



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/marketing-hande-menschen-buro-8297478/>



## **Führung Einsteiger**

*Teamphasen, Delegation und  
Monkey Management*



Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Kurze Vorstellung

*Wer spricht hier eigentlich?*



**Stefanie Krügl**



**Clara Seif el Dahan**



**Franziska Müsche**

# Agenda

## *Führung Einsteiger*

---



1. Teamphasen
2. Delegation & Monkey Management
3. Feedback
4. Eigene Führungsherausforderung
5. Abschluss

1 2 3 4 5

---

# Teamphasen

# Teamphasen

*Forming, Storming, Performing und Norming*

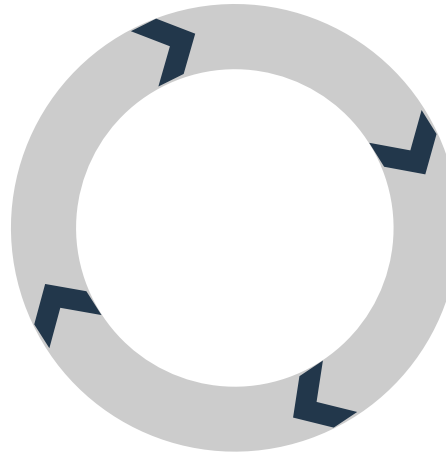


## **FORMING:**

Einstieg & Findung

## **STORMING:**

Auseinandersetzung & Streit



## **PERFORMING:**

Arbeit & Leistung

## **NORMING:**

Regelung & Übereinstimmung

# Teamphasen

*Forming, Storming, Performing und Norming*



## FORMING:

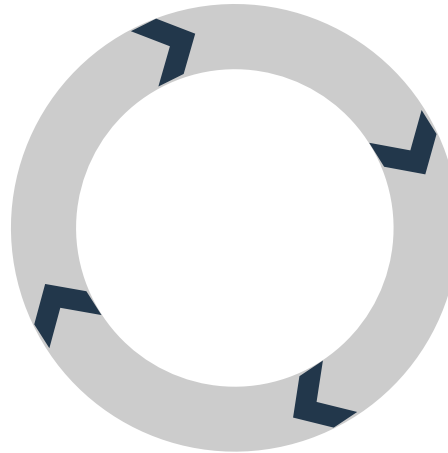
Einstieg & Findung

- Hohe Unsicherheit im Team
- Individualität wird betont
- Jeder sucht nach Akzeptanz und seiner Rolle im Team

## PERFORMING:

Arbeit & Leistung

- Das Team arbeitet flexibel, selbst reguliert, kooperativ und effizient.
- Es arbeitet an sich selbst und übernimmt Verantwortung.



## STORMING:

Auseinandersetzung & Streit

- Quantität und Qualität der Aufgaben werden hinterfragt
- Rollen und Zuständigkeiten werden neu ausgehandelt

## NORMING:

Regelung & Übereinstimmung

- Normen und Regeln für die Zusammenarbeit & eine positive Feedback-Kultur werden etabliert
- Die Leistung stabilisiert sich

# Teamphasen

*Notizen: Die Rolle der Führungskraft*

---



Forming:

# Teamphasen

*Notizen: Die Rolle der Führungskraft*

---



## Forming:

- Die Präsenz der Führungskraft ist erwünscht und wird eingefordert. Sie gibt Sicherheit und muss die die Kommunikation im Team fördern.
- Stecken Sie als Führungskraft den Rahmen ab und sorgen Sie von Anfang an für ein hohes Maß an Freiraum und Selbstregulation.



# Teamphasen

*Notizen: Die Rolle der Führungskraft*

---



Storming:

# Teamphasen

*Notizen: Die Rolle der Führungskraft*

---



## Storming:

- Agieren Sie als Konfliktmanager.
- Halten Sie immer Distanz zum Geschehen. Vermeiden Sie es Partei zu ergreifen.
- Bauen sie Vertrauen zu sich und innerhalb des Teams auf.
- Arbeiten Sie an einer Koalition mit dem informellen Führer im Team.
- Unterstützen Sie die Rollenklärung.

# Teamphasen

*Notizen: Die Rolle der Führungskraft*

---



Norming:

# Teamphasen

*Notizen: Die Rolle der Führungskraft*

---



## Norming:

- Der Führungseinfluss wird weiter zurückgenommen.
- Aufgaben und Ziele werden an die Selbstregulation der Teammitglieder delegiert.
- Motivieren und beteiligen Sie als Führungskraft.

# Teamphasen

*Notizen: Die Rolle der Führungskraft*

---



Performing:

# Teamphasen

*Notizen: Die Rolle der Führungskraft*

---



## Performing:

- Führung beschränkt sich fast ausschließlich auf die Moderation und die Bereitstellung guter Rahmenbedingungen für die Teamarbeit.
- Sie kontrolliert und pflegt die Systemkultur, hält den Kontakt zur Umwelt und trifft die Entscheidungen, die außerhalb der Teamkompetenz liegen.

# Kaffeepause!

*15 Minuten*



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/frau-die-cappuccino-giesst-302896/>

1 2 3 4 5

---

# Delegation & Monkey Management



# Delegation & Monkey Management

## *Hintergründe*

---



### Rückdelegation

- Was macht ein Mitarbeiter, der nicht mehr weiter weiß? Er fragt seine Führungskraft, die ihm mit Rat und Tat zur Seite stehen möchte.
- Ehe es die Führungskraft richtig mitbekommt, landet die Aufgabe wieder auf ihrem Tisch und wird von dieser erledigt.

# Delegation & Monkey Management

## *Hintergründe*

---



### Rückdelegation

- Was macht ein Mitarbeiter, der nicht mehr weiter weiß? Er fragt seine Führungskraft, die ihm mit Rat und Tat zur Seite stehen möchte.
- Ehe es die Führungskraft richtig mitbekommt, landet die Aufgabe wieder auf ihrem Tisch und wird von dieser erledigt.

### Monkey Management

- Diese rückdelegierten Aufgaben nennt Dr. Jan Edlund „Monkeys“ – kleine Affen, die von der Schulter des Mitarbeiters auf die der Führungskraft springen
- Die Führungskraft ist durch viele Monkeys stark mit kleinen Problemen belastet, die eigentlich nicht seiner Stufe entsprechen. Dadurch wird die Zeit knapp.

# Delegation & Monkey Management

*Gedanken einer Führungskraft*



**Das macht Spaß, das mache ich selbst!**

**Es geht schneller, wenn ich es selbst mache!**

**Mein fachliches Know-How wird gebraucht!**

**Der wird das falsch machen!**

[https://unsplash.com/de/fotos/YOML-Wm\\_eFU](https://unsplash.com/de/fotos/YOML-Wm_eFU)

# Delegation & Monkey Management

*Schritt für Schritt in die Monkey-Falle*



# Delegation & Monkey Management

## *Diskussion*

---



**Delegation ist der Beginn eines guten Monkey Managements!**

- Inwiefern betrifft mich das Thema Monkey Management?
- Wie kann ich Rückdelegation verhindern?

# Delegation & Monkey Management

## *Arbeiten in Gruppen: Delegation Poker*

---



- Eine Person der Tischgruppe nimmt eine Story-Karte und liest sie laut vor oder erzählt eine Story aus eigener Erfahrung.
- Jeder Spieler überlegt sich, welches Delegationslevel er in diesem Fall wählen würde. Wenn sich alle entschieden haben, werden die Karten aufgedeckt.
- Die Spieler mit den jeweils höchsten und niedrigsten Werten begründen nun ihre Entscheidung. Das Ziel ist es, in der Diskussion zu einem Konsens zu kommen und in einer weiteren Spielrunde erneut zu „pokern“.
- Am Ende jeder Runde überlegt sich die Tischgruppe, wie eine mögliche Rückdelegation abgewehrt werden kann. Dabei ist ein Mitglied der Tischgruppe der Mitarbeiter, der die Aufgabe zurück delegieren möchte.

# Delegation & Monkey Management

## *Reflexion*

---



- Welche neuen Erkenntnisse hatten Sie beim Thema Monkey Management?
- Woran möchten Sie arbeiten? Was ist ein konkreter erster Schritt?

# Delegation & Monkey Management

## *Selbstreflexion*

---



- Wie viele Monkeys kann ich händeln?
- Kann ich "NEIN" sagen und Aufgaben angemessen delegieren?
- Warum muss gerade ich mich um den Monkey kümmern?
- Monkeys kosten Zeit und Zeit ist Geld: Wie teuer ist dieser Monkey?
- Haben meine Mitarbeiter jetzt freie Zeit, weil ich mich um ihren Monkey kümmere?

**Je mehr Monkeys Sie bei Ihren Mitarbeitern lassen, desto mehr Zeit haben Sie für Ihre Mitarbeiter!**



# Mittagspause!

*Guten Appetit*



Bildquelle: <https://www.pexels.com/de-de/foto/gruppe-von-menschen-die-toast-machen-3184183/>

1 2 3 4 5

---

# Feedback

# Feedback

## Selbsteinschätzung



### Erkennen und Analysieren des eigenen Feedback-Verhaltens

→ Sind Sie mit Ihrer Auswertung zufrieden? Sehen Sie Verbesserungspotenzial?

Positives Feedback	Nie	Selten	Manchmal	Häufig	Sehr häufig	Immer
Geben						
Akzeptieren						
Einfordern						
Verweigern						

Negatives Feedback	Nie	Selten	Manchmal	Häufig	Sehr häufig	Immer
Geben						
Akzeptieren						
Einfordern						
Verweigern						

# Feedback

## *3W-Feedback nach Manfred Gührs & Claus Novak*



### Wahrnehmung

- Was habe ich erlebt?
- Was genau ist geschehen?
- Wie habe ich das wahrgenommen?
- Beispiele, Fakten, Beobachtbares, Situationen
- Beschreiben Sie konkretes Verhalten oder Situationen!

### Wirkung

- Wie wirkt das auf mich?
- Welche Gefühle und welches Verhalten löst das aus?
- Ich-Botschaften, Empfindungen, Interpretationen

### Wunsch

- Was wünsche ich mir für die Zukunft?
- Der Vorschlag muss konstruktiv, realistisch und erfüllbar sein!
- Formulieren Sie klar und deutlich.

# Feedback

## *Tipps für gutes Feedback*

---



- Gehen Sie immer davon aus, dass der Andere einen guten Grund für sein Verhalten hat und Sie nicht böswillig verärgern will. Dann können Sie auf die Situation des Anderen neugierig werden, anstatt ihn zu verurteilen.
- Seien Sie genau in der Faktenbeschreibung! Es ist selten die Realität, die Ihnen zu schaffen macht. Das, was uns emotional belastet, ist unsere Bewertung der Situation. Seien Sie ehrlich mit sich und dem Anderen und unterscheiden Sie genau zwischen Wahrnehmung und Wirkung.
- Geben Sie Ihr Feedback möglichst zeitnah und kramen Sie keine Kamellen aus der Vergangenheit heraus. Feedback bezieht sich auf das Hier und Jetzt.

# Feedback

## *Tipps für gutes Feedback*

---



- Geben Sie den Wunsch auf, immer Recht haben zu wollen. Seien Sie offen und ehrlich, wie es Ihnen mit einer Situation geht und machen Sie eine klare Ansage, was Sie sich wünschen. Aber lassen Sie Ihrem Gegenüber auch seine Wahrheit.
- Feedback ist situativ. Besprechen Sie also die Situation, die Sie verärgert hat und widerstehen Sie dem Impuls, das Thema größer zu machen.
- Greifen Sie Ihr Gegenüber nicht persönlich an.

# Feedback

## *Ich- und Du-Botschaften*



### **Ich-Botschaften...**

- haben einen großen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft des Empfängers und sorgen für Akzeptanz
- erlauben auf der Sachebene zu bleiben
- fördern Ich-Botschaften der Gegenseite
- schaffen eine von Vertrauen geprägte Atmosphäre

„Ich fürchte, dass das Projekt nicht termingerecht fertig wird.“

### **Du-Botschaften...**

- reduzieren oder verhindern Konstruktivität
- verunsichern und ärgern den Empfänger
- wirken wie ein Zeigefinger und greifen den Empfänger oftmals persönlich an
- produzieren Widerstand und führen in einigen Fällen sogar zur Eskalation

„Sie müssen schneller arbeiten, damit das Projekt termingerecht fertig wird!“

# Feedback

## *Formulierungshilfen*

---



### **Formulierungen für einen positiven Einstieg:**

- Heute ist mir an Ihnen aufgefallen, dass...
- Besonders positiv empfinde ich, dass...
- Ich habe den Eindruck, dass...
- Auf mich wirkten Sie...
- Von Ihnen kann ich bzw. können die Kollegen lernen, wie ...



# Feedback

## *Formulierungshilfen*

---



### **Formulierungen für konstruktive Veränderungswünsche:**

- Mir würde es besser gefallen, wenn...
- Ein Tipp von mir ist, zukünftig...
- Das bedeutet für die anderen, dass...
- Ich würde mich freuen, wenn Sie...
- Für die Zukunft erwarte ich, dass...

# Feedback

*Aufgabe in Kleingruppen*

---



## Feedbackübung!

1 2 3 4 5

---

# Führungsherausforderung

*Diskussion*

1 2 3 4 5

---

# Abschluss & Feedback



Bildquelle: [https://unsplash.com/de/fotos/376KN\\_ISpLE](https://unsplash.com/de/fotos/376KN_ISpLE)



**Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit**  
*& bis zum nächsten Mal!*



Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung