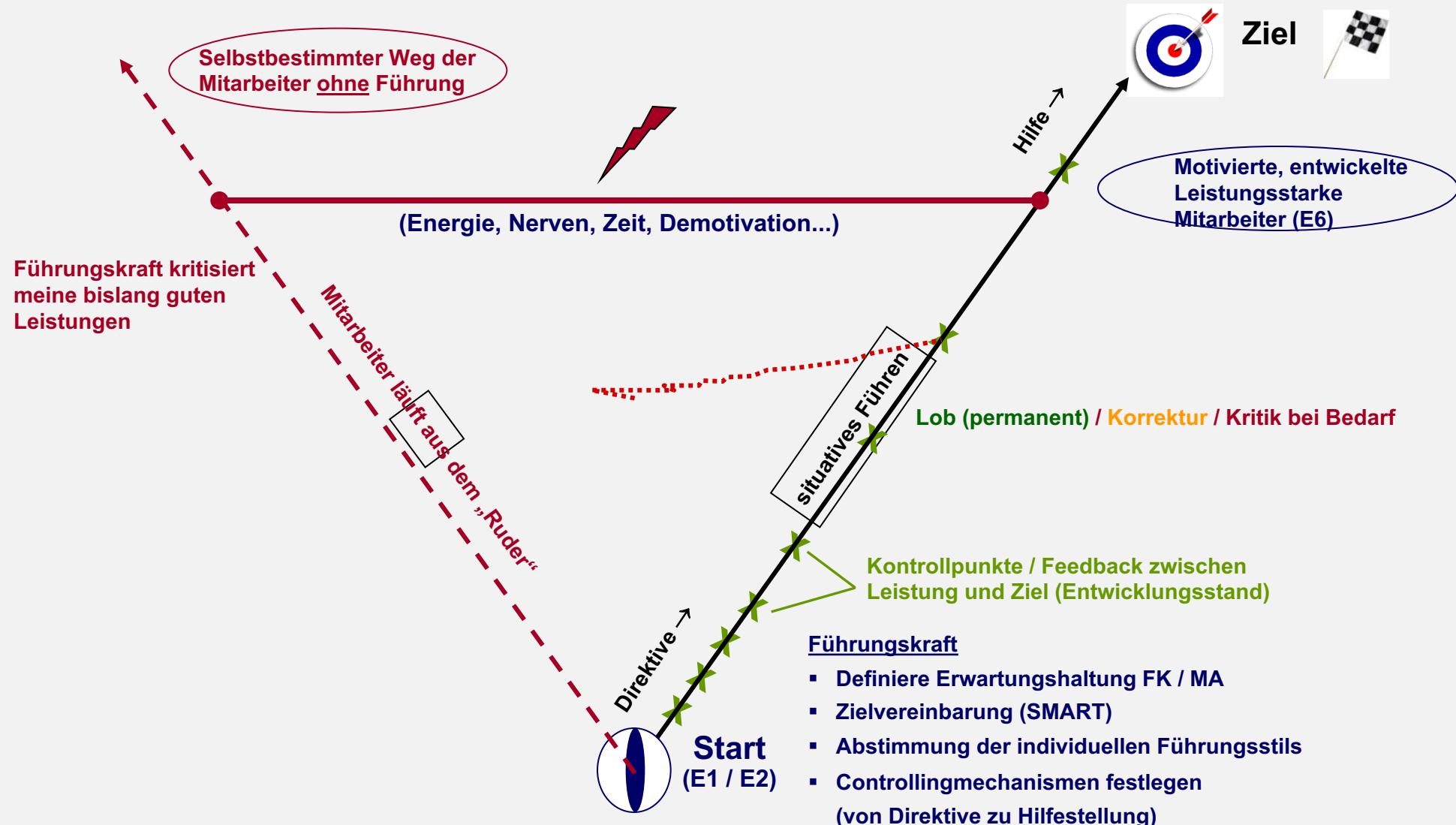
Priorität von  
Führung

# Zeit für Führungsarbeit

## Führung (traditionell)



# Priorität von Führung

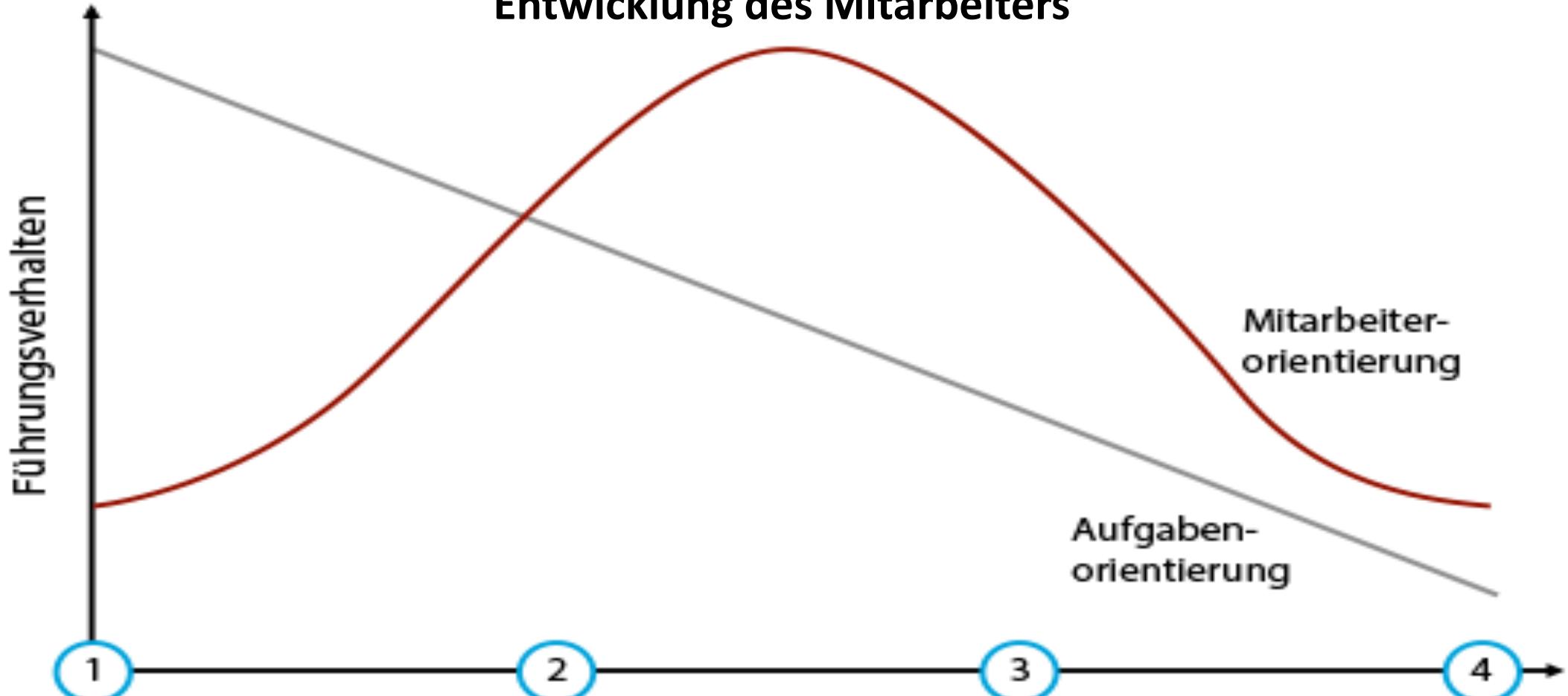


# SITUATIVER FÜHRUNG

Führen nach Reifegrad



# Entwicklung des Mitarbeiters



**Dirigieren:**  
Die Führungsbeziehung startet mit einer autoritären Phase. Die Führungskraft dirigiert hier den Mitarbeiter und lässt ihn wenig selbst entscheiden.

**Überzeugen:**  
Nach und nach erklärt die Führungskraft dem Mitarbeiter zusehends den Sinn von Aufgaben und versucht ihm die Tätigkeit zu verkaufen.

**Partizipieren:**  
In der dritten Phase darf der Mitarbeiter an den Entscheidungen bereits partizipieren und bekommt immer mehr Freiheiten.

**Delegieren:**  
Ist der Mitarbeiter letztendlich in der vierten Phase ausgereift, dann können Aufgaben und Entscheidungen vollständig an ihn delegiert werden

# Was ist ein situativer Führungsstil?

Ein Führungsstil umfasst alle Handlungen und Verhaltensweisen, mit denen ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern gegenübertritt und die er einsetzt, um am Ende die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Während klassische Führungstheorien meist universelle Ratschläge geben und allgemeine Verhaltensmuster vorschlagen, geht situativer Führungsstil in eine andere Richtung. Situative Führungsstile beziehen die Rahmenbedingungen, die Situation eines Mitarbeiters und die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Arbeitnehmer mit ein.

Anders ausgedrückt: Die situative Führung geht davon aus, dass es keinen allgemein besten Führungsstil gibt, sondern Chefs auf unterschiedliche Situationen individuell reagieren müssen, um erfolgreich zu sein und im Team die gesetzten Ziele zu erreichen. Ein Beispiel macht diesen Unterschied besonders deutlich: Bei einer autoritären Führung findet keine Unterscheidung zwischen den Mitarbeitern statt. Neue Kollegen erhalten ebenso Anweisungen wie langjährige Teammitglieder und Kritik wird von beiden Seiten nicht gern gesehen.

Situatives Verhalten des Vorgesetzten bedeutet, auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter einzugehen: Der neue Mitarbeiter braucht beispielsweise noch eine genauere Einweisung, da er sich noch nicht auskennt und unsicher bei seinen Aufgaben ist.

Ein Kollege, der die nötige Erfahrung bereits hat, würde auf der anderen Seite mehr Eigenverantwortung bekommen. Diese Flexibilität ist der große Vorteil der eines situativen Führungsstils.

Es wird versucht, die Vorteile und Schwächen verschiedener Führungstheorien zu kombinieren und an die gegebene Situation anzupassen. Es gibt eben nicht den einen, perfekten Führungsstil, der immer passt und zum Erfolg führt. Eine größere Aussicht auf erfolgreiche Führungsarbeit hat gemäß situativem Führungsstil der Vorgesetzte, der auf die Stärken verschiedener Stile setzt und sie in der jeweils richtigen Situation einsetzt.

# Die vier Stufen des situativen Führungsstils

Die bekannteste Theorie der situativen Führung stammt bereits aus dem Jahr 1977 vom Verhaltensforscher Paul Hersey und dem Professor für Führung und organisierendes Verhalten, Ken Blanchard. Ihre Idee: Der Führungsstil und das Verhalten eines Vorgesetzten lassen sich dabei in zwei grundsätzliche Arten unterscheiden:

- **Aufgabenorientierung**

- Klare Ansagen, konkrete Ziele und Erwartungen stehen hier im Vordergrund. Ein aufgabenorientierter Chef macht deutlich, was erledigt werden muss, wie ein Projekt angegangen werden sollte und bis zu welcher [Deadline](#) das fertige Ergebnis zu erreichen ist.

- **Personenorientierung**

- Der zweite Teil konzentriert sich auf die Beziehung und die soziale Komponente. Ein wichtiger Punkt der Personenorientierung ist das [Feedback](#), aber auch das Zuhören bei Schwierigkeiten, das Wertschätzen der Arbeit, ein Lob bei guten Leistungen und die [Motivation](#), weiterzumachen.

Die offene Frage lautet: Wann ist welches Verhalten des Vorgesetzten angebracht? Um diese zu beantworten, entwickelten Hersey und Blanchard das Konzept der Reifegrade. Demnach können Mitarbeiter in zwei Aspekten sowohl reif als auch unreif sein: Auf einer sachlichen Ebene und auf einer psychologischen Ebene.

Sachliche Reife beschreibt dabei die Fähigkeit und [Kompetenz](#), eine übertragene Aufgabe zu erledigen. Auf der anderen Seite – der psychologischen Reife – steht die Einstellung eines Mitarbeiters, seine Motivation, die Arbeit auch wirklich zu erledigen, sich einzubringen und dabei erfolgreich zu sein.

Abhängig vom Reifegrad eines Mitarbeiters lässt sich ein Führungsstil ableiten, der für die Situation die besten Aussichten auf eine erfolgreiche [Mitarbeiterführung](#) bringt. Auf den Kombinationen ergeben sich dabei vier Strategien und Empfehlungen des situativen Führungsstils, die wie Stufen aufgebaut sind:

### **1. Dirigieren – sehr geringer Reifegrad**

Fehlt es einem Mitarbeiter sowohl am nötigen Fachwissen als auch an der Motivation, empfiehlt der situative Führungsstil eine hohe Aufgabenorientierung und nur geringe Personenorientierung. Kurz gesagt: Vorgesetzte müssen möglichst genaue und detaillierte Vorgaben machen und ihre Erwartungen kommunizieren, damit ein Mitarbeiter ganz genau weiß, was er zu tun hat. Wichtig ist dabei die anschließende Kontrolle, um zu sehen, ob auch wirklich die erwarteten Leistungen erbracht wurden.

### **2. Überzeugen – mittlerer Reifegrad**

Bei einem etwas höheren Reifegrad, sollte zur hohen Aufgabenorientierung verstärkt auf Personenorientierung geachtet werden. Es bleiben also die Anweisungen und Entscheidungen des Vorgesetzten erhalten, hinzu kommt aber auch die Unterstützung und Möglichkeit, [Fragen zu stellen](#). Zusätzlich sollten Mitarbeiter in dieser Phase in Entscheidungen mit einbezogen werden, um mehr Einblicke zu erhalten.

### **3. Teilhaben – höherer Reifegrad**

Diese Stufe ist erreicht, wenn Mitarbeiter zwar alle wichtigen Fähigkeiten mitbringen, sich aber noch nicht wirklich trauen, Aufgaben vollkommen selbstständig anzugehen. Ebenso ist möglich, dass Arbeitnehmer sich trotz vorhandener Kompetenzen bei Aufgaben schwer tun und unnötige [Fehler machen](#). Ist dies der Fall, sollten Vorgesetzte in erster Linie beratend zur Seite stehen und auf den persönlichen Kontakt achten. Chefs sollten hier nicht mehr vorgeben, was zu tun ist, sondern Mitarbeitern zur Seite stehen und diese dazu ermutigen, eigenverantwortlich zu denken und Entscheidungen zu treffen.

#### 4. Delegieren – sehr hoher Reifegrad

Die höchste und letzte Stufe: Bringt ein Mitarbeiter alle nötigen Fähigkeiten, die richtige Motivation und Einstellung mit, um seine Aufgaben selbstständig zu erledigen, braucht ein Vorgesetzter kaum noch einzutreten. Hier ist weder Aufgabenorientierung noch eine große Personenorientierung nötig. Stattdessen kommt es darauf an, Mitarbeitern Freiräume zu gewähren. Wichtig auf dieser Stufe ist nicht nur das Delegieren von Aufgaben, sondern das langfristig Abgeben der damit verbundenen Verantwortung.

Wichtig zu beachten: Der Reifegrad eines Mitarbeiters kann nicht allgemein bestimmt werden, sondern ist immer an eine spezifische Aufgabe gekoppelt. So kann beispielsweise bereits ein sehr hoher Reifegrad beim Erstellen von Kundenpräsentationen vorliegen. Im Bereich des Marketing ist der gleiche Mitarbeiter aber noch äußerst unsicher in seinen Fähigkeiten und somit erst in einem sehr niedrigen Reifegrad.



# Möglichkeiten der Einflussnahme

# Möglichkeiten der Einflussnahme

## Ziele

⇒ lenken in die gewünschte Richtung und entwickeln Potentiale.  
Erfolg oder Misserfolg wird messbar.

## Lob

⇒ motiviert und verbessert/beschleunigt die Entwicklung. Umstellung des Führungsstils wird möglich.

## Korrektur

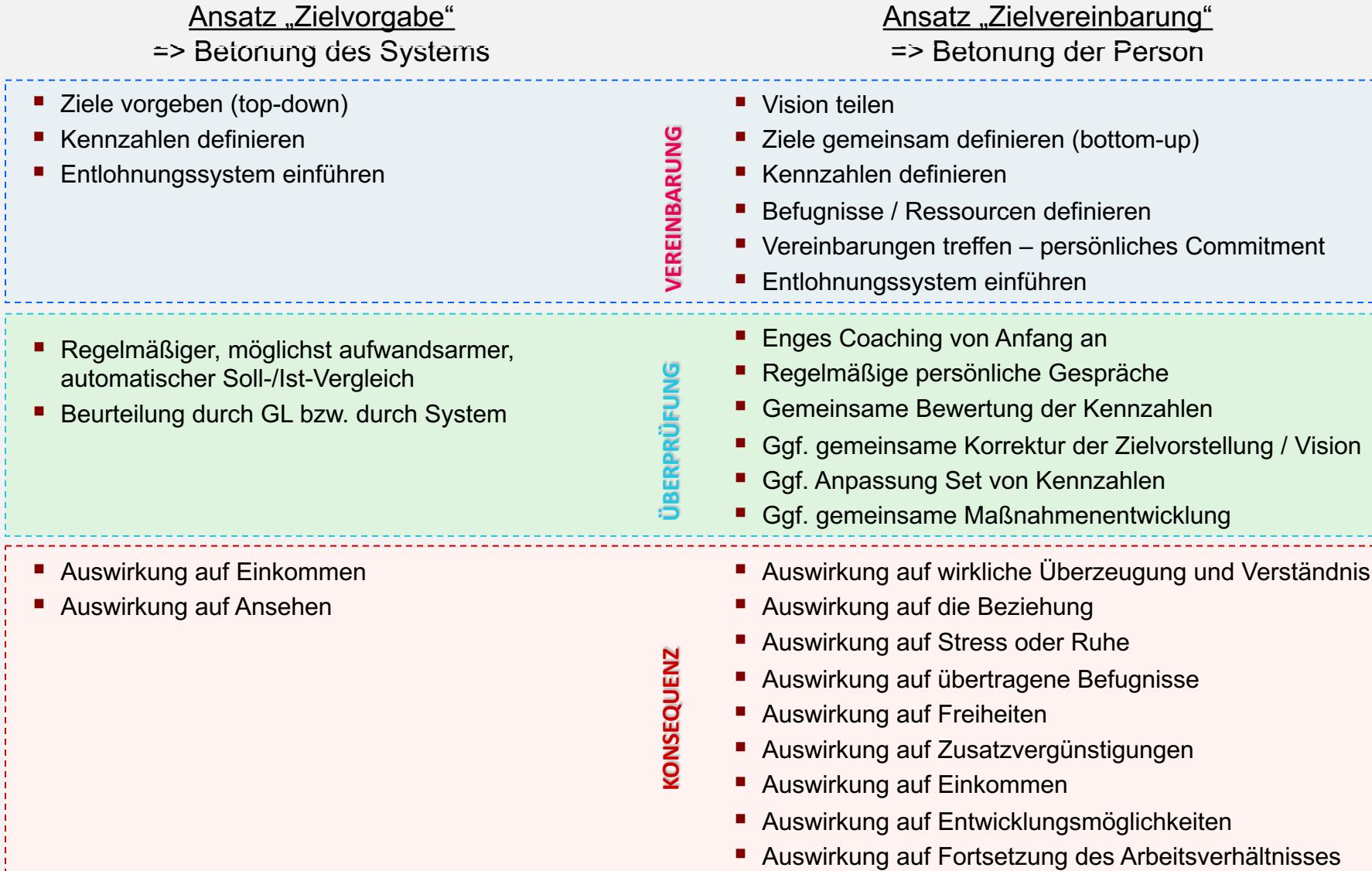
⇒ hilft schlechte Leistung/Laune abzustellen.

## Kritik

⇒ Ziele werden verdeutlicht/korrigiert.  
Führungsstil sollte überdacht werden.

Die Persönlichkeit und das Verhalten der Führungskraft hat ebenfalls einen Einfluss.  
Hier geht es um Instrumentarien

# Führen durch Zielvereinbarung (MbO)





# Führungsprozesse

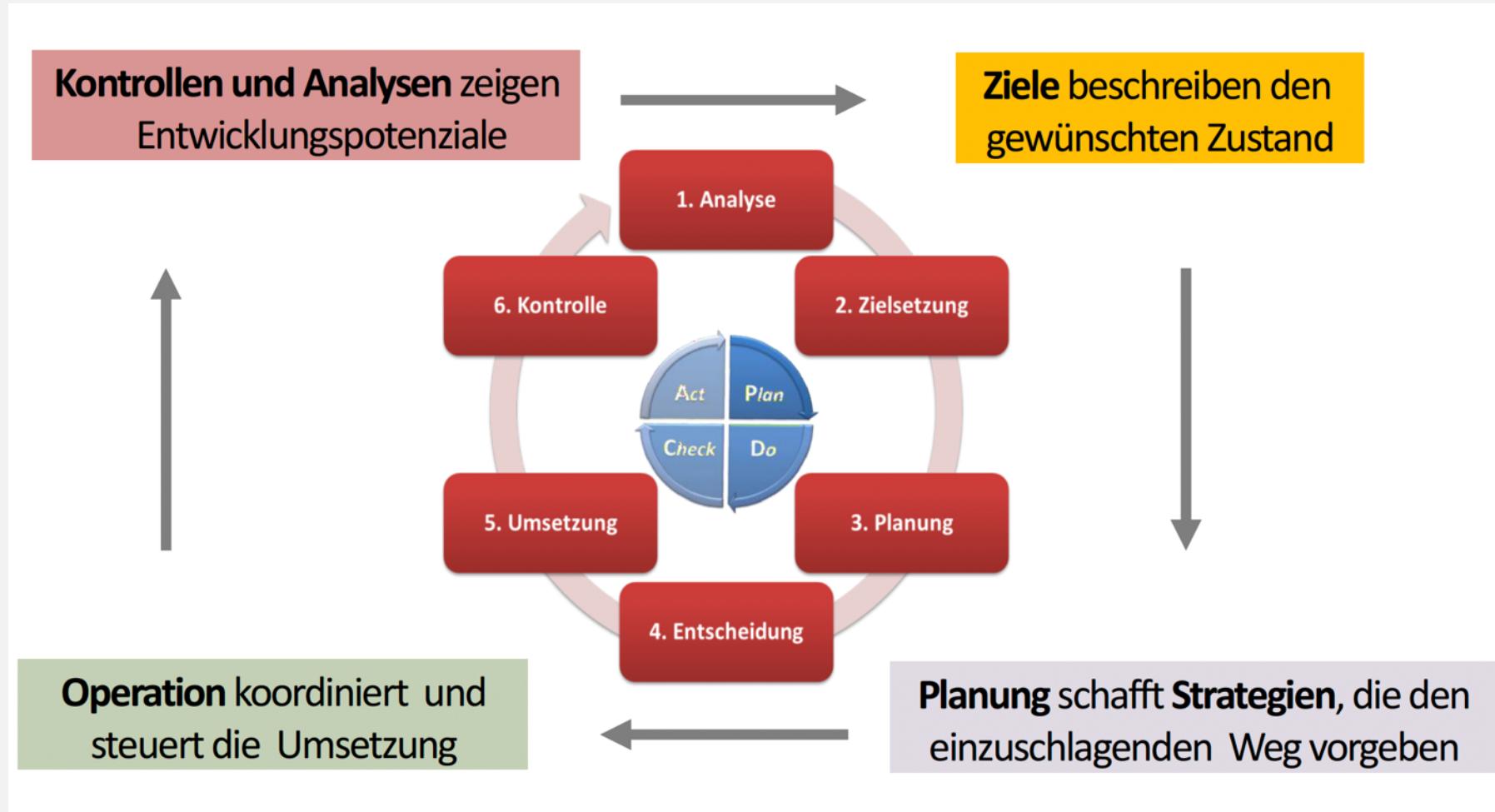
# Führungsprozess

## Definition des Begriffs "Führungsprozess":

- **Führungsprozesse** sind Prozesse mit der Aufgabe, zielorientierte Führung eines Unternehmens und aller dazugehörigen Prozesse sicherzustellen (bspw. Controlling durchführen oder die Strategie managen). Der **Führungsprozess** ist gleichzeitig ein Synonym für den Managementprozess.



Die Abfolge von Phasen, die in Wahrnehmung der Managementaufgabe verwendet werden sollten, kann man als Managementkreislauf darstellen.



Ein Management-Regelkreis lässt sich gut mit dem PDCA-Zyklus darstellen



# Ein Management-Regelkreis lässt sich gut mit dem PDCA-Zyklus darstellen

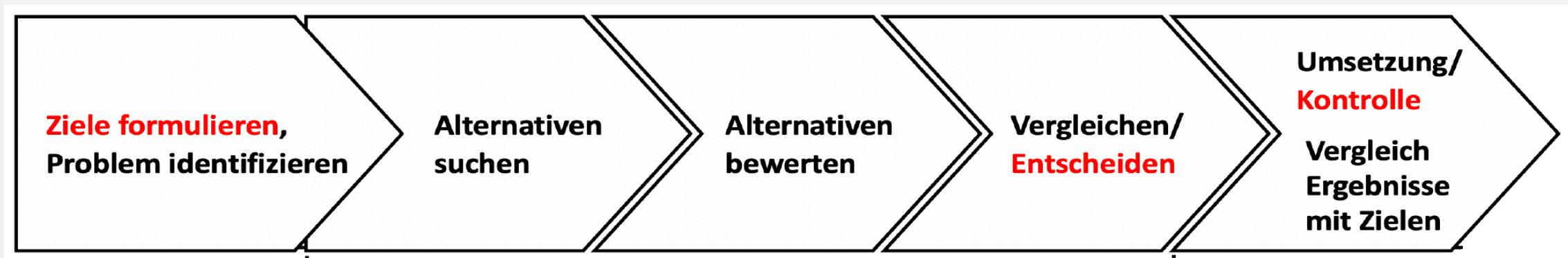
Ein Unternehmen steht vor der Aufgabe, einen geeigneten Lieferanten für die im Rahmen des betrieblichen Leistungsprozesses benötigten Rohstoffe zu finden.

Unter der Berücksichtigung vorgegebener Ziele, beispielsweise die Einhaltung einer Mindestqualität, die Lieferfähigkeit und/oder die Erreichung eines möglichst niedrigen Preises, wird das Unternehmen geeignete Lieferanten suchen (Alternativen suche). (Plan)

Wenn das Unternehmen nun eine bestimmte Anzahl an Lieferanten gefunden hat, wird es die Lieferanten hinsichtlich der vordefinierten Ziele bewerten, vergleichen und sich für den geeignetsten entscheiden. (Do)

Nach einer Probezeit, in der das Unternehmen von dem betreffenden Lieferanten beliefert wurde (Umsetzung), kann kontrolliert werden, ob die gesetzten Ziele erreicht werden konnten. (Check)

Der Lieferant wird nun als Standard-Lieferant gewählt. Andernfalls muss ein neuer Lieferant ausfindig gemacht werden. (Act)





# Zielsetzung

# Der Sinn von Zielsetzungen

- Ich fühle mich erfolgreich, wenn ich ein gestecktes Ziel erreiche!
- Ein persönliches Ziel schafft Motivation!
- Ein Ziel gibt mir Orientierung und Tatenenergie!
- Klare Ziele ermöglichen klare, schnelle Entscheidungen!
- Konkrete Ziele führen zu einem erfolgreichen Image!
- Durch ein Ziel ergibt sich der beste Weg!
- Klare, langfristige Ziele halten den Aufwand möglichst gering!
- Durch ein Ziel erkenne ich meine echten Chancen!
- Ziele bestimmen mein persönliches Wachstum!

# Checkliste - Kriterien für eine Zielformulierung

- **S**pezifisch (konkret)
- **M**essbar
- **A**nspruchsvoll/ Attraktiv
- **R**ealistisch
- **T**erminiert
- Widerspruchsfrei zu anderen Zielen
- (lösungsneutral)
- => Besser eine Zielvereinbarung als eine Zielvorgabe



# Checkliste - Kriterien für eine Zielformulierung

- Spezifisch (konkret)
  - Messbar
  - Anspruchsvoll
  - Realistisch
  - Terminiert
- 
- Widerspruchsfrei zu anderen Zielen
  - (lösungsneutral)
- 
- => Besser eine Zielvereinbarung als eine Zielvorgabe

**Nehmen Sie sich bitte 15 Minuten Zeit Ihre Ziele für die nächsten 12 Monate zu notieren.**

# Meine Ziele für die nächsten 12 Monate

Interessanten Job finden

Skills ausbauen

Ziel genauer  
definieren

Kontakte  
erweitern

Schulungen

Übungs-  
felder

Anzahl  
Kontakte  
erhöhen

Bestehende  
Kontakte  
aktivieren

Werbung

Direktkontakt  
möglichkeiten  
erweitern

Soziale  
Medien

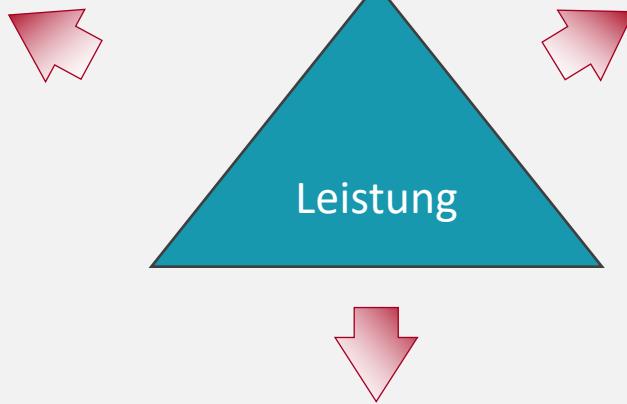


## Dimensionen von Leistung

# Die Dimensionen von Leistung

## Leistungsmöglichkeit

- Ressourcen
- Unterstützung
- Freiheiten
- = Verantwortung der Führungskraft



## Leistungsbereitschaft

- Motivation
- Bereitschaft
- „Lust“
- = Verantwortung des Mitarbeiters
- Unterstützung durch Führungskraft, zumindest keinen Motivationskill!

## Leistungsfähigkeit

- Kenntnisse
- Fähigkeiten
- = Verantwortung von Mitarbeiter und Führungskraft

# Effizientes Arbeiten: Theorien und Modelle

Zitat: Dwight D. Eisenhower

**„Die dringlichsten Entscheidungen sind  
selten die Wichtigsten.“**



# Effizientes Arbeiten: Theorien und Modelle

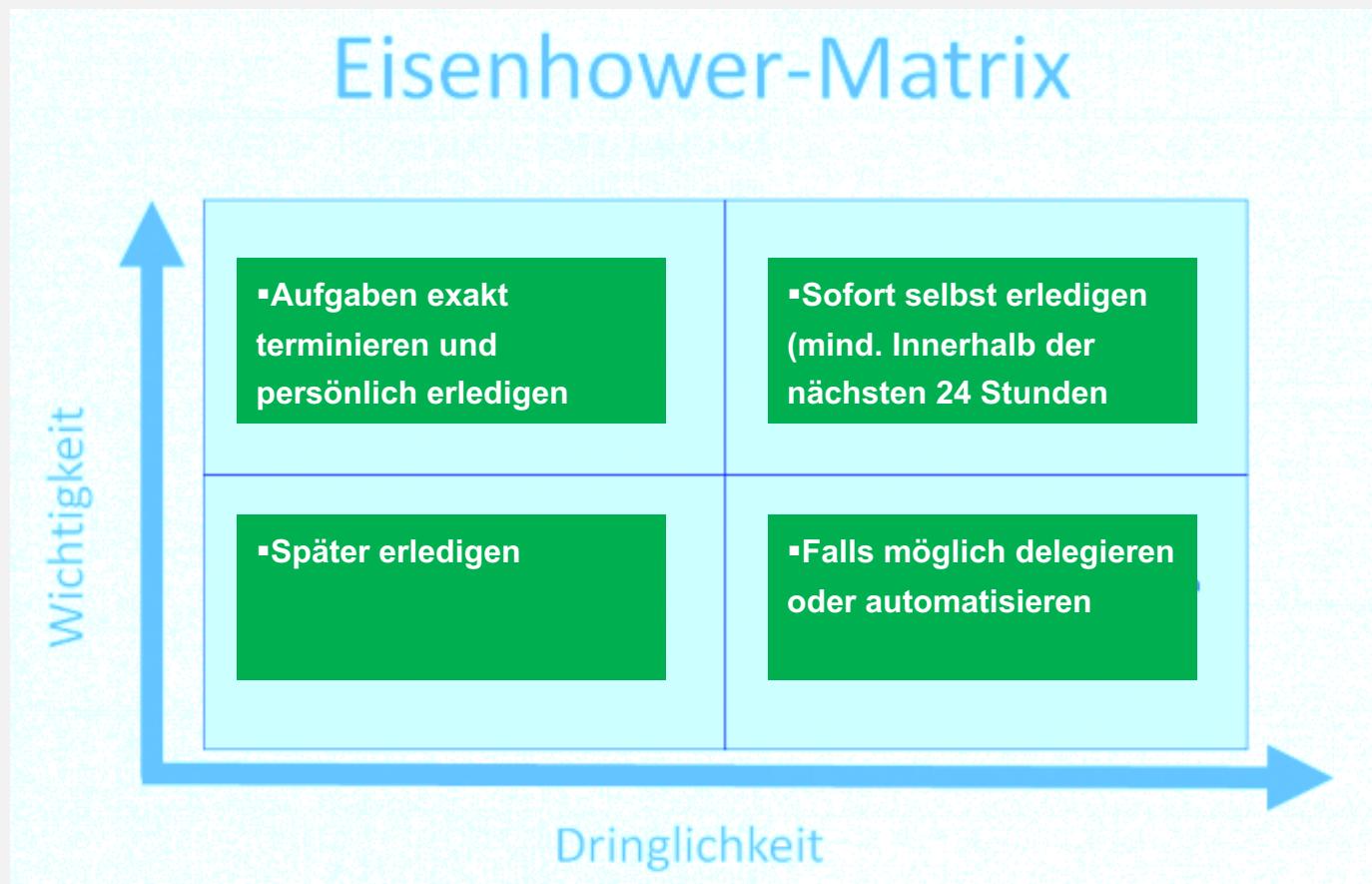
## Gutes Zeitmanagement

- Die Fähigkeit, alles zur rechten Zeit zu tun
- Differenzierung zwischen Wichtigem und Eiligem
- Planung der Dinge, die wichtig, aber nicht eilig sind
- Schaffen von Zeitfenstern für wichtige Dinge, bevor sie dringlich werden



# Effizientes Arbeiten: Theorien und Modelle

- Wichtigkeit und Dringlichkeit



# Effizientes Arbeiten: Theorien und Modelle

## Erste Optimierung der Ist-Situation

- Tagesplanung mit detaillierter Liste, was alles an diesem Tag erledigt werden soll
- Starten Sie immer mit der obersten Aufgabe
- Umsetzung der zweiten Aufgabe erst dann, wenn die erste vollständig erledigt ist



# Effizientes Arbeiten: Theorien und Modelle

- Aufwand und Wirkung: Buffet-Prinzip
  - Pareto-Prinzip 80:20
  - Mit 20% der Kunden machen fast alle Unternehmen 80% ihrer Umsätze
  - In Meetings werden in 20% der Zeit 80% der Beschlüsse gefasst
  - In 20% der Zeit werden 80% der Arbeitsergebnisse herbeigeführt
  - Was bedeutet das für Ihre Planungen?

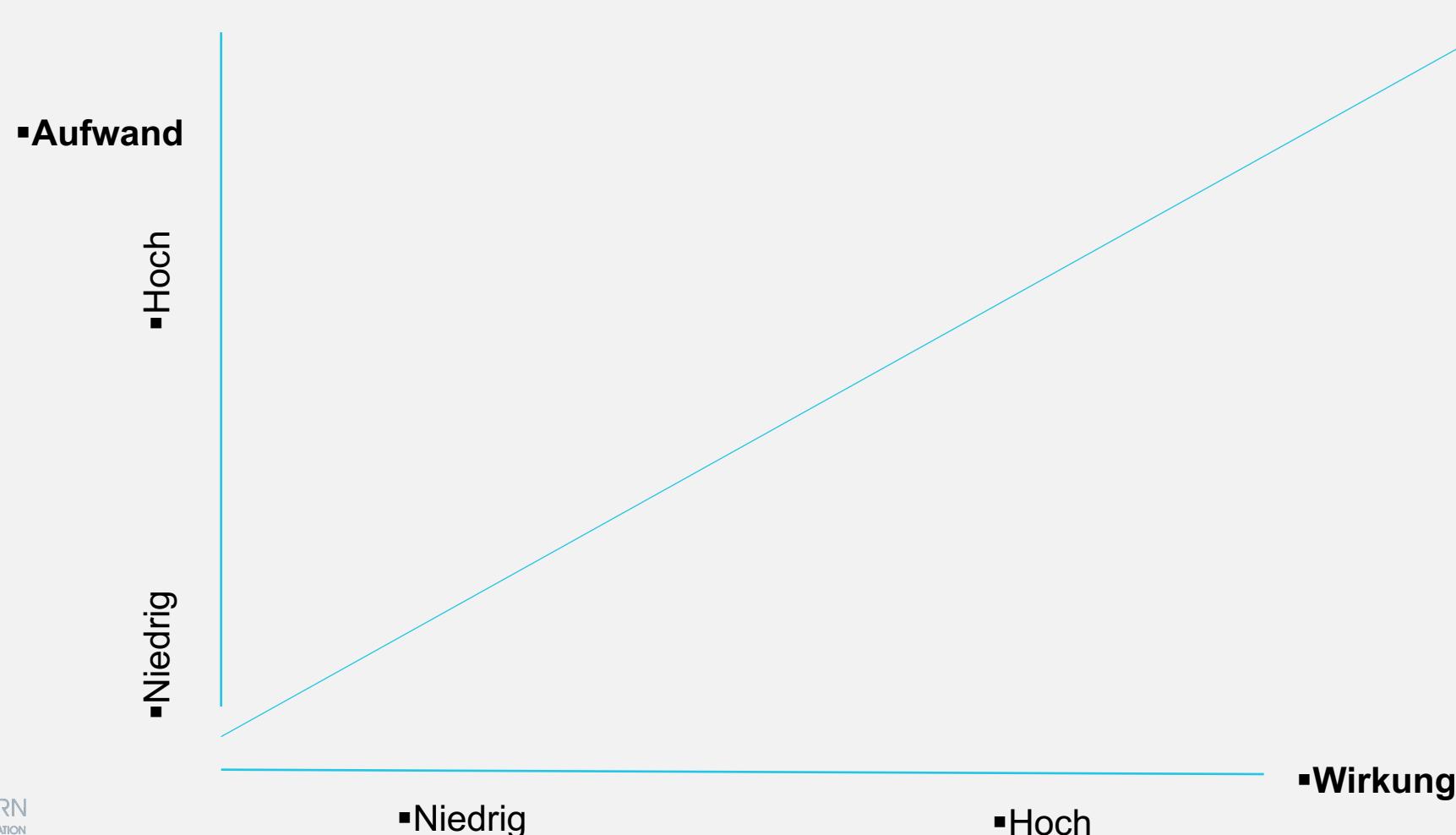
# Effizientes Arbeiten: Theorien und Modelle

Das Aufwand-Wirkung-Modell analysiert Aufgaben hinsichtlich ihres ‚Effizienz - Faktors‘.

Es bietet eine Grundlage für Abstimmungs-gespräche mit Kollegen und Führungskräften. (angestrebter Soll-Zustand)

# Effizientes Arbeiten: Theorien und Modelle

Systematisierung von Aufwand und Wirkung

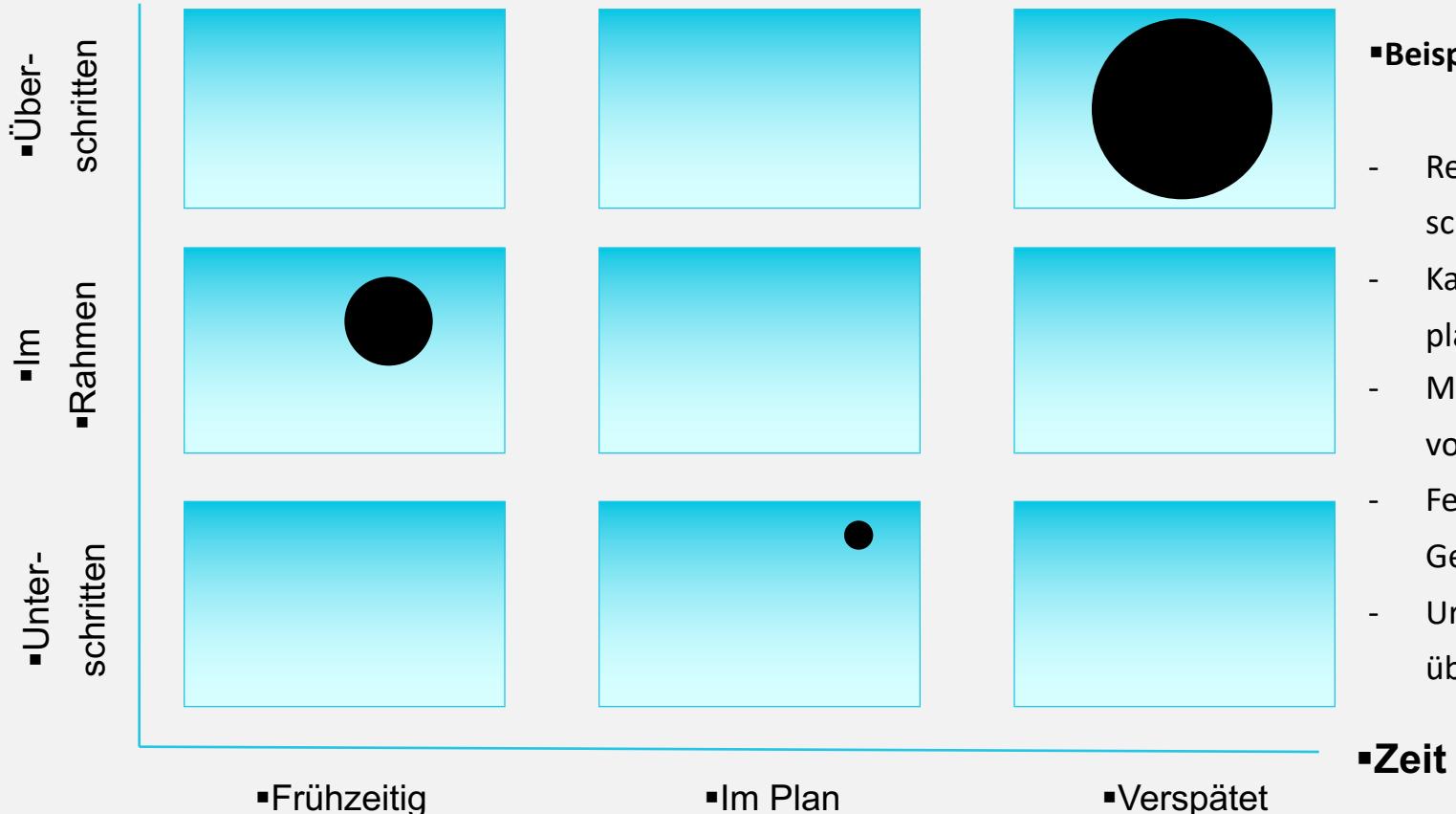


# Effizientes Arbeiten: Theorien und Modelle

## Klassifizierung der laufenden Projekte

Größe des Kreises ●  
indiziert Wichtigkeit  
der Aufgabe

### ▪Aufwand/Kosten



# HA: Meine persönlichen Entwicklungsziele als Führungskraft

Ziele	Strategien	Maßnahmen	To do next
<b>Haltungsziele</b> Innermenschliche Aspekte, Eigenschaften, Empfindungen			
1. 2. 3. ...			
<b>Verhaltensziele</b> Zwischenmenschliche Interaktionen gestalten, Kom. & Führungswerzeuge anwenden			
1. 2. 3. ...			



# Mitarbeitergespräche

## - Zielvereinbarungsgespräch

# Zielvereinbarungsgespräch

- Ich fühle mich erfolgreich, wenn ich ein gestecktes Ziel erreiche!
- Ein persönliches Ziel schafft Motivation!
- Ein Ziel gibt mir Orientierung und Tatenergie!
- Klare Ziele ermöglichen klare, schnelle Entscheidungen!
- Konkrete Ziele führen zu einem erfolgreichen Image!
- Durch ein Ziel ergibt sich der beste Weg!
- Klare, langfristige Ziele halten den Aufwand möglichst gering!
- Durch ein Ziel erkenne ich meine echten Chancen!
- Ziele bestimmen mein persönliches Wachstum!

# Zielvereinbarungsgespräch

## Leitfaden für das Zielvereinbarungsgespräch

### 1. Vorbereitung

- Gespräch mit Mitarbeiter vereinbaren, Thema nennen (Vorschlag: „Ich möchte mit Ihnen über unsere gemeinsamen Ziele in den nächsten Monaten/im nächsten Jahr sprechen), Mitarbeiter sollte sich vorbereiten können.
- Zeit nehmen, Störungen vermeiden, geeigneten Ort wählen
- Unternehmensziele bzw. etwaige Zielkonflikte klären; Eigene Identifikation prüfen; Konkrete Ziele für den Mitarbeiter überlegen – dabei beachten! Hinter quantitativen Zielen liegen immer qualitative Maßnahmen verborgen – in diesem Zusammenhang insbesondere die erfolgskritischen Anforderungen der Tätigkeit/Zielsetzung im Vergleich zum Ist-Profil des Mitarbeiters herausarbeiten und zukünftige Veränderungen und Tätigkeitsschwerpunkte notieren.
- Der Erfolg einer Zielvereinbarung hängt maßgeblich von der inhaltlich tiefen Vorbereitung durch die Führungskraft ab - gemäß dem Motto: „Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum!“

# Zielvereinbarungsgespräch

## Leitfaden für das Zielvereinbarungsgespräch

### 2. Begrüßung

- Vertrauensvolle, positive Einleitung z.B. Erfolge des Unternehmens ggf. im Zusammenhang mit tatsächlichen Stärken des Mitarbeiters darstellen; Kurzen Ausblick auf das Gespräch und sein Ziel geben; Gemäß Situation und Kenntnisstand des Mitarbeiters beurteilen, ob mit Punkt 3 oder Punkt 4 fortzufahren.

# Zielvereinbarungsgespräch

## Leitfaden für das Zielvereinbarungsgespräch

### 3. Zielfindung durch den Mitarbeiter

- Mitarbeiterwünsche, Vorstellungen, Erwartungen an die Führungskraft und das Unternehmen
- Mitarbeiter sollte sich Gedanken zu Eisbrecher-Zielen, Real-Zielen und Sicherheitszielen für die kommende Zielvereinbarungsperiode machen (Ziele nach Anspruch gliedern lassen – dies erhöht das Beurteilungsvermögen des Mitarbeiters und ermöglicht echte Motivation an der Sache)
- Ziele vom Mitarbeiter erfragen, nicht voreilig selbst vorgeben
- Führungskraft hört aktiv zu – d.h. nachfragen, um Aussagekraft und Verständnis auf beiden Seiten zu verbessern

# Zielvereinbarungsgespräch

## Leitfaden für das Zielvereinbarungsgespräch

### 4. Situationsbeschreibung

- Erläutern Sie die Unternehmens- und Bereichsziele
- Wo liegen die Herausforderungen
- Welche Veränderungen gibt es für das Unternehmen ?

# Zielvereinbarungsgespräch

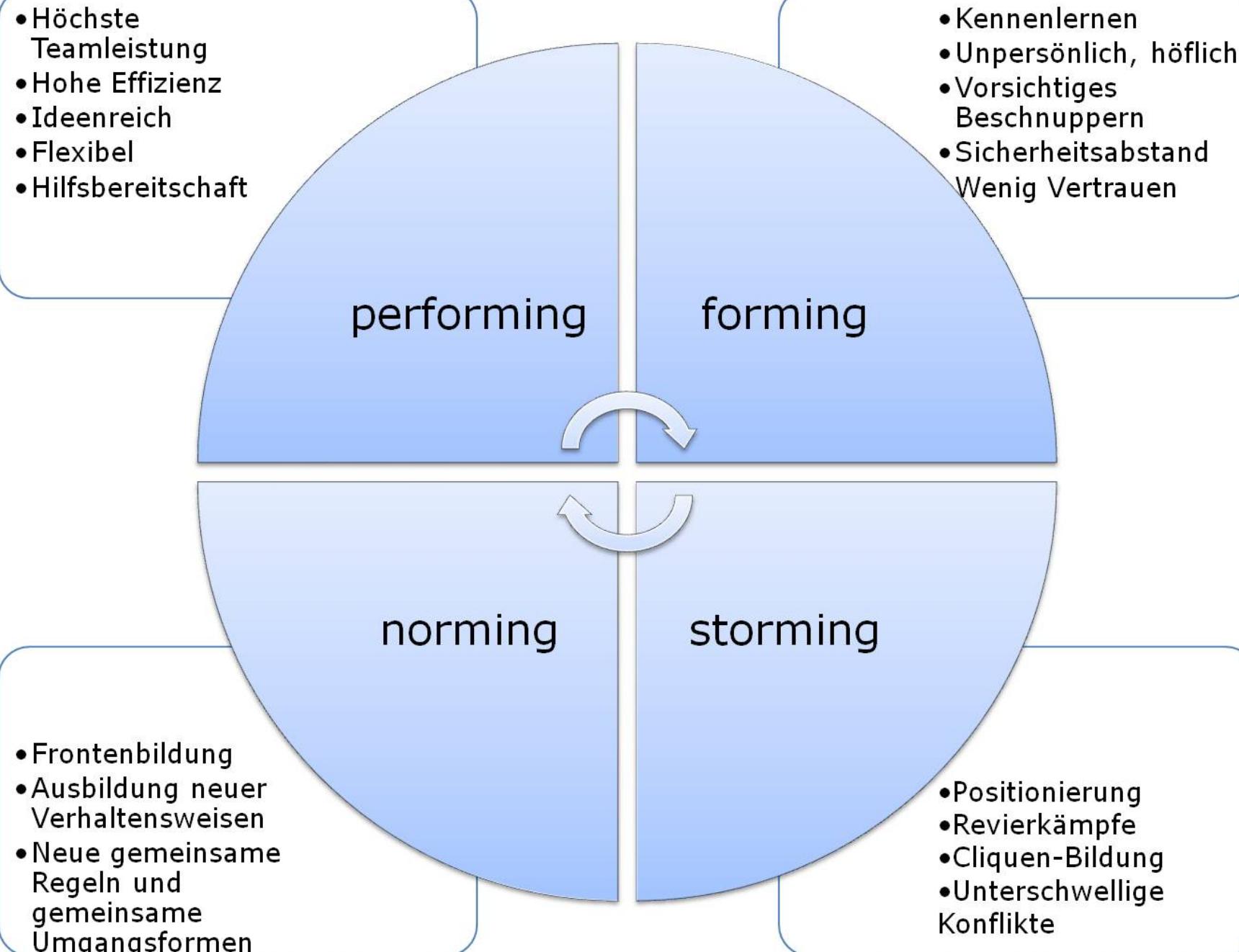
## Leitfaden für das Zielvereinbarungsgespräch

### 5. Konkrete Vereinbarung

- Führungskraft und Mitarbeiter besprechen und vereinbaren konkrete Ziele unter Berücksichtigung folgender Rahmenbedingungen: Erstrebenswertigkeit (unternehmensbezogen, individuell), Zahlen/ Daten/ Fakten, Stärken/Schwächen, Fähigkeit/Möglichkeit, Widerspruchsfreiheit zu anderen Zielen, Etappen und Meilensteine, Termine, regelmäßige Überprüfung, Schriftlichkeit, Grad und Art der Unterstützung
- Wer macht was, wie, wann ?
- Besser 70% des Ziels mit 100% Zustimmung als 100% mit nur 70% Zustimmung
- Kontrollvereinbarung



# Teamphasen - Teamarbeit



Nachdem die bedeutendsten Konflikte gelöst wurden, zeichnet sich die Organisationsphase **Norming** vor allem durch Geschlossenheit, Gruppenzusammenhalt und Gemeinschaft aus. Erstmals entsteht ein Miteinander, die Teammitglieder orientieren sich mehr am Team als an sich selbst. Das Team ist dadurch besser in der Lage, die Zusammenarbeit zu organisieren.

Die Hochleistungsphase **Performing** zeichnet sich vor allem durch Produktivität, Effizienz und Selbstständigkeit aus. Das Team kann nun gemeinsam Leistungen erbringen, die mehr sind als die Summe der Einzelleistungen. Dabei stellt sich die Frage, auf welchem Weg am effektivsten das gemeinsame Ziel erreicht werden kann.

# Tuckmann Phasenmodell



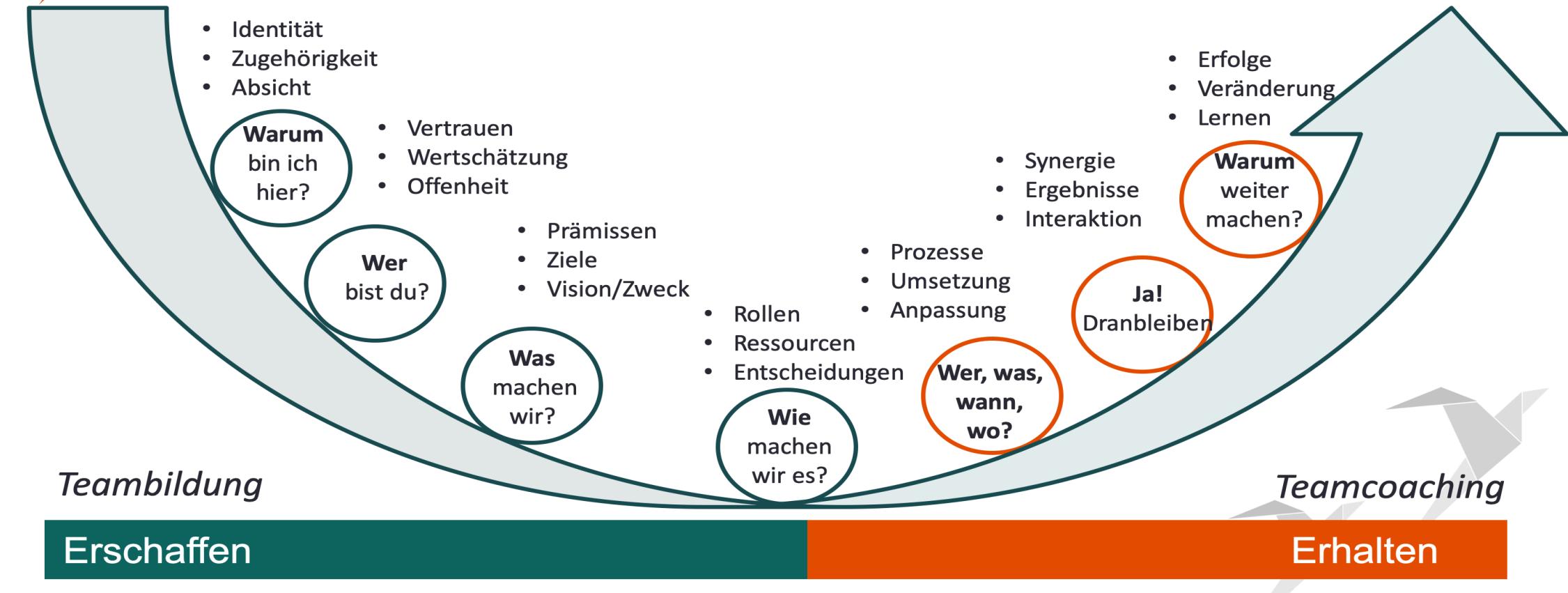
Die zweite Teamphase **Storming** wird auch Nahkampfphase genannt. Teammitglieder kommen sich hier sowohl auf positive, als auch auf negative Art und Weise allmählich näher. Es entstehen Konflikte und Spannungen innerhalb des Teams, erste Probleme der Zusammenarbeit stellen sich jetzt klar heraus.

In der Orientierungsphase **Forming** findet das erste Zusammenkommen der Teammitglieder statt. Dabei bringt jeder Einzelne seine Erwartungen und Einstellungen langsam mit ein. Das Team versucht sich auf eine höfliche und eher unpersönliche Art und Weise besser kennenzulernen.



# Teamperformance

nach Drexler/Sibbet



# Gruppenziel



**Attraktive Vision**



**Gemeinsame Mission**



**Klarheit über das kollektive Ziel**



**Balance zwischen klarem Teamfokus und Offenheit**

# Tiefes Zuhören

**Eingehen auf das Gesagte, anstatt „Vorgeplantes“ zu erzählen**

Volles Engagement aller Gruppenmitglieder

Offenheit bzgl. des Weges zur Zielerreichung

# Gruppendynamik



## Genau zuhören



– akzeptieren – erweitern – darauf aufbauen



Anstatt Nicht-Akzeptanz und Kreisdiskussionen

# Vollständige Konzentration

## Abgeschlossener Raum

Entweder es gibt einen berechtigten, zielführenden Einwand oder es ist kein Thema!

Keine (irrelevanten) Medien

Keine inneren Ablenkungen z.B. „Warum hat er das gesagt?“ „Nervt doch!“ „Was soll das?“

# Kontrollvermögen



## Autonomie, Kompetenz, Bezug



Balance zwischen individueller Kontrolle und Flexibilität und Bereitschaft sich dem Gruppenflow hinzugeben / unterzuordnen.



Volle Verantwortung übernehmen und zugleich als Teilverantwortung erkennen.

# Egos verschmelzen lassen

**Ideen bauen auf den vorigen auf**

Kleine Ideen Einzelner kommen zusammen, so dass Innovation entsteht

Ich bin inspiriert und im Austausch mit Dir, zugleich höre ich Dir zu und reagiere auf Dich mit voller Aufmerksamkeit.

Flow ist die Magie, wenn die Gruppe synchron ist und mit einem Geist denkt.

# Gleichwertige Partizipation

**Alle haben einen gleichen Anteil am Prozess**

Alle bewegen sich im gleichwertigen Kompetenzrahmen

Dominanz, Arroganz, Gefühl von Minderwertigkeit blockieren

# Potenzial des Versagens

**Neuentwicklung und Versagen sind Zwillinge**

Ohne Versagen gibt es keine Kreativität

Versagen als Teil des Prozesses akzeptieren und anerkennen.

Es gibt keinen Groupflow ohne das Risiko zu versagen

Die Angst zu Versagen nicht ignorieren oder ablehnen,  
sondern als wichtige Kraft nutzen um im Flow anzukommen.



# TEAMPROFILRAD





# Konflikte

# Vorboten und Gegenmaßnahmen

Vorboten	Erläuterung	Prävention - Intervention
Störungen sind vorhanden, werden aber geleugnet	Das, was die Leistungsfähigkeit des Teams beeinflusst, muss auf den Tisch. Jemanden schonen heißt ihn zu entmündigen. Ein Mangel an Kommunikation und Meta-Kommunikation beschleunigt Konflikte. Das Jeder-weiß- es-aber-keiner-spricht-es-an-Syndrom.	Missstimmung ansprechen. Ziel klären. ICH – Botschaften nutzen Wahrnehmung überprüfen
Kampf statt Austausch	Kampf-Kommunikation nimmt zu. Das Hin und Her von Argumenten eskaliert und die Parteien beginnen sich im Kreis zu drehen. Die Auseinandersetzung bleibt so stehen, wird unter den Tisch gekehrt, Konsequenzen bleiben aus.	Diskussion systemisch führen, verschriftlichen und auf kurz – und langfristige Unternehmensziele gerichtet führen.  Was sind die Ziele, wo gibt es Überschneidungen, wo Übereinstimmungen? Welche Lösungswege gibt es?

# Vorboten und Gegenmaßnahmen

Vorboten	Erläuterung	Prävention - Intervention
Fraglosigkeit	Wenn Fragen wie „Wie sehen Sie das?“, „Können Sie das mittragen?“, „Wo sehen Sie Schwachstellen?“ etc. ausbleiben, wird die Kommunikation kalt und fruchtlos.	Sich auf das Fragenstellen besinnen. Ggf. Metagespräch führen. Moderator einschalten, der diese Fragen stellt.
Schweigen und Rückzug	Wenn Personen in Meetings kaum mehr etwas sagen, obwohl sie sonst nicht verschlossen sind, dann stimmt etwas nicht. Das „Sich-nicht-mehr-mitteilen“ sind Indizien für einen Konflikt oder einer Entwicklung hin zu einem Konflikt.	Sich selbst und seinen Kommunikationsstil hinterfragen. Diese Wahrnehmung in der Gruppe thematisieren. Ggf. Einzelgespräche führen.

## 7 Konfliktarten



# 7 Konfliktarten

## 1. Innenmenschliche Konflikte

Zum einen sind hier innere Konflikte zwischen eigenen scheinbar unvereinbaren Werten gemeint. Z.B. Durchsetzungskraft und Empathie. Wir denken wir müssen wählen, ein innerer Konflikt setzt uns unter Druck und beeinflusst auch unser Verhalten nach außen.

Zum anderen haben alle Konflikte, die von außen auf uns kommen auch etwas mit unserem Inneren zu tun oder haben dort Auswirkungen, z.B. auf unser Selbstbild, auf Vorstellungen von Beziehungen (Enttäuschung), auf unsere innere Befindlichkeit. Ebenso kann man sagen, dass innere Konflikte immer auch etwas mit dem ‚Außen‘ zu tun haben, mit unserer Entwicklung, unseren wesentlichen Bezugspersonen, den Umständen unseres Lebens.

## 2. Sachkonflikte

Hier geht es schwerpunktmäßig um Konflikte, die sich wirklich um eine ‚Sache‘ drehen.

Wer bekommt in diesem Sommer zuerst Urlaub?

Wer hat Vorfahrt?

Wer ist schuld an einem Unfall etc.?

Allerdings sehen wir schon aus unserer Erfahrung und aus der Äußerung zu Punkt 1., dass es kaum ‚reine‘ Sachkonflikte gibt.

Auch hier spielt wieder das Selbstbild und die Beziehungsseite jeglicher Kommunikation mit. Wenn wir den Urlaub nicht bekommen, sind wir enttäuscht, fühlen uns zurückgesetzt, vermuten vielleicht unfaires Verhalten Anderer.

## 3. Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte beschreiben Konflikte, die entstehen weil auf der Beziehungsebene generell bereits etwas nicht stimmt.

Wir geraten mit einer Person in Streit, die wir sowieso eigentlich nicht leiden können, von der wir uns verletzt oder missachtet fühlen. Diese Spannungen entstehen aufgrund von Antipathien und persönlichen Abneigungen. Ursachen können Werte und Persönlichkeitsstrukturen oder Erfahrungen sein. Ein Beziehungskonflikt entsteht auch, wenn das Verhalten mit der Beziehung nicht im Einklang ist, z.B. jmd übermäßig vertraulich agiert, obwohl es sich um eine distanzierte Beziehung handelt.

## 4. Rollenkonflikte

Ein Rollenkonflikt kann auf der inneren Ebenen entstehen, siehe 1, wenn eine Person zwei unterschiedliche Rollen in Einklang bringen muss, aber kann sich ebenso auch im außen auswirken. Es können auch unterschiedliche Erwartungen aufgrund der Funktion (Rolle) an eine Person geknüpft sein, was zum Konflikt führt. Rollenkonflikte entstehen häufig, wenn Rollen gewechselt werden (z.B. die Mitarbeiterin wird zur Chefin), einer die Rolle des anderen nicht akzeptiert oder eine Person ihrer Rolle nicht gerecht wird bzw. sie nicht akzeptiert.

## 7 Konfliktarten

### 5. Zielkonflikte

Es gibt unterschiedliche, scheinbar unvereinbare Ziele. Etwa aufgrund unterschiedlicher Rollen oder auch Vorgaben. Zielkonflikte können Prioritätensetzungen, Ziele, wie aber auch Strategien zur Umsetzung zum Gegenstand haben. (Überschneidung mit 7)

### 6. Verteilungskonflikte

Verteilungskonflikte sind Konflikte über Lohn, Macht, Anerkennung, Wertschätzung, Ausstattung und ähnliches. Verteilungskonflikten liegen ungerecht empfundene Verteilung von Ressourcen, aber auch Aufgaben und Verantwortung zugrunde. Ein Gefühl der Benachteiligung, Mangel an Anerkennung und Wertschätzung entsteht.

### 7. Beurteilungs- oder Wahrnehmungskonflikte

Das Ziel ist klar, aber der Weg zum Ziel, das Vorgehen zur Zielerreichung ist strittig. Auf dieser Ebene wird eine Situation oder Strategie unterschiedlich beurteilt, es besteht aber Einigkeit, z.B. über Handlungsbedarf oder den Status Quo, die Ursachen. Der Konflikt entsteht durch unterschiedliche Beurteilung. Komplizierter wird es, wenn bereits die Wahrnehmung der beiden Parteien völlig unterschiedlich sind und zudem jeweils als einzige wahre und richtige angesehen werden.

In gewisser Weise ist nahezu jeder Konflikt ein Wahrnehmungskonflikt: der eine nimmt den anderen und die gesamte Situation auf eine bestimmte Art wahr und reagiert darauf.

Diese Reaktion wird vom Gegenüber auf die ebenfalls eigene Art wahrgenommen und nicht unbedingt so verstanden, wie es gemeint war.

Wahrnehmungskonflikte zeigen an, dass wir in konstruierten Wirklichkeiten (siehe Selbsterfüllende Prophezeiungen und subjektive Wahrnehmung) leben und dass jede Person in ihrer eigenen, subjektiven Wirklichkeit lebt.

# Konflikte im Quadrat betrachten

## 1. Sachebene

Konfliktgegenstand für den Einzelnen

## 2. Appellebene (Ziele und Absichten)

Welche Positionen werden vertreten?

## 4. Selbstdokumentation

- Welche Motive könnten hinter der Position stehen? (wohlwollende Hypothesierung!)
- Was davon kann ich gut verstehen / nachvollziehen?



Kommunikations-  
quadrat nach  
Schulz von Thun:  
Sicht des Gegenübers

## 3. Beziehungsebene

- Wie gestaltet sich die Arbeitsbeziehung zu mir und anderen relevanten Beteiligten?
- Wie hat der Konflikt bisher die Beziehung verändert?
- Wie sieht mich der andere?

# Verschiedene Konfliktarten

## Zielkonflikt: Uneinigkeit über Ziele

- Unterschiedliche Zielvorstellungen prallen aufeinander. In der Projektanfangsphase wird dies teilweise durch unklare Auftragsklärung verstärkt.

## Wegkonflikt: Uneinigkeit über Wege

- Es herrscht Uneinigkeit über die Art und Weise, wie das Ziel zu erreichen ist.

## Verteilungskonflikt: Uneinigkeit über die Ressourcenverteilung

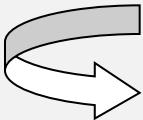
- Unterschiedliche Interessen bei der Zuteilung von Mitteln, Kapazitäten, Geldern etc.

## • Beziehungskonflikt: Uneinigkeit über die sozialen Beziehung bzw. die Zusammenarbeit

# Konfliktpotenziale

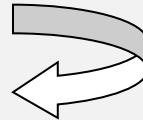
## Kommunikation

- Die Kommunikation ist nicht mehr offen und aufrichtig.
- Informationen sind unzureichend oder bewusst irreführend.
- Drohungen und Druck treten an die Stelle von offener Diskussion und Überzeugung.



### Aufgabenbezug

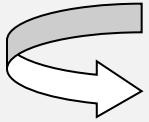
Aufgaben werden nicht mehr gemeinsam im Team bewältigt. Stattdessen versucht jeder, alles alleine zu erledigen, um sich nicht auf den anderen verlassen zu müssen. Allerdings sind Aufgaben meist von einer Person allein nicht zu bewältigen, so dass nicht nur unzufrieden, sondern gleichzeitig auch unproduktiv gearbeitet wird.



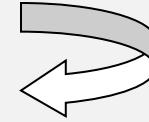
### Wahrnehmung

Meinungsunterschiede werden mehr als üblich hervorgehoben, so dass deutlicher gesehen wird, was trennt, als das, was verbindet. Das Verhalten des anderen wird nur noch sehr einseitig wahrgenommen. Arbeit und Gesten können nicht mehr objektiv gedeutet werden.

# Konfliktpotenziale



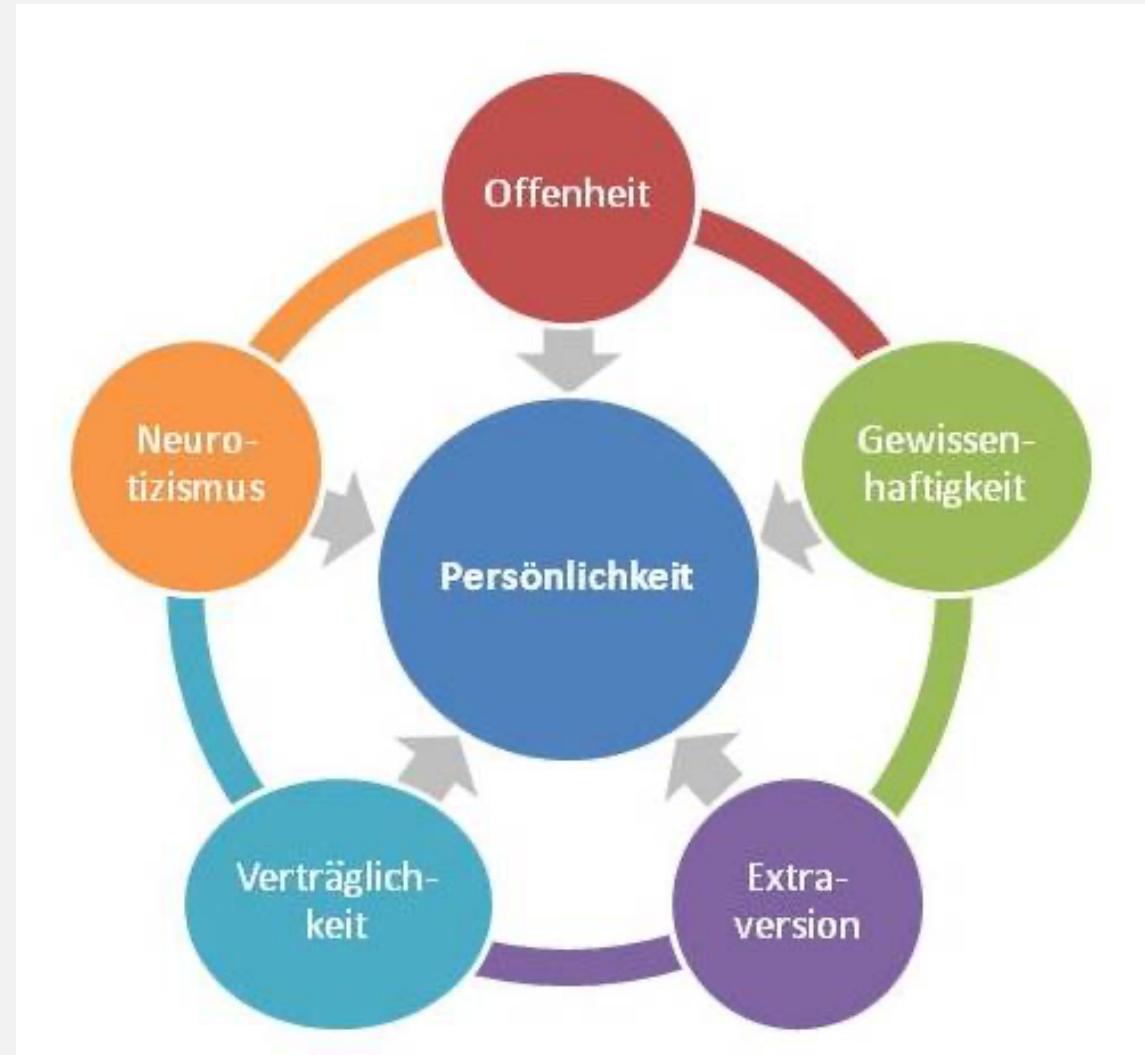
## Einstellung



- Vertrauen nimmt ab und Misstrauen zu.
- Da dieses Verhalten bei beiden zu Tage tritt, werden Annäherungen immer schwieriger und schließlich unmöglich, denn die Bereitschaft, dem anderen helfen zu wollen, nimmt stetig ab. Hingegen nimmt die Bereitschaft, den anderen bloßzustellen und herabzusetzen, stetig zu.



# Big Five – der Persönlichkeit



# Neurotizismus

**Auch Stabilität genannt. Dieser Faktor beschreibt die Fähigkeit, auf Rückschläge zu reagieren, Stress auszuhalten oder mit äußeren Störungen fertig zu werden.**

In einer niedrigen Ausprägung bedeutet dies emotionale Stabilität, Zufriedenheit und Ich-Stärke. Diese Menschen sind belastbar, ruhig und gelassen, lassen sich nicht beeindrucken und wirken meistens locker. Möglicherweise wirken sie manchmal lethargisch, gefühllos oder unsensibel, dabei ruhen sie einfach in sich selbst.

Menschen, die eine hohe Ausprägung in Neurotizismus haben, verhalten sich häufiger ängstlich, nervös, angespannt, traurig, unsicher und verlegen. Diese Empfindungen werden leicht ausgelöst und bleiben länger bestehen. Diese Personen machen sich häufig Sorgen und haben Schwierigkeiten, Stress zu tolerieren. Sie wirken manchmal mutlos oder launisch. Dafür sind sie sehr empfänglich für Störungen oder Probleme: Mit ihrem feinen Radarsystem erhalten sie lange vor vielen anderen Menschen Hinweise auf schwierige Situationen.

# Extraversion

**Dieser Faktor beschreibt das Bedürfnis nach Aktivität, Geselligkeit und Kontakt.**

Hohe Werte lassen darauf schließen, dass der Mensch gern im Team arbeitet oder sich in Gruppen aufhält, empfänglich ist für Anregungen und Aufregungen und sich gern stimulieren lässt. Gemeint ist damit also nicht nur Kontakt zu anderen Menschen, sondern überhaupt alles, was die Sinne anspricht: Stimmengewirr, Licht, Gerüche, Farben, Musik. Diese Menschen gelten oftmals als kontaktfreudig, begeisterungsfähig und lebenslustig.

Introvertierte Personen sind dagegen eher zurückhaltend, lieber allein und unabhängig. Sie können auch sehr aktiv sein, aber weniger in Gesellschaft. Sie arbeiten sehr gut, wenn sie ungestört sind und ihre Ruhe haben. Teilweise wirken sie ernst oder sogar unterkühlt; sie kommunizieren lieber schriftlich als mündlich. Gern verzichten sie darauf, auf einer Bühne zu stehen. Manchmal wirken sie wie Einzelgänger, undurchschaubar oder sogar exzentrisch.

sich eher für den Prozess und die zwischenmenschlichen Komponenten wie Rollenverteilung und Beziehung, wohingegen sie sich ein Ziel in weiter Ferne kaum vorstellen können. Manchmal wirken sie zu unorganisiert, unproduktiv oder ungenau auf ihre Mitmenschen.

# Offenheit

**Mit diesem Faktor wird das Interesse und das Ausmaß beschrieben, mit der nach neuen Erfahrungen und Ideen gesucht wird.**

Personen mit hoher Offenheit sind fantasievoll und reflektiert. Sie sind in der Lage, ihre positiven und negativen Gefühle deutlich wahrzunehmen und sind an vielen verschiedenen Dingen gleichzeitig interessiert. So gelten sie als wissbegierig, intellektuell, experimentierfreudig und vielseitig interessiert. Man kann von ihnen erwarten, dass sie bestehende Normen kritisch hinterfragen, unabhängig bewerten und neue, unkonventionelle Lösungen entdecken. Sie mögen Veränderungen, lieben es Probleme zu lösen und finden Erkenntnisprozesse sowie die Suche nach Zusammenhängen höchst stimulierend. Sie können dadurch als Motor für Innovationen wirken, aber auch ziellos erscheinen, unstet und nicht fähig, sich auf eine Sache zu konzentrieren.

Personen mit niedrigen Werten im Faktor Offenheit sind die Bewahrer und die Experten der Gesellschaft, sie gehen pragmatisch vor und lieben Routinetätigkeiten. Sie stehen mitten im Leben, geniessen das Hier und Jetzt und haben nichts gegen detaillierte Betrachtungsweisen, im Gegenteil: spezialisiertes Fachwissen und eine klare Zielorientierung sind geschätzte Eigenschaften dieser Menschen. Dadurch arbeiten sie sehr effizient und bewerten emotionale Themen nicht über. Sie wirken unkompliziert und bevorzugen konservative Einstellungen. Diese Ausprägung kann, wenn sie sehr stark ist, zu Engstirnigkeit führen. Von außen betrachtet wirken diese Personen dann oft rigide und eingefahren.

# Verträglichkeit

**Dieser Faktor beschreibt, ähnlich wie Extraversion, die soziale Interaktion zwischen Menschen. Bei der Verträglichkeit geht es um die Behauptung eigener Interessen versus die Berücksichtigung anderer Interessen.**

Ein hoher Wert ist gleichbedeutend mit Altruismus. Diese Menschen haben viel Verständnis für andere, sie sind wohlwollend und zeigen Mitgefühl, sind hilfsbereit und harmoniebedürftig. Kooperation und Vertrauen sind klare Voraussetzungen dieser Menschen. Sie gehen davon aus, dass alle anderen Personen in ihrem Umfeld die gleichen Werte habe wie sie, daher kann es manchmal zu Enttäuschungen kommen. In kritischen Situationen neigen sie dazu, sich eher unterzuordnen und den Prioritäten des anderen mit so viel Verständnis zu begegnen, dass ihre eigenen Vorstellungen zu sehr in den Hintergrund treten.

Personen mit niedrigen Werten im Faktor Verträglichkeit sind im Gegensatz dazu eher egozentrisch und misstrauisch gegenüber den Absichten anderer Menschen. Sie haben mehr Freude am Wettkampf als an der Kooperation und wirken dadurch weniger sozial und freundlich. Sie bewerten Einmischung als Angriff auf ihre Person und vertreten stets ihre eigenen Interessen. Sie haben eher Probleme damit, die anderen nicht abzuhängen oder die Interessen von anderen zu berücksichtigen. Die Fähigkeit, für die eigenen Belange einzustehen und der unbeugsame Wille zum Sieg ist aber auch ein Grund, warum Menschen überleben. Warum es ihnen manchmal gelingt, Lebensumstände nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere zu verbessern oder sich gegen Widerstände aller Art zu behaupten. Unter ihnen finden wir also die Sportler, die Künstler, Unternehmer und Entertainer dieser Gesellschaft.

# Gewissenhaftigkeit

**Dieser Faktor beschreibt den Grad an Selbstkontrolle, Genauigkeit, Organisationsfähigkeit und Zielstrebigkeit.**

Personen mit hohen Werten sind sorgfältig, planen im voraus, übernehmen gern Verantwortung, außerdem sind sie zuverlässig und überlegt. Gewissenhafte Personen sind zielstrebig, ehrgeizig und selbstdiszipliniert, sie arbeiten fokussiert und Schritt für Schritt. Kollegen und Freunde können sich auf sie verlassen, sie teilen ihre Energie schon Wochen vorher ein. Manchmal können sie zwanghaft und stur wirken, besonders dann, wenn sie von anderen Menschen ebenso viel fordern, wie sich selbst abverlangen.

Personen mit niedrigen Werten handeln spontan, flexibel, am liebsten ohne festen Termin und bleiben dabei vollkommen gelassen. Sie sind diejenigen, die gerne Arbeit liegen lassen und nach dem Motto leben: "Morgen ist auch noch ein Tag". Sie können leben und leben lassen und nehmen nichts allzu genau. Dafür sind sie multitaskingfähig, können

A professional photograph of a man with short brown hair and a beard, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is seated at a light-colored wooden desk, looking slightly to his left with a thoughtful expression. The background is a bright room with a white brick wall.

# Kritikgespräche

# Allgemeines für Ihre Kritikgespräche

- Für die Durchführung, beachten Sie:
- Bauen Sie das Gespräch konstruktiv auf. Fragen Sie:
  - „Was für ein Problem liegt vor?“
  - „Was ist die Ursache dafür?“
  - „Wie können wir das Problem lösen?“
  - „Was ist gut?“
  - „Was kann man noch besser machen?“
  - „Wie kann man es noch besser machen?“
- Fragen Sie nicht:
  - „Was ist schlecht?“
  - „Wer hat Schuld?“
  - „Warum haben Sie...?“
  - „Weshalb ist das nicht...?“

# Allgemeines für Ihre Kritikgespräche

- Für die Durchführung, beachten Sie:
- Finden Sie durch gezielte, aber offene Fragen heraus, ob Ihr Mitarbeiter von Ihren Wertmaßstäben und Anforderungskriterien an der Aufgabe wirklich überzeugt ist!
  - „Was bedeutet Kundenorientierung für Sie konkret?“
  - „Wo sehen Sie den Nutzen von Teamarbeit?“
  - „Wie sieht für Sie eine erfolgreiche Zusammenarbeit aus?“
  - „Wie schätzen Sie die Bedeutung Ihrer Arbeit ein?“
- Zeigen Sie bei Fehlern begründet auf, dass jede Niederlage mit Hoffnung auf künftige Erfolge verbunden ist.
- Sorgen Sie für ein klares Ergebnis.

# Die mitarbeiterorientierte Kommunikationstreppe

**Beobachten:** Man erfährt über Menschen am meisten, wenn man auf nonverbale Signale achtet.

**Zuhören:** Finden Sie Ansatzpunkte für Ihre Überzeugungsarbeit und stellen Sie Fragen: „Wer fragt – der führt!“

**Reden:** Auf dieser Stufe befinden sich Amateure, die der Meinung sind, wenn man Menschen überzeugen will, muss man viel reden.

# Leitfaden für Kritikgespräche

- Die eigenen Emotionen in den Griff kriegen
- Innere Stimmen, die lauthals nach Recht und Vergeltung schreien, „zähmen“ bzw. zum „Warten“ überreden

## Gewinner-Gewinner-Spiel anstreben

- Keine langfristig konstruktive Konfliktbewältigung, wenn es Sieger und Verlierer gibt

## Macht behutsam anwenden

- Entscheiden Sie sich für Understatement in der Machtausübung
- Die geistige „Lufthoheit“ nicht allein beanspruchen

# Leitfaden für Kritikgespräche

- **Hart in der Sache – weich zur Person**
- Die eigene Position und Überzeugung klar und fest bekunden (ggf. auch Gesprächs- und Kompromissbereitschaft), aber authentisch, nett und wertschätzend gegenüber der Person
- Emotionales Wohlwollen und Zuversicht ausdrücken
- Körpersprache und subtile verbale Signale kontrollieren
- Keine Zickigkeiten bei sich zulassen



# Führen auf Distanz

# Was sind die Besonderheiten bei virtuellen Teams?

- Geringe Kontakthäufigkeit, vor allem persönlich
- Keine Möglichkeit spontaner Besprechungen
- Einzelne Team-Mitglieder bleiben isoliert
- Überwiegende Kommunikation über Medien wie E-Mail, Telefon, Videokonferenz
- Erschwerte Leistungsbeurteilung der Team-Mitglieder durch die Führungskraft
- Kaum informeller Informationsaustausch
- Kompliziertere Abstimmungsprozedere mit der Gefahr häufiger Missverständnisse und Miss-Stimmungen

# Welche Zusatz-Aufgaben ergeben sich daraus für die Führungskräfte, die virtuelle Teams führen?

- Aktiver Aufbau von Vertrauen, z.B. durch ein gemeinsames Kick-Off-Meeting zum Projektstart und regelmäßige persönliche Treffen
- Hohe Vertrauensbereitschaft der Führungskraft
- Delegationsfähigkeit und geringes Kontrollbedürfnis der Führungskraft
- Partizipative Führung mit hoher Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen
- Hohe Medienkompetenz, z.B. beim E-Mail-Schreiben/Lesen und Führen von Videokonferenzen
- Entwickeln motivierender Visionen und klarer Zielsetzung für Projekte und Team-Mitglieder
- Aktives Feedback aus der Distanz heraus, das konstruktiv ist und wirkt
- Kenntnisse von Diversity und Offenheit für Kulturunterschiede im Verhalten der Mitarbeiter

# Fünf Maßnahmen für das erfolgreiche Führen verteilter Teams

- Maßnahme 1: Vertrauensaufbau
- Maßnahme 2: Informationsaustausch
- Maßnahme 3: Teamerfolg und Qualitäten benennen
- Maßnahme 4: Misserfolge konstruktiv handhaben
- Maßnahme 5: Konflikte aufgabenbezogen lösen



# Fünf Maßnahmen für das erfolgreiche Führen verteilter Teams

*Welche Methoden und Werkzeuge können Sie einsetzen bei der Umsetzung der 5 Maßnahmen?*

- Maßnahme 1: Vertrauensaufbau
- Maßnahme 2: Informationsaustausch
- Maßnahme 3: Teamerfolg und Qualitäten benennen
- Maßnahme 4: Misserfolge konstruktiv handhaben
- Maßnahme 5: Konflikte aufgabenbezogen lösen

# Welche Management Qualitäten sind wichtig für die virtuelle Führungskraft?

- Niedriges Kontrollbedürfnis bzw. hohe Vertrauensbereitschaft
- Empathie und Einfühlungsvermögen
- Sehr gute Kommunikationsfähigkeiten
- Gute Kenntnisse in der Mediennutzung
- Klarheit in der Zielsetzung
- Bereitschaft und Fähigkeit eigenes Verhalten an Teamphasen anzupassen
- Akzeptanz der Andersartigkeit von Menschen / Teammitgliedern
- Toleranz und Sensibilität für kulturelle Unterschiede
- Hohe Selbstreflexionsfähigkeit
- Hohe Emotionsregulationsfähigkeit
- Hohe Motivationskompetenz



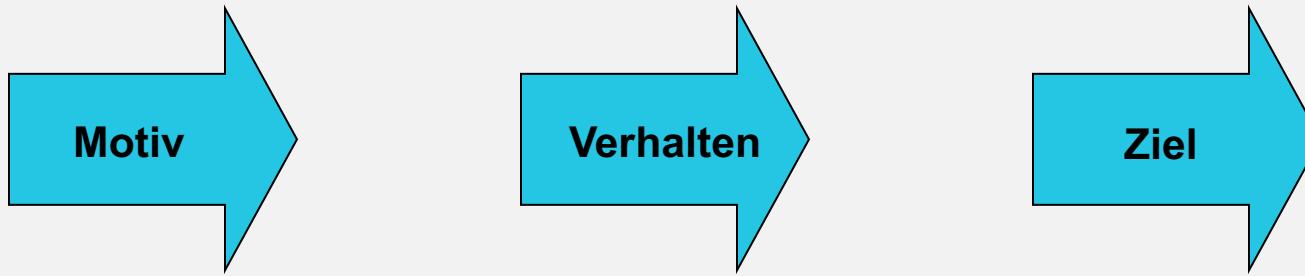
# Mitarbeiter Motivation

# Motive

## Motiv – Verhalten - Ziel

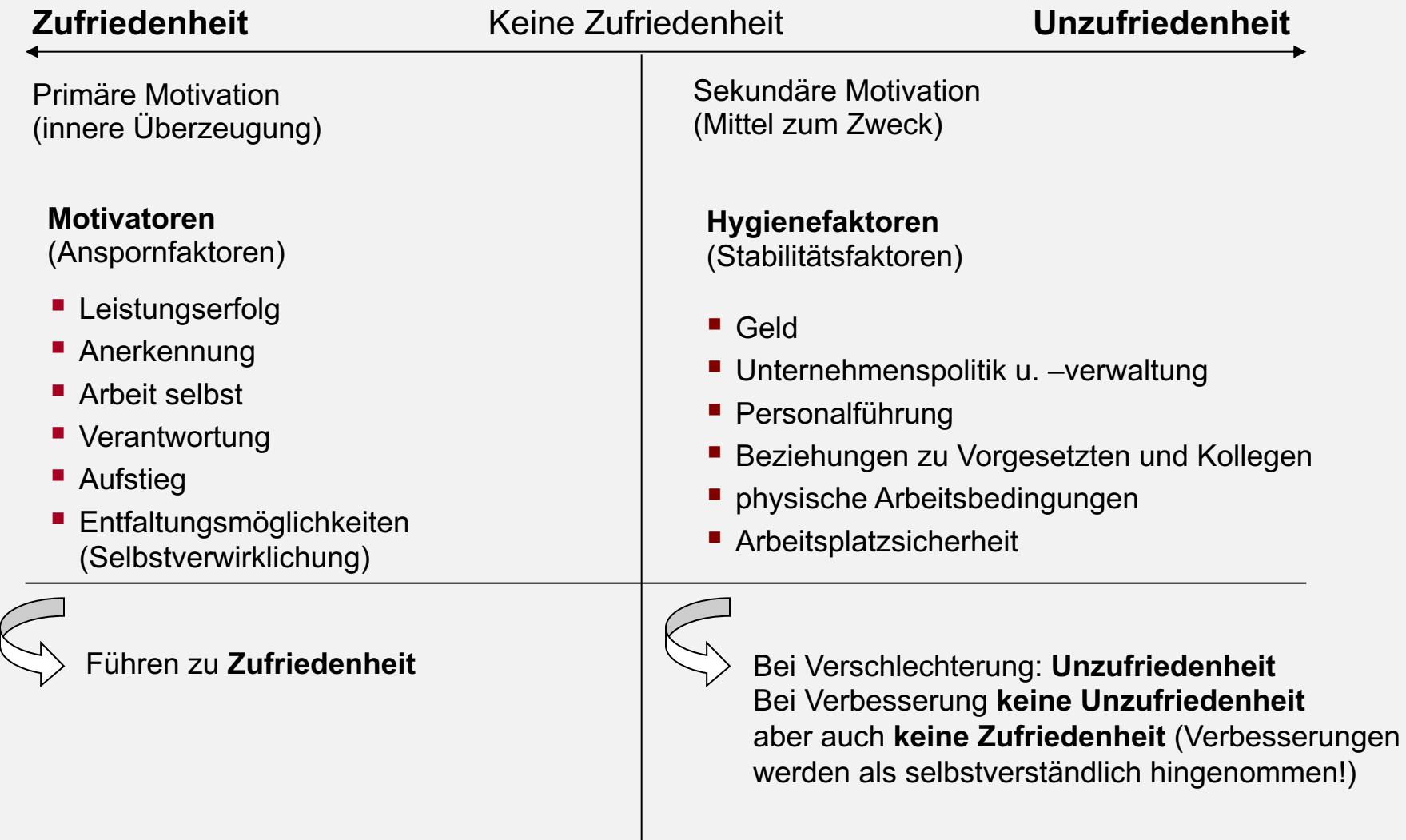
Unser Verhalten (auch unser Reden, unsere Kommunikation, ...) wird bestimmt von Motiven.

Motive finden ihren Weg durch Verhalten zu einem Ziel hin.



<u>Motiv</u>	<u>Verhalten</u>	<u>Ziel</u>
Hunger	BigMac reinpfeifen	Satt sein
Stress	Urlaub machen	Erholt sein
Angst	Rumpoltern	Sicherheit

# Mitarbeitermotivation (Herzberg)



# Motivationshemmnisse

- **Wie demotiviere ich meine Mitarbeiter?**
  - ständige Kritik ausüben/destruktiv
  - gute Leistungen nicht anerkennen
  - nicht richtig zuhören
  - Mitarbeiter nicht ernstnehmen
  - Ideen/Vorschläge abblocken
  - „sich mit den Federn des Mitarbeiters schmücken“
  - ständiger Leistungsdruck (Überforderung)
  - regelmäßig niedrige Arbeiten zuteilen (Strafarbeit)
  - bei Beförderungen übergehen
  - persönliche Belange ignorieren
  - überflüssige Kontrolle
  - widersprüchliche Arbeitsanweisungen geben
  - keine Perspektive bieten
  - Zusagen nicht einhalten
  - Bevorzugen von einzelnen Mitarbeitern
  - als Vorgesetzter schlechtes Vorbild sein
  - individuelle „Wahrnehmungsbrille“ anstatt der sog. Wirklichkeit
  - durch Vorurteile, z.B. durch Äußeres, leiten lassen
  - eigenes Menschenbild auf andere übertragen
  - „Vergangenheitsbrille“ aufsetzen

# Motivationshemmnisse

- Außergewöhnliches Engagement wird übersehen.
- Autorität wird überbetont.
- Die Fachkompetenz des Mitarbeiters wird übergangen.
- Dem Mitarbeiter wird Misstrauen entgegengebracht.
- Der Mitarbeiter wird nur als Arbeitskraft, nicht als Mensch gesehen.
- Mitarbeiter werden unterfordert.
- Mitarbeiter werden überfordert.
- Versprechungen werden nicht eingehalten.
- Mitarbeiter werden nicht informiert.
- Mitarbeiter werden falsch informiert.
- Behauptungen, die nicht zu beweisen sind, werden aufgestellt.
- Führungskräfte zeigen keine menschlichen Schwächen.
- Im Unternehmen herrscht eine Misstrauenskultur.
- Mitarbeiter werden nicht gelobt (auch außerhalb der Reihe).
- Probleme werden emotionalisiert.
- Man „schmückt sich mit fremden Federn“.

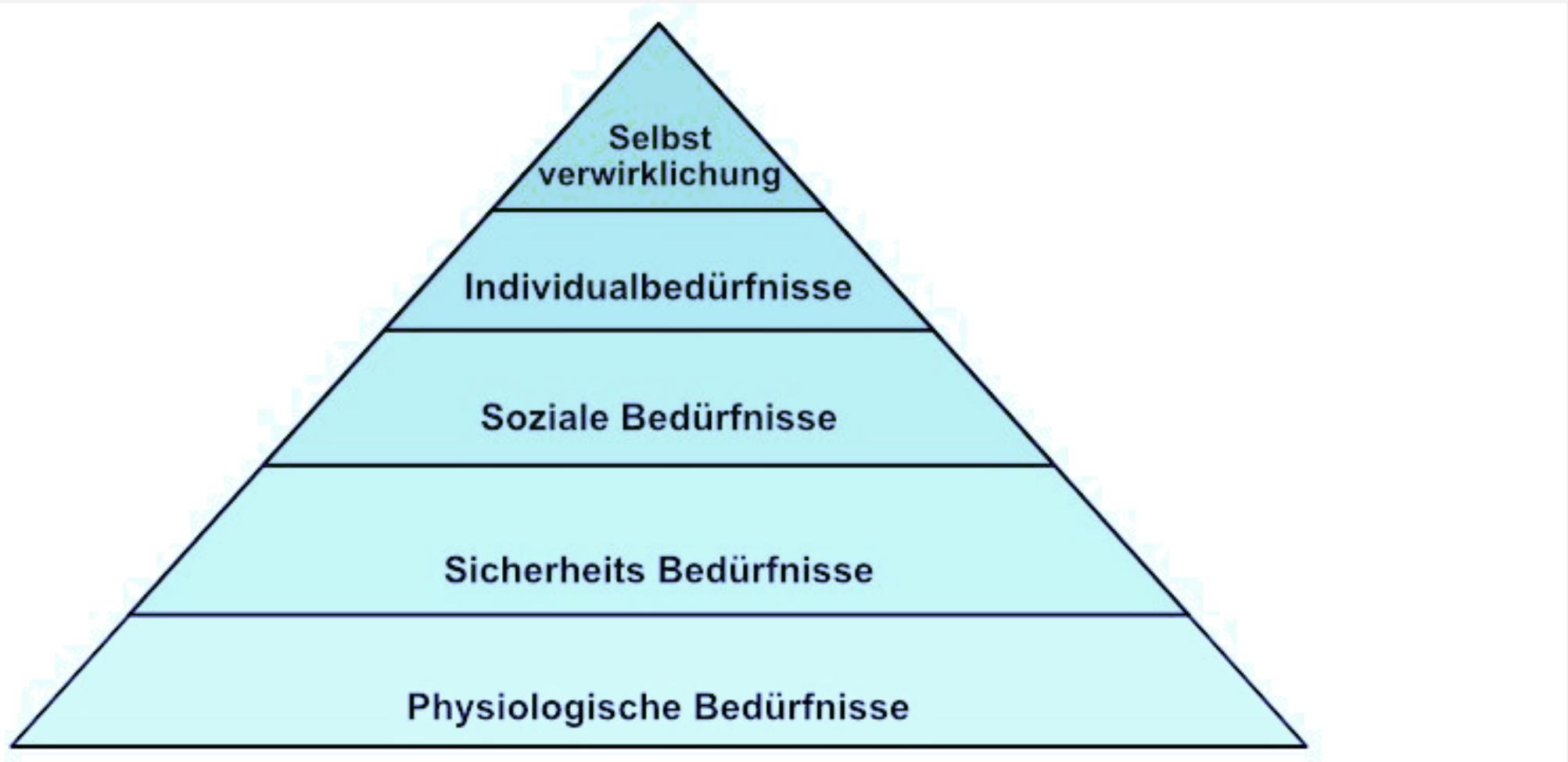
# Wie verbessere ich das Verhältnis zu meinen Mitarbeitern?

- Häufiger Kontakt und Austausch mit Mitarbeitern
- Regelmäßiges Feedback → Vermeidung von Beurteilungsfehlern
- Leistungen wahrnehmen
- Beim Mitarbeiter Motivation / Leistungsbereitschaft unterstellen
- Mitarbeiter in Schutz nehmen → Loyalität gegenüber Mitarbeitern
- Fehler sind etwas „Natürliches“
- Nicht nachtragend sein
- Freundlichkeit / Herzlichkeit im täglichen Umgang
- Selbtkritik üben / eigene Kritikfähigkeit überprüfen
- Dem Mitarbeiter in schwierigen Situationen eine Chance geben  
→ ihn nach Möglichkeit in der Verantwortung belassen
- Nach Lösungen und nicht nach Schuldigen suchen
- Dem Mitarbeiter gegenüber offen und ehrlich sein



**Leistung erzeugt  
(in erster Linie)  
Zufriedenheit!**

# Bedürfnispyramide (Maslow)



# Menschliche Motivatoren

Physische Motivatoren	Psychische Motivatoren
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Hunger</li><li>■ Durst</li><li>■ Müdigkeit</li><li>■ Atmen</li><li>■ Sex</li><li>■ Kälte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Luxus</li><li>■ Geltungsbedürfnis</li><li>■ Macht</li><li>■ Anerkennung</li><li>■ Harmonie</li><li>■ Gerechtigkeit</li></ul>

# Möglichkeiten der Selbstmotivation

**Gehe spazieren**

**Hören schöne  
Musik**

**Denke an  
ein tolles Erlebnis**

**Treffre  
Verabredungen**

**Mache  
anderen eine Freude**

**Sei gefasst  
auf Niederlagen**

**Spreche mit  
Menschen Deines  
Vertrauens**

**Treib Sport**

**Mache eine  
Mittagspause**

# Möglichkeiten der Selbstmotivation

**Mache Dir selbst  
und anderen  
ein Geschenk**

**Erledige eine  
manuelle Arbeit**

**Kaufe Dir Karten  
für Konzerte,  
Theater etc.**

**Denke an  
ein tolles Erlebnis**

**Denke täglich  
daran, wie gut es  
Dir geht**

**Freue Dich beim  
Aufwachen auf den Tag**

**Schließe den  
Tag gedanklich ab**

**Setze Dir  
bereits morgens  
Ziele für den Tag**

**Sei mit Menschen  
zusammen, die Dir  
gut tun**

# Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?

- Selbstständiges Arbeiten ermöglichen
- Die Arbeit meines MA wertschätzen
- Dem MA neue Bereiche zeigen
- Verbesserungsvorschläge ernst nehmen
- Loben und Bedanken
- Konstruktive Kritik üben
- Individuell auf den MA eingehen
- Teamarbeit fördern
- Probleme meiner MA ernst nehmen
- Vorbild sein
- Verantwortung fördern
- Extrinsische Faktoren (Geld)
- Konkrete Zielvorgaben
- Vertrauensvorschuss geben
- Perspektiven bieten
- Loyalität dem Mitarbeiter zeigen
- Weiterbildung ermöglichen
- Regelmäßiges Feedback geben



Menschliche Motive

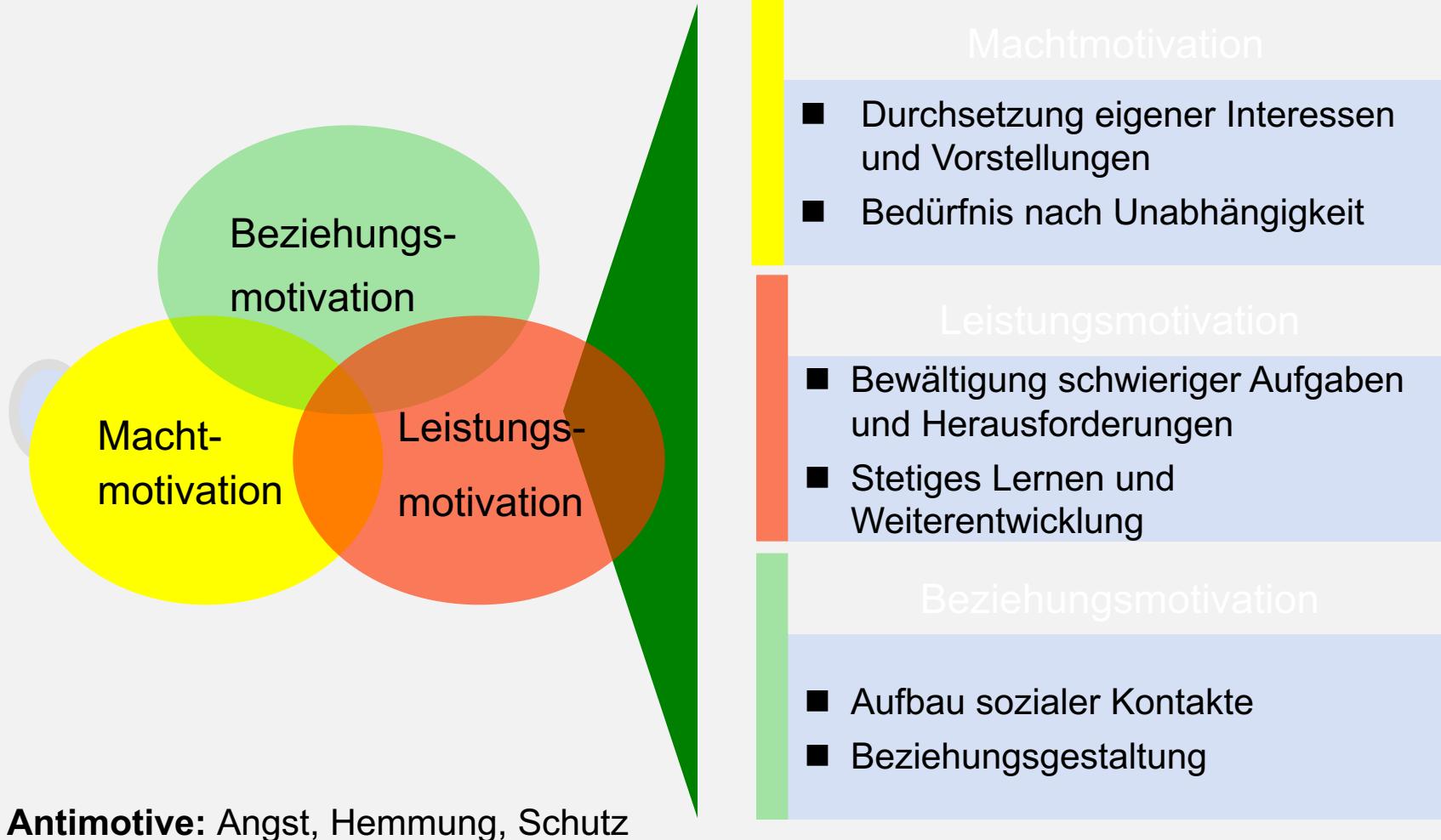
# Menschliche Motive

## Motive

- geben dem Verhalten eine Richtung und die erforderliche Energie
- befähigen zu einer spezifischen Wahrnehmung
- beeinflussen die Meinungsbildung
- liefern individuelle Handlungsimpulse

# Menschliche Motive

## Unsere Motivquellen



# Das Beziehungsmotiv

Das „Beziehungsmotiv“ beschreibt unser Bedürfnis, zwischenmenschliche Beziehungen und Nähe zu anderen Menschen aufzubauen und pflegen zu wollen.

Ich treffe in meinem Job auf viele interessante Menschen, mit denen ich gern in Kontakt bleiben möchte.



Ein selbstgebackener Kuchen ist ein persönliches Geschenk, mit dem man anderen eine Freude macht.



# Das Leistungsmotiv

Das „Leistungsmotiv“ beschreibt unser Bedürfnis, lernen, leisten, Dinge verändern und planen zu wollen.



# Das Machtmotiv

Das „Machtmotiv“ beschreibt unser Bedürfnis, unabhängig zu agieren, eigene Ziele zu verfolgen, andere überzeugen und führen zu wollen.



# Menschliche Motive

Motive - Beziehung	Motive - Leistung	Motive - Macht
<p><u>Ausgewogen:</u></p> <p>Offenheit, Vertrauen, Treue, Anschlussfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Geborgenheit, Harmonie, Zugehörigkeitsgefühl, Toleranz, Gespür und Spontaneität</p>	<p><u>Ausgewogen:</u></p> <p>Verantwortungsbewusst, Kontinuität, Selbstbestimmung, Nachhaltigkeit, Stabilität, Standfestigkeit, Engagement, Zuverlässigkeit, Ausgeglichenheit, Disziplin</p>	<p><u>Ausgewogen:</u></p> <p>Freiheit, Unabhängigkeit, Eigenständigkeit, Einfluss, Gestaltung, Vision, Kreativität, Selbstbestimmung, Durchsetzungsstärke, Nachhaltigkeit, Stabilität, Überblick</p>
<p><u>Übertrieben:</u></p> <p>Harmoniesucht, Konfliktunfähigkeit, Ausnutzbarkeit, Inkonsistenz, starkes Anerkennungsbedürfnis, übertriebene Begeisterungsfähigkeit,</p>	<p><u>Übertrieben:</u></p> <p>Detailorientierung, starr, scheu, Verbohrtheit, Einsamkeit, keine Toleranz, schwer überzeugbar, zurückhaltend, reagierend, beobachtend, engstirnig,</p>	<p><u>Übertrieben:</u> Selbstherrlichkeit, Willkür, Behinderung anderer, Verbohrtheit, Einsamkeit, keine Toleranz, nicht unbedingt an bester Leistung/Lösung orientiert</p>

# Verhaltensmerkmale Machtmotiv

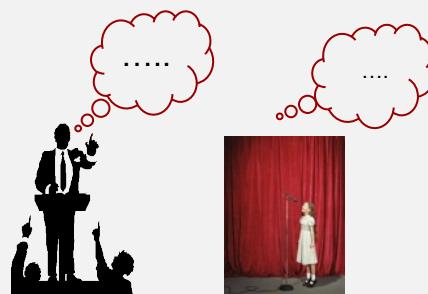
## Umgang mit Menschen

### Mögliche Stärken

- haben ausgeprägte eigenständige Ideen und Ziele
- sind sehr entscheidungsfreudig

### Mögliche Schwächen

- nehmen anderen gern Entscheidungen ab und üben gern Einfluss aus
- entscheiden in günstigen Momenten schnell und rigide, womit sich andere „überfahren“ fühlen können



# Verhaltensmerkmale Machtmotiv

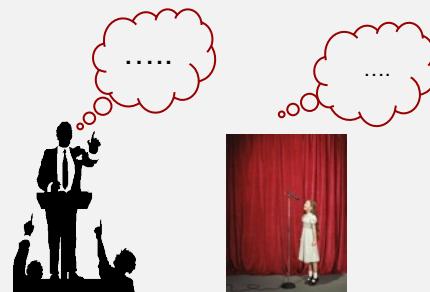
Aufgabenbezogenes Verhalten

## Mögliche Stärken

- arbeiten sehr eigenständig und tragen bewusst Verantwortung für ihr Handeln
- Haben die Fähigkeit, Visionen zu entwickeln und übernehmen eine hohe Selbstverantwortung

## Mögliche Schwächen

- sind nicht immer unbedingt an bester Leistung oder Lösung interessiert
- sind ggf. schwer zu begeistern – versuchen Sie, genau herauszufinden was der machtmotivierte Mitarbeiter möchte, um ihn wirklich „anzuzünden“



# Verhaltensmerkmale Leistungsmotiv

## Umgang mit Aufgaben

### Mögliche Stärken

- entwickeln ständig ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiter ohne darüber zu reden
- können Ziele klar formulieren, was in der Leitung von Teams und Arbeitsgruppen hilfreich ist
- haben ehrgeizige Ziele für sich selbst und ihren Bereich und werden durch Zielvereinbarungen angespornt

### Mögliche Schwächen

- bevorzugen sachlogische Lösungen
- können nur schwer verlieren, kommen also mit Misserfolg schwer klar
- sind Perfektionisten, zeigen keine Toleranz bei Abweichungen



# Verhaltensmerkmale Leistungsmotiv

Umgang mit Menschen

## Mögliche Stärken

- brauchen weniger permanent-aktive Führung, kommen daher gut mit Distanzführung klar
- sind emotional stabil – das Team weiß, woran es ist
- sind sehr sensibel bei Ungerechtigkeiten und vertreten ihre diesbezüglichen Ideale deutlich

## Mögliche Schwächen

- sind unsensibel für menschlich-emotionale Zwischentöne
- können schlecht delegieren, nehmen die Dinge lieber selbst in die Hand
- Ihre zielorientierte, konkrete Art kann für beziehungsmotivierte Kunden oder Kollegen „zu sachlich“ wirken



# Verhaltensmerkmale Beziehungsmotiv

## Umgang mit Menschen

### Mögliche Stärken

- schaffen Harmonie, Zusammenhalt und Wir-Gefühl innerhalb ihres Teams
- haben viel Gespür für andere Personen, können Gefühle anderer gut einschätzen berücksichtigen
- haben eine hohe Anpassungsfähigkeit und eine ausgeprägte Zuhörfähigkeit, wodurch sie mit Kunden und Kollegen harmonieren und diesen das Gefühl vermitteln, verstanden und wichtig genommen zu werden

### Mögliche Schwächen

- sind ggf. harmoniesüchtig und konfliktunfähig, sind also im Team „anfällig“ dafür, Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen
- sind sehr gesprächig, fragen aber oft nicht gezielt genug



# Verhaltensmerkmale Beziehungsmotiv

## Umgang mit Aufgaben

### Mögliche Stärken

- sind spontan zu begeistern z.B. für neue Aufgaben oder Produkte – können diese Begeisterung auch gegenüber Kunden weitergeben

### Mögliche Schwächen

- verlieren ggf. leicht die Kontrolle oder den Überblick – Sie können hier sicher mit Strukturierungshilfe unterstützen
- sind in Gefahr, ausgenutzt zu werden, da sie oft und bereitwillig ihre Hilfe und Unterstützung anbieten



# Motive Macht – Leistung – Beziehung

Bitte beschreiben Sie den jeweiligen Motivtypus hinsichtlich der entsprechenden Motivstruktur innerhalb Ihrer Gruppe. Berücksichtigen Sie hierbei die folgenden Teilaufgaben:

Typisches **Verhalten** dieses Motivtyps (Auftreten, Auffälligkeiten, ...)

Welche **Wortwahl** ist für den jeweiligen Motivtyp **charakteristisch** (wie äußert sich dieser Mitarbeiter eher/Wie erkenne ich seine Motivstruktur)?

Beschreibung Ihres **Führungsverhaltens** hinsichtlich einer Leistungssteigerung oder Verhaltensänderung Ihres Mitarbeiters für diesen Motivtyp

Welche **Wortwahl** meinerseits **aktiviert** dieses Motiv (diesen Mitarbeiter) besonders?

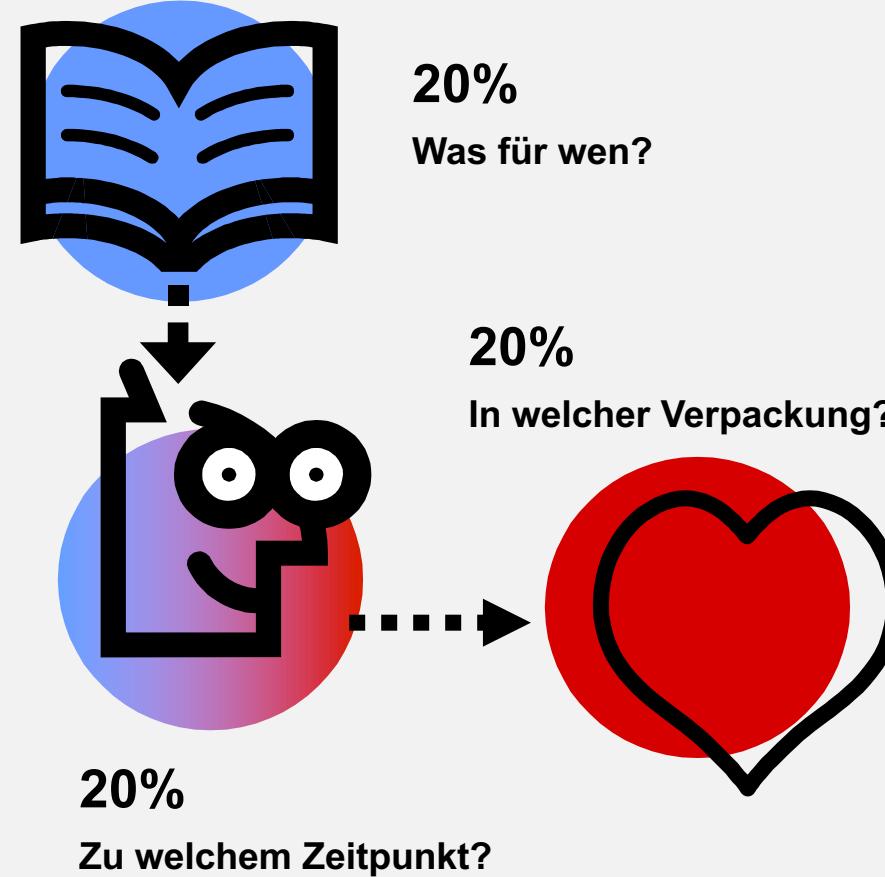
# Menschliche Motive

BEISPIEL

## Reiseführer

Betramini

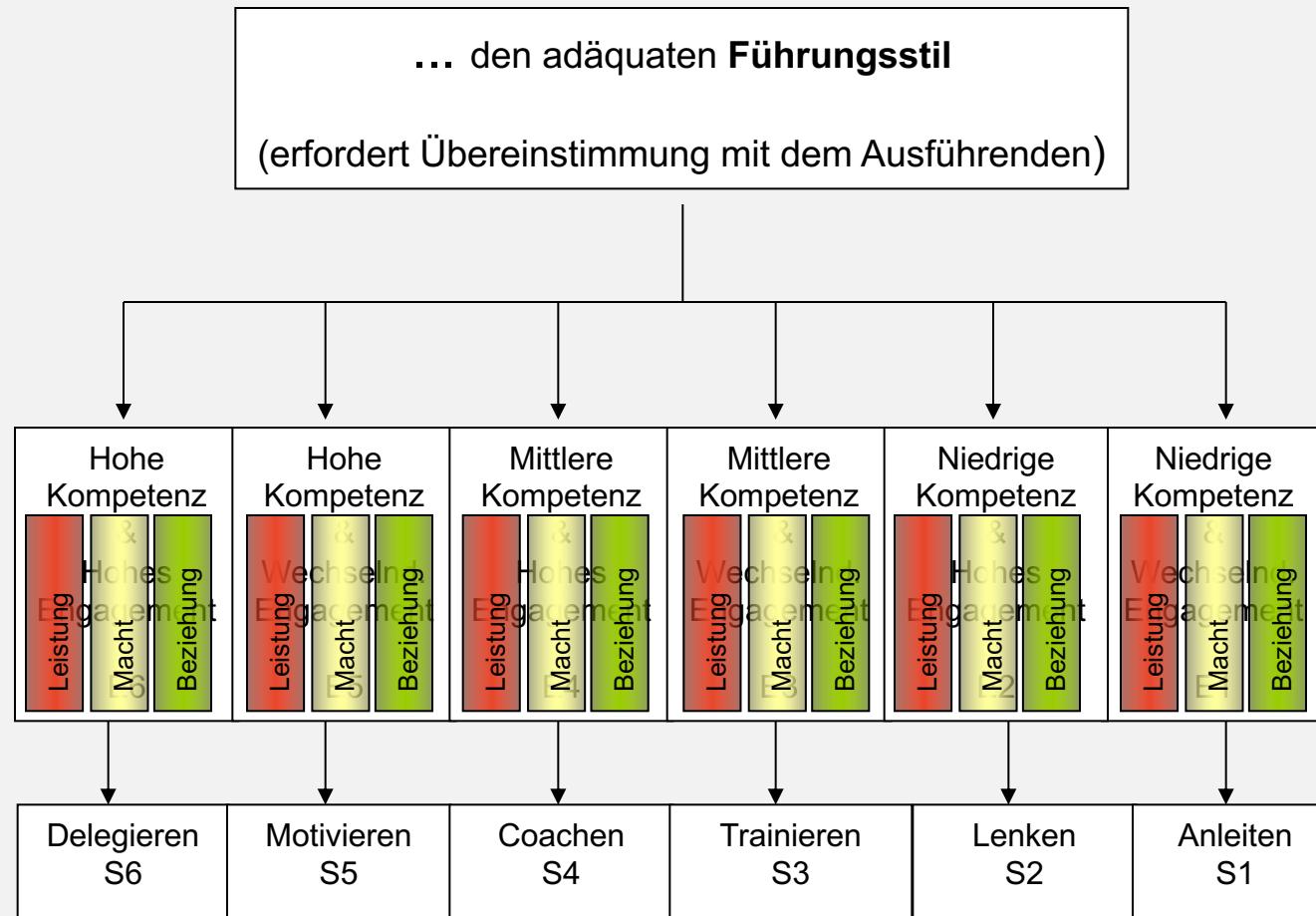
- 20% Mit welchen Worten?
- 20% An welchem Ort?



Gift giving von Cele Otnes/Richard F.

# Erweiterte Spieltafel für situative Führung

## 3. Wählen Sie ...



Unterlegen Sie die Geschenke bitte mit den Motivfarben

Leistung

Macht

Beziehung



# BEISPIEL: Wann was und wie für wen?

## Motivorientierte Führung

Gesprächsagenda vorab zusenden	Private Telefonnummer	Unterstützung bei persönlich Umzug	Konzertkarten
Gesprächsnachbereitung schicken	Geburtstag der Frau des Entscheiders	Restaurantgutschein	Hobbys der Kinder
Fachveranstaltungen	Reiseführer zum Urlaub versenden	Gutschein für Wellness	Einschulung der Kinder
Businessfrühstück	Namenstag	Blumen zum Frühlingsbeginn	Handy mit Prepaidcard
Liste über interne Ansprechpartner	Karte aus dem Urlaub senden	Handtuch für den Urlaub / Sauna	Eis, Gummibärchen, Blumen
Präsente zum Firmenjubiläum	After-Work-Party	Buchtipps	Tannenbaum schlagen
Meinungen erfragen	Fachartikel zusenden	Abo einer Fachzeitschrift	Wochenendtrip

# BEISPIEL: Wann was und wie für wen?

## Motivorientierte Führung

Gesprächsagenda vorab zusenden	Private Telefonnummer	Unterstützung bei persönlich Umzug	Konzertkarten
Gesprächsnachbereitung schicken	Geburtstag der Frau des Entscheiders	Restaurantgutschein	Hobbys der Kinder
Fachveranstaltungen	Reiseführer zum Urlaub versenden	Gutschein für Wellness	Einschulung der Kinder
Businessfrühstück	Namenstag	Blumen zum Frühlingsbeginn	Handy mit Prepaidcard
Liste über interne Ansprechpartner	Karte aus dem Urlaub senden	Handtuch für den Urlaub / Sauna	Eis, Gummibärchen, Blumen
Präsente zum Firmenjubiläum	After-Work-Party	Buchtipps	Tannenbaum schlagen
Meinungen erfragen	Fachartikel zusenden	Abo einer Fachzeitschrift	Wochenendtrip



# Transaktionsanalyse

# Transaktionsanalyse

„Visuelle Landkarte“



# Transaktionsanalyse

## Das Eltern-Ich

### Eltern-Ich

#### Kritisches Eltern-Ich

- Normen
- Gesetze
- Vorschriften
- Beurteilung
- Lob & Kritik
- Moral
- Anweisung
- Wissen
- Wert



### Eltern-Ich

#### Fürsorgliches Eltern-Ich

- behüten
- beschützen
- nähren
- kümmern

# Transaktionsanalyse

## Das Eltern-Ich

	Reaktion im <b>kritischen EL</b>	Beispiele
<b>negative</b> Seite des EL	streng, gereizt, herrisch, fordernd, überlegen, anmaßend, besserwisserisch, vorwurfsvoll, autoritär; er tadeln, straft, wertet andere und auch sich ab; er befiehlt, beherrscht, schimpft	<i>„Wie konntest du nur.“</i> <i>„Nun passen Sie doch endlich auf.“</i> <i>„Sie sind ein Trottel.“</i> <i>„Jedes mal, wenn ich Sie ... .“</i> <i>„Immer, wenn ich ... .“</i>
<b>positive</b> Seite des EL	er kontrolliert und korrigiert; erklärt, zeigt, macht vor, unterrichtet, gibt Anweisungen; er ist klug und erfahren, er setzt Grenzen und zeigt Konsequenz.	<i>„Hast du deine Hausaufgaben gemacht?“</i> <i>„Um ein Uhr gibt es Essen.“</i> <i>„Um acht bist du zu Hause.“</i>

# Transaktionsanalyse

## Das Eltern-Ich

	Reaktion fürsorglichen EL	im Beispiele
<b>negative</b> Seite des EL	er rettet (retten heißt in der TA: helfen, ohne darum gebeten zu werden), wodurch er die Bedeutung und Fähigkeit des anderen Menschen nicht wahrnimmt und somit abwertet.	<i>„Lass mal, ich helfe dir dabei.“ „Wir machen das schon für Sie.“ „Das mache ich besser für Sie.“ „Machen Sie lieber die Rechnungsbelege fertig.“</i>
<b>positive</b> Seite des EL	wohlwollend, verständnisvoll, mitfühlend, hingebungsvoll, versöhnlich, aufopfernd; er tröstet, ermutigt, betreut, schützt, hilft	<i>„Ich erlaube es dir.“ „Du darfst.“ „Das ist gut so.“ „Komm, probier es noch mal.“</i>

# Transaktionsanalyse

## Das Kind-Ich

### Kind-Ich

#### Natürliches Kind-Ich

- echte Gefühle
- spielen
- genießen
- Spontaneität
- Kontakt
- Erfinderisch, kreativ
- clever
- Ich bin okay, weil ich da bin



### Kind-Ich

#### Anangepasstes Kind-Ich

- „gelernte“ Gefühle
- brav sein
- sich anpassen

### Kind-Ich

#### Rebellisches Kind-Ich

- rebellisch sein
- nörgeln, meckern
- ich bin nur okay, wenn ich ...
- leiden

# Transaktionsanalyse

## Das Erwachsenen-Ich

### Erwachsenen-Ich

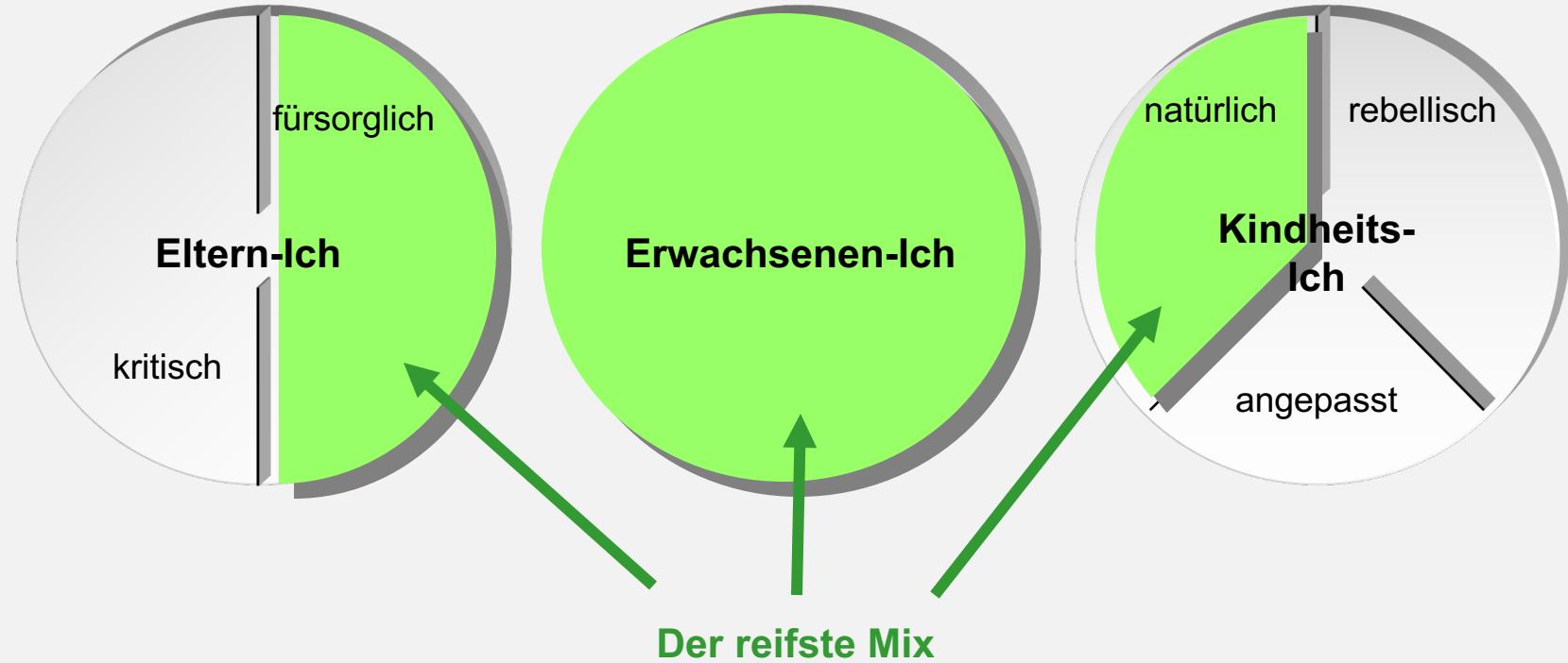
- „Computer“
- sachlich-realistisch
- unbestechlich
- erfasst die Realität
- sammelt Informationen
- prüft Fakten
- bedenkt Folgen
- kommt zu Entscheidungen
- löst Probleme



Ohne Erwachsenen-Ich:  
**Keine Realitätsbewältigung**

# Transaktionsanalyse

Zielführende Ausprägung für die Führungskraft



# Grundsätzliches zu Meetings

- Bist Du einsam?
- Bist Du es LEID, alleine zu arbeiten ?
- HASST Du es, Entscheidungen zu treffen ?
- **GEHE DOCH EINFACH ZU EINER BESPRECHUNG!!!**
- Du kannst dort:
  - ▪ Leute treffen
  - ▪ Flip-Charts kreieren
  - ▪ Sich wichtig fühlen
  - ▪ Deine Kollegen beeindrucken
  - ▪ Kaffee trinken
  - ▪ Den Referenten durch unwichtige Fragen stören
  - ▪ Von der letzten Betriebsfeier erzählen
- und all dies WÄHREND der Arbeitszeit!
- **BESPRECHUNGEN....die praktische Alternative zur Arbeit!**

# Führungsverhalten in Meetings

- Anforderungen an das Verhalten der Führungskraft:
- Einleitung:
  - Eröffne als Führungskraft das Meeting.
  - Übergebe das Wort dann schnellstmöglich an den Mitarbeiter, der das Meeting vorbereitet hat.
- Hauptteil:
  - Halte Dich mit eigenen Wortbeiträgen weitestgehend zurück.
  - Ermuntere die Mitarbeiter zu Diskussionsbeiträgen.
  - Unterbreche den sprechenden Mitarbeiter nicht.
  - Äußere Dich lobend zu den Wortbeiträgen.
  - Forciere Entscheidungen.
  - Schaffe Fakten und keine Mutmaßungen.
  - Greife schlichtend in Konflikte ein.
  - Sei während des gesamten Meetings Vorbild und stelle Deine Person so weit wie möglich in den Hintergrund.
- Abschluss:
  - Bedanke Dich sich für die Vorbereitung.
  - Danke für die konstruktive Zusammenarbeit.
  - Du als Führungskraft solltest das Meeting mit motivierenden Worten beenden.

# Die 10 Gebote für Meetings

- Du sollst keine Besprechungen halten, wenn es auch ohne geht.
- Du sollst allen Teilnehmern den Zweck der Besprechung rechtzeitig mitteilen.
- Du sollst nur die einladen, deren Anwesenheit absolut nötig ist.
- Du sollst pünktlich beginnen.
- Du sollst pünktlich aufhören.
- Du sollst Dich an das Thema halten.
- Du sollst das zusammenfassen, was nicht einzeln behandelt werden muss.
- Bereite Dich gründlich vor, damit keine Zeit verschwendet wird.
- Plane nicht in Eile, denn die Zeit ist kostbar.
- Zögere nicht, eine Besprechung abzusagen, wenn sie nicht nötig ist.

# Persönlicher Fragenkatalog

- **Zentrale Fragen für die Motivation von Menschen:**
  - Glaubst Du, Deine Mitarbeiter wirklich zu kennen?
  - Weißt Du, was Deine Mitarbeiter antreibt?
  - Wie verhält sich bei Deinen Mitarbeitern das Kräftespiel von Annäherung und Vermeidung?
  - Was machen Deine Mitarbeiter in ihrer Freizeit?
  - Was machen Deine Mitarbeiter, wenn sie sich unbeobachtet fühlen?
  - Wie ist Dein Kräftespiel von Intuition und Erkenntnis?

# Zusammenfassende Gedanken

■ Keine Kunden-Orientierung ohne Mitarbeiter-Orientierung.  
■ Keine Mitarbeiter-Orientierung ohne **positiven Umgang mit sich selbst!**

■ Finde die **persönliche Motivationsstruktur** Deiner Mitarbeiter heraus!

■ Das Ziel eines Unternehmens ist das **ökonomische Prinzip** und kein neues **Weltbild**. FK und MA sind **keine gleichberechtigten Partner** und manchmal sind Dinge auch **ungerecht!**

■ Führung heißt, die Leistung anderer zu **organisieren** und zu **fördern**.  
Führungskräfte sind dazu da, **Ziele** mit den MA zu vereinbaren **UND** sie **gemeinsam** zu **erreichen**, denn der MA ist nicht **Zuträger**, sondern **Träger von Leistung!**

# Zusammenfassende Gedanken

-  „Man muss den **Job lieben.**“ (Boris Becker 1989)
-  Vorgesetzte werden den MA „**vorgesetzt**“, **Vorbilder** werden von den MA **selber gewählt!** Sei also Vorbild!
-  Behandle **MA**, wie Du **Kunden** behandelt haben willst, dann sparst Du eine Menge Geld für Marketingaktivitäten!
-  „Wer ein **Orchester** dirigiert, kann nicht auch **gleichzeitig** die **erste Geige** spielen!
-  Man kann nicht „**Keine Zeit**“ für **MA** haben, denn **Zeit ist keine Seinsfrage!**

# Zusammenfassende Gedanken

■ Sorge für eine **Vertrauenskultur im Unternehmen!**

■ „**Sei hart in der Sache, aber fair zum Menschen!**“

■ Sorge für ein **Gleichgewicht von Unternehmensloyalität und Mitarbeiterloyalität!**

■ **Nicht das gemeinsame Ziel, sondern der gemeinsame Weg schweißt zusammen!**

■ Sage öfter mal „**Danke**“ zu Deinen Mitarbeitern!

# Literaturempfehlungen

- Georg Felser: Motivationstechniken
- Reinhard Sprenger: Mythos Motivation
- Reinhard Sprenger: Das Prinzip Selbstverantwortung
- Gottfried Aigner: Mitarbeiter motivieren und begeistern
- Jens-Peter Kunst: Mitarbeiter richtig motivieren
- Klaus Kobjoll: Motivaction
- A. Lendi / D. Marxner: Das 1-8 Prinzip
- Frederick Herzberg: The Motivation to work
- Christoph Eichhorn: Souverän durch Self-Coaching

# Gedanken für den Nachhauseweg

*„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.“ (Erich Fromm)*

**Was ist Deine Vision?**

**Und was machst Du ab morgen anders?**





**Besprechungen**

# Die verschiedenen Besprechungsarten

Zweiergespräch

Improvisierte formlose Zusammenkunft

Brainstorming

Regelmäßige Meetings mit Diskussion

Regelmäßige Informations-Meetings

Formelle Konferenz



# Die zehn Gebote für Besprechungen

1. Du sollst keine Besprechungen halten, wenn es auch ohne geht.
2. Du sollst allen Teilnehmern den Zweck der Besprechung rechtzeitig mitteilen.
3. Du sollst nur die einladen, deren Anwesenheit absolut nötig ist.
4. Du sollst pünktlich beginnen.
5. Du sollst pünktlich aufhören.
6. Du sollst dich an das Thema halten.
7. Du sollst das zusammenfassen, was nicht einzeln behandelt werden muss.
8. Bereite dich gründlich vor, damit keine Zeit verschwendet wird.
9. Plane nicht in Eile, denn die Zeit ist kostbar.
10. Zögere nicht, eine Besprechung abzusagen, wenn sie nicht nötig ist.

# Rationelle Meetings und Besprechungen

## Warum Meetings und Besprechungen?

Zielsetzungen:

- Führungsinstrument
- Informationsverarbeitung
- Aufgabenverteilung und Delegieren
- Integration der Mitarbeiter in Unternehmens- und Entscheidungsprozesse
- Motivation der Mitarbeiter/-innen
- Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/-innen
- Förderung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter/-innen



# Rationelle Meetings und Besprechungen

## **Was spricht für regelmäßige Meetings?**

- Meetings sind ein optimales Führungsinstrument

## **Wer bereitet die Meetings vor?**

- Die Vorbereitung erfolgt nach Absprache.  
(Immer eher der Vorgesetzte als der unterstellte Mitarbeiter)
- Der Mitarbeiter mit der höchsten Führungsposition muss immer vorbereitet sein.
- Die Leitung der Besprechung obliegt dem Mitarbeiter, der die Besprechung vorbereitet hat.



# Rationelle Meetings und Besprechungen

- **In welchem zeitlichen Rahmen sollten sich die Meetings bewegen?**
- Die Zeit richtet sich nach der inhaltlichen Gestaltung:
  - Information von einer Seite max. 5 Min.
  - Information von mehreren Seiten max. 15 Min.
  - Information und Diskussion max. 20 Min.
  - Diskussion mit Beschlussfassung max. 30 Min.
- Insgesamt gilt für alle Meetings der Grundsatz, dass sämtliche Wortbeiträge so kurz, knapp und präzise wie möglich gehalten werden müssen.

# Rationale Meetings und Besprechungen

- **Wie sollte ein Ergebnisprotokoll gestaltet sein?**
- Sämtliche Formulierungen sollten positiv und motivierend sein.
  
- **Wer sollte das Protokoll anfertigen?**
- Für die ersten Besprechungen muss die Führungskraft das Protokoll anfertigen.
- Später kann das Protokoll nach individueller Absprache von einzelnen Mitarbeitern erstellt werden. Die ersten Protokolle sollten mit der Führungskraft besprochen werden.
- Es bietet sich an, das Protokoll dann von dem Mitarbeiter erstellen zu lassen, der das Meeting auch vorbereitet hat.

# Organisationsprinzip für rationelle Meetings

- **Vor dem Meeting:**
  - Ist die Einberufung des Meetings überhaupt notwendig?
  - Welche Alternativen gibt es?
  - Anzahl und Auswahl der Teilnehmer / Protokollführer (Lernerfolg!)
  - Geeigneter Zeitpunkt für die Besprechung / Zeitdauer definieren
  - Störungsfreier Raum, Visualisierungsmedien, Getränke, Luft
  - Störfaktoren ausschließen (Telefondienst, Termine verlegen)
  - Zielsetzungen für Tagesordnungspunkte
  - Tagesordnung mit Vorgabezeiten für einzelne Themen aushändigen
  - Einladungen mit Angaben von Themen und Zielsetzungen

# Organisationsprinzip für rationelle Meetings

- **Während des Meetings:**
  - Pünktlich beginnen und aufhören (positiv - persönlich)
  - Begrüßung mit Nennung von Zielsetzung und Ablauf
  - Bekanntgabe der Minutenkosten dieses Meetings
  - Spielregeln für die heutige Zusammenarbeit
  - Verantwortlicher für die Zeiteinhaltung und Protokollführung
  - Unterbrechungen und Killerphrasen ausschalten
  - Kritische Punkte in der Diskussion beobachten
  - Zielsetzungen der Sitzung laufend kontrollieren
  - Entscheidungen und Maßnahmen wiederholen
  - Ergebnisse zusammenfassen, festhalten, wer Umsetzung überwacht
  - Ausreden lassen, aber Grenzen setzen

# Organisationsprinzip für rationelle Meetings

- **Nach dem Meeting:**
  - Verlauf und Erfolg der Konferenz überprüfen (Soll-Ist-Vergleich)
  - Ergebnisprotokoll anfertigen (zeitnah)
  - Maßnahmenkatalog kontrollieren (Wer?/Was?/Bis wann?)
  - Unerledigtes auf die nächste Tagesordnung, neuen Termin vereinbaren
  - Ergebnisreport an NLL, Mitteilung an Kollegen

# Ergebnisprotokoll für Meetings

Datum:	Uhrzeit:		
Teilnehmer:			
Verteiler:	Teilnehmer	Sonstige:	
Besprechungspunkte	Ergebnisse/Maßnahmen	Verantwortlich	Zu erledigen bis:
Besprechungspunkte für das nächste Meeting			
Protokollführer	Unterschrift	Datum	

# Welche Anforderungen stellt ein Meeting an unsere Verhaltensweisen?

## Hauptteil:

Halten Sie sich mit eigenen Wortbeiträgen weitestgehend zurück, wenn Sie nicht der Leiter des Meetings sind.

Ermuntern Sie die Mitarbeiter zu Diskussionsbeiträgen.

Unterbrechen Sie den sprechenden Mitarbeiter nicht.

Äußern Sie sich lobend zu den Wortbeiträgen.

Forcieren Sie Entscheidungen.

Schaffen Sie Fakten und keine Mutmaßungen.

Greifen Sie schlichtend in Konflikte ein.

Seien Sie während des gesamten Meetings Vorbild in der Diskussions- und Verhaltensweise, und stellen Sie Ihre Person so weit wie möglich in den Hintergrund.

# Welche Anforderungen stellt ein Meeting an unsere Verhaltensweisen?

Abschluss:

Bedanken Sie sich für die Vorbereitung.

Danken Sie für die konstruktive Zusammenarbeit.

Sie als Führungskraft müssen das Meeting mit motivierenden Worten beenden.

# Gründe, warum Besprechungen unbefriedigend verlaufen

- Die Teilnehmer sind unvorbereitet, weil sie entweder keine Unterlagen erhalten haben oder diese vorher nicht gelesen haben. Es kostet dann viel Zeit, alle in den gleichen Informationsstand zu versetzen.
- Es geht immer wieder der rote Faden verloren, der Moderator versagt in diesem Punkt, die Sitzungsteilnehmer beziehen sich mit ihren Beiträgen nicht aufeinander, alles verläuft unsystematisch und unstrukturiert.
- Es wird zu wenig ergebnisorientiert gearbeitet. Oft werden zudem keine Sitzungsprotokolle angefertigt, oder wenn, dann erst viele Wochen später. Bei der darauffolgenden Sitzung wird dann in der Regel nur die Richtigkeit des Protokolls festgestellt, es wird kaum darauf geachtet, ob die damals getroffenen Vereinbarungen auch inzwischen umgesetzt wurden.

# Gründe, warum Besprechungen unbefriedigend verlaufen

- Es sind Teilnehmer überflüssig, d.h. sie haben weder Fach- noch Entscheidungskompetenz.
- Es fehlen kompetente Teilnehmer.
- Es werden bei zu wenig Tagesordnungspunkten konkrete Ergebnisse erzielt.
- Die Teilnehmer sind nicht gut genug vorbereitet.
- Es fehlt eine genaue Zieldefinition und eine gemeinsame Vorgehensweise.
- Die Besprechungen werden nur von einer geringen Anzahl der anwesenden Teilnehmer bestritten.
- Die geplante Besprechungszeit wird überzogen.

# Professionelle Meetinggestaltung

## Meetinggestaltung

- Laden Sie schriftlich ein mit Angabe:
  - Tagesordnungspunkte
  - Termin
  - Ort (ggf. Anfahrtsskizze)
  - Verteiler / Teilnehmerkreis
  - Ziel der Veranstaltung
- Planen Sie den Ablauf
- Stimmen Sie sich vorher mit anderen Referenten ab (ggf. Vorträge vorher überprüfen)
- Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre (Getränke, Kekse, Luft, ...)
- Achten Sie auf die Zeit im Meeting
- Fangen Sie pünktlich an
- Definieren Sie Meeting-Regeln und achten Sie auf Einhaltung
- Fassen Sie die Ergebnisse zusammen (ggf. Protokoll)
- Achten Sie auf mögliche zwischenmenschliche Konflikte und vermitteln Sie ggf.
- Sorgen Sie dafür, dass jeder zum Zug kommt

# Meeting Gestaltung

## Sitzungsregeln

- Wir treffen uns jeden 2. Dienstag um 14 Uhr
- Wir sind pünktlich
- Wir nehmen regelmäßig an den Sitzungen teil
- Wir bereiten uns auf jede Sitzung vor
- Wir beenden jede Sitzung mit Ergebnissen
- Wir führen das Protokoll umschichtig

## Beziehungsregeln

- Wir sprechen Konflikte offen an
- Wir reden miteinander und nicht übereinander
- Wir lassen ausreden und hören zu
- Wir vermeiden Monologe
- Wir lösen fachliche Probleme auf der Sachebene

## Projektregeln

- Wir vergeben klar formulierte, überprüfbare Aufgaben
- Wir arbeiten konstruktiv und engagiert
- Wir melden Probleme sofort
- Wir erfassen unsere Ist-Daten regelmäßig
- Wir erledigen unsere Aufgaben zuverlässig

# Meeting Gestaltung

## Beispiel Einladung zum Meeting

Einladung zu Projektteam-Sitzung	Thema der Sitzung: Projekt-Kick-Off
Datum: 1. Mai	Projektleiter: Herr Müller
Projektbezeichnung: Programm 2000	Projekt-Nr. : 2206

Teilnehmer	Abteilung	Telefon
Herr Maier	Entwicklung	25 65
Herr Bach	Produktion	25 57
Frau Graaf	Vertrieb	25 63
Herr Bock	Buchhaltung	25 98

Tagesordnung	Zuständig	Zeit/min
1. Begrüßung	Müller	05
2. Vorstellung Projektleiter	Müller	10
3. Vorstellung Projektziel	Müller	10
4. Vorstellung Projektmitarbeiter	Maier, Bach, Graaf, Bock	40
5. Rollenverteilung	Müller	05
6. Erarbeitung der Spielregeln	Team	30
7. Termin- und Vorgehensabsprache	Team	10
Zeit: 14:00 bis 16:00 Uhr	Ort: Raum 225	Datum: 15. Mai

# Meeting Gestaltung

## Checkliste „Interne Besprechungen“

Fragenkatalog	ok
1. Sind die Teilnehmer veranlasst worden, sich zu jedem Tagespunkt konkret vorzubereiten?	
2. Ist ein Zeitrahmen gesetzt worden? (Anfang und Ende)	
3. Sitzt Entscheidungsträger in der Besprechung?	
4. Ist eine Agenda aufgestellt worden? (grobe Zeiteinteilung pro Thema)	
5. Wurde die Besprechung frühzeitig bekannt gegeben?	
6. Prüffrage: Ist eine Besprechung überhaupt notwendig?	
7. Ist das Ziel festgelegt worden?	
8. Ist ein Leiter der Besprechung überhaupt notwendig?	
9. Sind die Teilnehmer festgelegt worden?	
10. Wird ein Ergebnisprotokoll erstellt?	
11. Ist ein Zeitführer ernannt worden?	
12. Ist eine optimale Zeit für die Besprechung festgelegt?	
13. Sind Hilfsmittel notwendig? (OHP; FLIPCHART, ...)	
14. Kann die Besprechung abgebrochen werden, falls Ergebnisse nicht erreicht werden, weil Zahlen, Daten, Fakten fehlen?	
15. Wird eine systematische Aufgabenverteilung auch notiert?	
16. Sind Tagesordnungspunkte nach einem Prioritätensystem geordnet?	
17. Sind alle Unterbrechungsmöglichkeiten/Störfaktoren ausgeschaltet?	
18. Werden gefährliche Themen vermieden?	
19. Können Zwischen-/Zusammenfassungen visualisiert werden?	
20. Ist ein Ergebnis erarbeitet: Wer macht was bis wann?	



# Vielen Dank

 Nicola Hemshorn

 + 49 171 770 1402

 develop@hemshorn.com

 www.hemshorn.com