


CO3 | Corporate Coaching & Consulting

ETH | Basic Management Skills

FÜHRUNG IM ALLTAG

Impulsreferat



CO3

Abschnitt

Zielsetzungen und Programm

CO3 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 2

C03

Ihre Erwartungen

Thematische Schwerpunkte

- Umgang mit Macht
- Vertrauen (Add-on)
- Motivation / Demotivation
- Kritische Führungsgespräch
- Teamdesign und –Aufbau

Ihre konkreten Erwartungen

- Passen die thematischen Schwerpunkte?
- Zu welchem Thema wünschen Sie sich einen konkreten Tipp?



**Bitte auf Post-it
notieren.
Danke!**

C03

Abschnitt

GUTE FÜHRUNG IM ALLTAG

C03

Gute Führung ist der Schlüssel zum Erfolg!

FÜHRUNG IST LERNBAR UND KANN ENTWICKELT WERDEN: WIRKSAM UND NACHHALTIG!

- Führen heisst eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen – auch in schwierigen Zeiten.
- Vor dem Hintergrund schwieriger werdender Rahmenbedingungen kommt der (Ausstrahlungs-) Kraft einer Führungskraft eine noch höhere Bedeutung zu. Führungskräfte sind gefordert.
- Damit das Unternehmen erfolgreich am Markt auftreten kann, braucht es Menschen, welche sich für diese Ziele engagieren, motiviert mitarbeiten, unternehmerisch mitdenken und Veränderungen mittragen.
- Dafür braucht es Engagement, Initiative und Identifikation auf allen Stufen.

C03

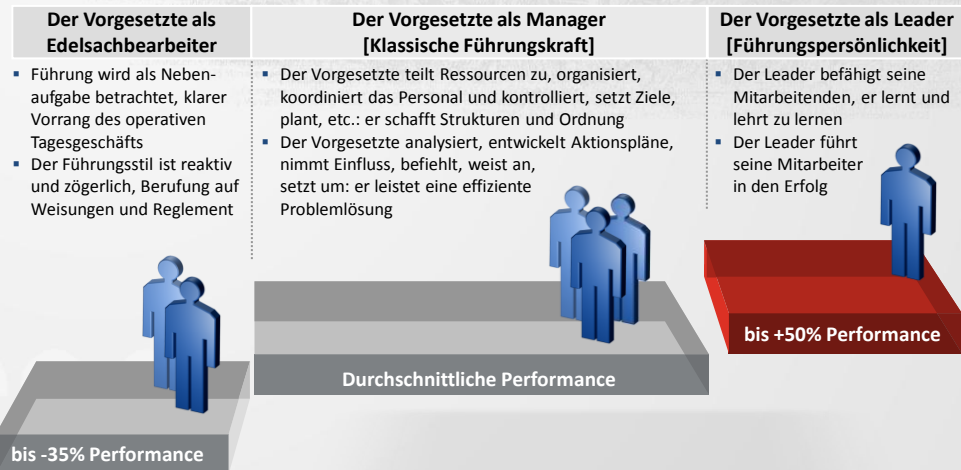
Gute Führung im Team – der Schlüssel zum Erfolg!

GUTE FÜHRUNG LOHNT SICH

- Eine wirksame Führungskraft muss die Erfolgs- und Leistungskultur so gestalten, dass aus innerem Antrieb überdurchschnittliche Leistungen erbracht und Ziele erreicht werden.
- Eine deutsche Studie (2003) stellt aber fest, dass Vorgesetzte kaum noch Zeit haben, sich auf ihre Führungsaufgaben zu konzentrieren, dazu neigen autoritärer zu führen und zu wenig Verantwortung abgeben. Feedback, Kommunikation und Zusammenarbeit fallen Ihnen schwer.
- Können wir uns diese Entwicklung leisten? Sind wir genug Vorbild, um die die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln zu bewegen?

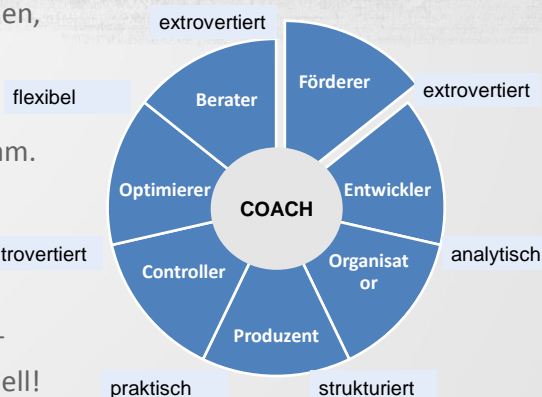
Gute Führung lohnt sich!

WAS WIRKEN SOLL, MUSS VORAB ENTWICKELT WERDEN.



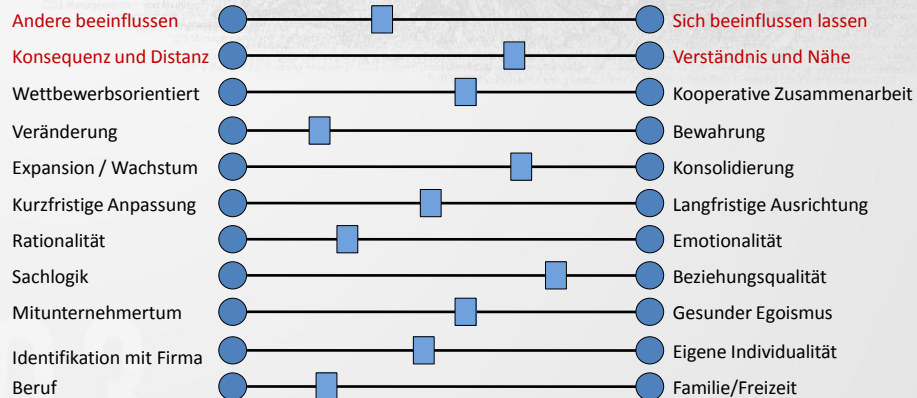
Erkenntnis

- Ein Vorgesetzter mit normaler Führungsspanne, der weniger als 30% Führungszeit aufwenden kann, ist ein „Edelsachbearbeiter“
- Es ist unrealistisch anzunehmen, dass eine Führungskraft alle Führungsrollen ausüben kann: es braucht dazu ein Team.
- Grafik: Gruppenorientierte Rollenaufteilung nach Margerison / McCann (1985)
- These: Führungskräfte-Einzelkämpfer sind ein Auslaufmodell!



Führen in und mit Spannungsfelder

Jede Führungskraft bewegt sich gleichzeitig in komplexen Spannungsfeldern:



Anspruch an ,moderne' Führungskräfte

1	Spass an der Arbeit sichern	12	Herausforderungen wahrnehmen
2	Risiken managen	13	Wandel menschlich bewältigen
3	Enge Kundenkontakte pflegen	14	Teamgeist fördern
4	Aus Fehlern lernen	15	Menschen begeistern, inspirieren
5	Visionen kommunizieren	16	Freiräume nutzen
6	Vertrauen schaffen	17	Neue Wege gehen
7	Kreativität stimulieren	18	Alternative Lösungen tolerieren
8	MA-Potenziale erkennen und fördern	19	Widersprüche im Gleichgewicht halten
9	Positives Denken fördern	20	Vernetztes Denken entwickeln
10	Coachen	21	Initiativen belohnen
11	Delegieren	22	mit knappen Ressourcen umgehen

Quelle: Wunderer: Führung und Zusammenarbeit (2007)

Anspruch an ‚moderne‘ Führungskräfte

1	Spass an der Arbeit sichern	12	Herausforderungen wahrnehmen
2	Risiken managen	13	Wandel menschlich bewältigen
3	Enge Kundenkontakte pflegen	14	Teamgeist fördern
4	Aus Fehlern lernen	15	Menschen begeistern, inspirieren
5	Visionen kommunizieren	16	Freiräume nutzen
6	Vertrauen schaffen	17	Neue Wege gehen
7	Kreativität stimulieren	18	Alternative Lösungen tolerieren
8	MA-Potenziale erkennen und fördern	19	Widersprüche im Gleichgewicht halten
9	Positives Denken fördern	20	Vernetztes Denken entwickeln
10	Coachen	21	Initiativen belohnen
11	Delegieren	22	mit knappen Ressourcen umgehen

Quelle: Wunderer: Führung und Zusammenarbeit (2007)

CO3

Was tut eine „gute“ Führungskraft?

- Nicht die Position, sondern die wahrgenommene Kompetenz zählt
- Kompetenz basiert nur zu einem Teil auf fachlicher Qualifikation.
- Sie hat insbesondere etwas mit Integrität, Charakter, ethischem Verhalten, guter Kommunikation, Bescheidenheit und Ausgeglichenheit zu tun
- Eine solche **FührungsPERSÖNLICHKEIT** arbeitet mit 5 Treibern

Treiber für Engagement

- 1. Treiber: Sinn
- 2. Treiber: Beteiligung
- 3. Treiber: Entwicklung
- 4. Treiber: Wertschätzung
- 5. Treiber: Situative Alltagsführung

C03

Was tun „gute“ Vorgesetzte konkret?

- Sie setzen sich in Einzelgesprächen intensiv mit ihren MA auseinander, stellen ihnen Fragen, hören ihnen zu und arbeiten mit ihnen.
- Sie konzentrieren sich auf die Weiterentwicklung von ihren Stärken und Potenzialen und umschiffen – soweit möglich und sinnvoll – deren Schwächen
- Sie engagieren sich für ihre MA, für sich die optimalen Anforderungen der beruflichen Aufgaben zu finden.
- Durch konkrete Vorbilder stellen sie sicher, dass diese Funktionen und Tätigkeiten als geachtet positioniert bzw. aufgewertet sind.

C03

Hebel „guter“ Führung

Eine FührungsPERSÖNLICHKEIT nutzt konsequent 5 Hebel/Lenkbarkeiten:

- 1. Hebel: **Orientierung und Richtung geben**
- 2. Hebel: **Beteiligung ermöglichen**
- 3. Hebel: **Mitarbeiter entwickeln**
- 4. Hebel: **Konsequenz zeigen**
- 5. Hebel: **Wertschätzung praktizieren**

CO3

Grundsätze „guter“ Führung? (nach Malik)

Die ideale Führungspersönlichkeit gibt es nicht. Doch erfolgreiche Menschen haben einen gemeinsamen Nenner: Sie richten sich nach wenigen Regeln:

Führungspersönlichkeit, die ihre Aufgaben effizient und effektiv ausführen, lassen sich von bestimmten Prinzipien des Handelns leiten. Was immer sie tun, sie richten dies nach einigen wenigen Regeln aus:

- 1. Grundsatz: **Ausrichtung auf Resultate**
- 2. Grundsatz: **Beitrag ans Ganze**
- 3. Grundsatz: **Konzentration auf Weniges**
- 4. Grundsatz: **Stärken nutzen**
- 5. Grundsatz: **Vertrauen aufbauen und fördern**
- 6. Grundsatz: **Positives Denken**

Unternehmerisch führen: Das Birkinshaw-Modell^{erweitert}



Unternehmerisch führen: Der Rahmen

Durch klaren Rahmen fokussieren auf den Erfolg!

- Der Rahmen der unternehmerischen Führung besteht aus
 - vereinbarten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
 - rechtlichen und organisatorischen Regelungen
 - Vorhaben, Aktivitäten auf übergeordneter Ebene
- Nicht Geregeltes wird durch unternehmerisches Denken und Handeln der zuständigen Führungskraft im Sinne der gemeinsamen Richtung gestaltet
- Durch konstruktives Feedback gestalten die Führungskräfte den Rahmen mit

Unternehmerisch führen: Der Freiraum

Durch ausreichende Freiräume mehr Verantwortung, mehr Innovation!

- Eine gemeinsame Vereinbarung über Ziele und Ressourcen bildet die Basis – die Art und Weise der Erfüllung bildet den Freiraum
- Gewährung von Freiräumen bedingt gegenseitiges Vertrauen und eine konstruktive Fehlerkultur
- Beurteilung von Ergebnissen, Information und Feedback bilden die Voraussetzungen für den Aufbau von Vertrauen
- Das Mass an Freiräumen und Kontrolle steht in einem angemessenen Verhältnis zu Erfahrung und Kompetenzen

Unternehmerisch führen: Die Richtung

Gemeinsame Richtung als Leitlinie für unternehmerische Entscheidungen!

- Vision, Strategie, Profil und Kernwerte bilden den vorgegebenen Weg (Richtung)
- Jede Führungskraft hat klare Vorstellungen über die Richtung des eigenen Führungsbereiches
- Das Verhalten aller Mitarbeitenden prägt das Image des Unternehmens, die Vorbildrolle der Führungskraft ist entscheidend für den Erfolg

Unternehmerisch führen: Die Unterstützung

Gegenseitige Unterstützung auf dem Weg zum Erfolg!

- Führungskräfte werden in ihrem Streben nach unternehmerischem Erfolg unterstützt durch direkte Vorgesetzte, zentrale Einheiten, Kollegen und Mitarbeitende
- Lösungsorientierte Unterstützung fördert den Mut zum Handeln und ermöglicht Erfolgserlebnisse
- Unterstützung wird aktiv angeboten, ohne zu bevormunden
- Unterstützung ist grundsätzlich zu einem Drittel eine Bringschuld – aber zu zwei Dritteln eine Holschuld!

Unternehmerisch führen: Als Leader agieren

Mit Leadership Mitarbeitende bewegen und Kunden begeistern!

- Initiativ und ambitioniert sein – eigene unternehmerische Freiräume pragmatisch nutzen und anspruchsvolle Ziele setzen
- Als Vorbild wirken - Botschafter/Vermittler von Vision und strategischen Prioritäten
- Verantwortung tragen für das eigene Tun und Unterlassen - die Beweggründe für den Entscheid darlegen
- Für den eigenen Bereich mutig einstehen – sich einsetzen für optimale Bedingungen zur Zielerreichung
- Blick auf das Ganze richten – auf übergreifender Ebene konstruktiv mitdenken und mitprägen

Unternehmerisch führen: Das Business vorantreiben

Erfolg zeigt sich in konkreten Business-Ergebnissen im Markt!

- Chancen am Markt und im Umfeld erkennen und aktiv nutzen
- Kurz- und langfristige Ergebnisse messen -> langfristige Kundenbindung erhöht das Potenzial für künftige Erfolge
- Kundenorientierung im Sinne des «Besten Service» aktiv beeinflussen
- Mitarbeitende in die Gestaltung des Business und die Zielbestimmung einbeziehen sowie den Weg mitgestalten lassen
- Ergebnisse und hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden angemessen anerkennen

Unternehmerisch führen: Die MA entwickeln

Nachhaltiger Erfolg durch Entwicklung der Mitarbeitenden!

- Stärken der Mitarbeitenden zum Erfolg einsetzen, Förderung gemischter Teams, Nachfolgeplanung sicherstellen
- Notwendige Kompetenzen entwickeln, Fitness sicherstellen
- Schaffung von Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende mit hoher Eigeninitiative und Potential zur Bewältigung künftiger Herausforderungen
- Hohe Selbstverantwortung der Mitarbeitenden für eigene Entwicklung – Führungskraft als Trainer und Coach

FAZIT: Führen eine harte Hauptaufgabe!

- Vertrauen schaffen ...
- Konstruktive Fehlerkultur ...
- Wirksame Feedbacks, auch nach oben ...
- klare Vorstellungen über die Richtung ...
- Vorbildrolle der Führungskraft ...
- Mut zum Handeln ...
- Förderung gemischter Teams ...
- Fitness sicherstellen
- Nachfolgeplanung sicherstellen ...
- Schaffung von Entwicklungsperspektiven ...
- Führungskraft als Trainer und Coach ...

DISKUSSIONSPUNKTE

Für welchen Job werden Sie bezahlt?

Warum sollte sich jemand gerade Sie als Vorgesetzte wünschen?

... Ihr Vorgesetzter?

Woher soll ich denn die notwendige Zeit dafür nehmen/stehlen?

Mein Chef führt auch nicht so ...! Warum sollte ich?

CO3

Abschnitt

UMGANG MIT DER MACHT

CO3 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 25

Führung und Macht

- Führung ist ein faszinierendes Phänomen.
- Es geht um Macht eines Menschen über andere Menschen und damit zugleich die Abhängigkeit der Menschen untereinander.
- Sie produziert Gefolgschaft und Gegnerschaft, Fügsamkeit und Widerstand, Anerkennung und Ablehnung.

1. Führung gibt es, weil Menschen geführt werden wollen.
2. Führung gibt es, weil Menschen geführt werden müssen.
3. Führung ermöglicht und fördert Entwicklung.
4. Führung ist funktional zur Steuerung komplexer Systeme.

CO3

Fünf Machtgrundlagen

Die **Belohnungsmacht**, als Möglichkeit der Verfügung über positive Verstärker, sei es durch die Gewährung von Gratifikationen oder die Abwehr von Beeinträchtigungen.

Die **Bestrafungsmacht** als Möglichkeit der Verfügung über negative Verstärker, sei es als Bestrafung oder Wegnahme von Vergünstigungen

Die **Expertenmacht**, die sich auf die Verfügung über Informationen bezieht und gängig als "Wissen ist Macht" beschrieben wird.

Die **legitimierte Macht** als einer Einflussnahme, die durch (gesellschaftliche) Strukturen gesichert und akzeptiert wird.

Die **Identifikationsmacht**, die darauf beruht, dass der Mächtige - ohne aktive Machtausübung - zur Bezugsperson wird, der andere folgen / identifizieren.

Führen über Persönlichkeitsautorität

Autorität

- Autorität kommt vom lateinischen „auctoritas“ Ansehen, Würde, Macht, bzw. vom Verb „augere“ vermehren, fördern bereichern, wachsen
- Autorität ist das Ansehen, das eine Person hat und das bewirkt, dass sich andere in ihrem Denken u. Handeln nach ihnen richten
- Sie beruht auf vorausgehender Erfahrung von Macht, Fähigkeiten, Wissensvorsprung oder auf (religiösen) Überzeugungen
- **Wirkliche Autorität kommt von der Vertrauensmacht und nicht von Gewalt. Autorität kennt nur Partner. Sie hat Gewalt nicht nötig und verliert sich gerade in der Masse, in der sie durch Gewalt ersetzt wird**

C03

Zeichen „falscher“ Autorität

AUTORITÄTEN SIND NICHT AUTORITÄR

Zeichen „falscher“ Autorität

- **Nur Positionsmacht** (Vorgesetzte besitzt Macht „Kraft seines Amtes,,)
- **Angst** (Unsicherheiten fördern, wenig Kontinuität)
- **Härte** (harte Vorgaben, viele und harte Kontrollen, keine Widerspruch)
- **Fehlende Sicherheit** (KITA und Management-by-USA)
- **Autoritäres Verhalten** (nur kritisieren, nur eigene Meinung zählt, kaum Information, keine Partizipation, etc.)
- Umgeben mit Nickern Ja-Sagern bzw. fachlich wenig versierten MA

C03

Autoritäres Führungsverhalten

- Kritik in Gegenwart anderer
- Änderung der Aufgaben des Mitarbeiters, ohne es mit ihm zu besprechen
- Entscheidungen und Handlungen ohne Absprache
- Anweisungen in Befehlsform
- Gibt Mitarbeitern das Gefühl, unterlegen zu sein
- ... ihre Erfahrungen?

Das Milgram Experiment (1962)

- Hundert Probanden wurden aufgefordert, anderen Versuchspersonen im Nebenraum mit Stromstößen von 400 Volt für falsche Antworten zu bestrafen
- **1970** wurde das Experiment vom **Max-Planck-Institut** wiederholt: 85% der „Lehrer“ waren bereit, bis 450 Volt zu gehen, dabei dachten 15% der „Lehrer“ nach dem Experiment, dass der „Schüler“ tot sein kann. Nur 2% der „Lehrer“ hätten sich bereit erklärt, selbst Schüler sein zu wollen. 74% der „Lehrer“ haben jede Verantwortung von sich gewiesen
- **These:** Jeder Mensch ist unter bestimmten Bedingungen bereit, nicht seinem Gewissen zu folgen, sondern einer Autorität.



Zimbardo's Stanford Prison Experiment (1971)

- Zufällige Einteilung der Probanden in eine Gruppe von Wärter und eine Gruppe von Häftlinge
- Die Wärter erhielten die Insignien der Macht (Uniformen, Stöcke, Sonnenbrillen), die Häftlinge wurden erniedrigt (Entlausung, Glatzenschnitt, Nummern).
- Die Wärter verhielten sich zunehmend sadistisch, die „Gefangenen“ wurden depressiv und litten unter erheblichen Stresssymptomen so, dass das Experiment nach 6 Tagen vorzeitig abgebrochen wurde
- **These:** Verinnerlichte Strukturen eines Obrigkeitsdenkens führen zur Duldung bzw. sogar Anerkennung aggressiven Verhaltens



C03

Experiment von Reicher und Hasslam (2005)

- Experiment über „soziale Ungleichheit“ mit 5 Wärter, 10 Gefangene
- **Ziel: 2 Wochen Gefängnis zu „spielen“.** Die Aufgabe der Wärter war es, dieses effizient und sicher zu leiten, keine Gewalt anzuwenden und Respekt zu zeigen.
- **Während des gesamten Experiments wurden sie sowohl von einem Ethikkomitee, als auch von den Psychologen beobachtet.**
- Unerwartet zeigten sich die Wärter als erste über ihre Privilegien besorgt. Sie äusserten bereits zu Beginn Verbrüderungsgesten
- Die Gefangenen nahmen den „weichsten“ Wärter aufs Korn und spalteten die Gruppe in autoritäre und antiautoritäre Aufseher.
- Den Gefangenen gelang es so, eine Gruppenidentität aufzubauen.

C03 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 33

C03

Experiment von Reicher und Hasslam (2005)

- Die Häftlinge setzten zunehmend auf Frechheit und forderten Respekt. Sie setzten sogar durch, dass nur jeweils ein Wärter die Zelle betreten durfte und sich vorher anmelden musste
- Die Häftlinge wurden zunehmend zynischer und demonstrierten aggressives Selbstbewusstsein. Sie forderten alkoholische Getränke, regelmässige Aussprachen und eine Amnestie für alle vorangegangenen Verfehlungen. Die Wärter gaben nach.
- Während die Wärter Angst vor jeder Machtanwendung hatten, griffen einige Gefangene zu verbaler Aggression. Die Aggression ging in der Tat nur von den Gefangenen aus, die Wärter zeigten deutliche Stress-Symptome und waren demoralisiert.

C03 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 34

C03

Experiment von Reicher und Hasslam (2005)

- Das Experiment eskalierte und endete in einer kleinen „Revolution“: Durch Diskussion und Streitereien gelang es den Gefangenen, sich einen eigenen Gefängnisbereich sowie einen ungenutzten Aufenthaltsraum zu sichern. Das ganze ähnelte nun mehr einer Kommune.
- Die Häftlinge wollten nun die Führung übernehmen und forderten Uniformen. Das Experiment wurde vor Angst vor dem Ausbruch von „Faschismus“ frühzeitig abgebrochen.
- Warum funktionierten das System „Wärter“ nicht? Unter den Wärtern gab es wenig gegenseitige Unterstützung und sie kommunizierten schlechter untereinander als die Gefangenen.

C03

Experiment von Reicher und Hasslam (2005)

- Anfänglich wollten sowohl die Wärter als auch die Gefangenen eine „demokratische“ Struktur aufbauen. Doch was dabei entstand war keine „Demokratie“ sondern ein Mangel an Struktur, der allmählich tyrannische Vorstellungen weckte. Am Ende des Experiments waren sowohl Teile der Wärter als auch Gefangene deutlich autoritärer gestimmt als zu Anfang.
- Die Frage ist nicht, ob Macht korrumpiert, sondern wie sich Macht positiv einsetzen lässt. In der Studie war die Machtlosigkeit das Problem, das die Tyrannei nach sich zog.
- **These:** In Abwesenheit von Autorität wächst das Verlangen nach Struktur und Führung und führt unter bestimmten Umständen zu autoritärem Verhalten

Fazit

- Unternehmen können nicht als quasi-demokratische Veranstaltungen geführt werden
- Jeder Mensch hat Anspruch auf „gute“ Führung!



Führen über Persönlichkeitsautorität

Autorität

- Autorität kommt vom lateinischen „auctoritas“ Ansehen, Würde, Macht, bzw. vom Verb „augere“ vermehren, fördern bereichern, wachsen
- Autorität ist das Ansehen, das eine Person hat und das bewirkt, dass sich andere in ihrem Denken u. Handeln nach ihnen richten
- Sie beruht auf vorausgehender Erfahrung von Macht, Fähigkeiten, Wissensvorsprung oder auf (religiösen) Überzeugungen
- **Wirkliche Autorität kommt von der Vertrauensmacht und nicht von Gewalt. Autorität kennt nur Partner. Sie hat Gewalt nicht nötig und verliert sich gerade in dem Masse, in dem sie durch Gewalt ersetzt wird**

CO3

Voraussetzungen für echte Autorität

Die Persönlichkeitsautorität basiert auf herausragenden Charaktereigenschaften (z.B. Anstand, Fleiss, Aufrichtigkeit)

- Autorität hat nicht der, der etwas zu verbieten hat, sondern der, der et-was zu bieten hat.
- Echte Autorität basiert auf innerer Sicherheit, Selbstvertrauen, Offenheit, emotionaler Stabilität, Sachlichkeit, Fairness, ausgewogener Loyalität
- Daraus erwächst eine Balance aus konsequentem und situationsgerechtem Handeln. Dies wiederum äussert sich in Durchsetzungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit
- **Wer Angst hat, seine Autorität zu verlieren, der hat sie schon verloren**

Wie gewinnt man Autorität?

- Aktiv Feedback einfordern und geben
- Aufbau einer vernünftigen Information und Kommunikationskultur
- Abbau bedrohlicher (autoritärer) Handlungen und Verhaltensweisen
- **Gezielter Aufbau von Vertrauen**
- Auch wenn man als Führungskraft manchmal auf einen Vertrauensvorschuss rechnen kann, so ist das Erhalten von Vertrauen eine tägliche Aufgabe.



Autorität braucht Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten

Vertrauen als Grundlage echte Autorität

Vertrauen baut sich auf, wenn

- Zusagen eingehalten werden
- der Vorgesetzte aktiv hinhört und sich dafür Zeit nimmt
- der Mitarbeitende damit rechnen kann, dass die Wahrheit gesagt wird
- der Vorgesetzte seine Mitarbeitenden nicht öffentlich kritisiert oder bloss stellt
- man sich gegenseitig aufeinander verlassen kann
- **Übrigens: Kontrolle ist nicht das Gegenteil von Vertrauen, sondern eine notwendige Bedingung für Vertrauen!**

A propos Vertrauen ...

- **Vertrauen heisst nicht „blindes Vertrauen“**
- **Grundlage: „Vertraue jedem, soweit du nur kannst – und gehe dabei sehr weit, bis an die Grenzen“ (Malik, 2004)**
 - Stelle jedoch sicher, dass du jederzeit erfahren wirst, ab wann dein Vertrauen missbraucht wird;
 - stelle sicher, dass deine Mitarbeitenden und Kollegen wissen, dass du das erfahren wirst;
 - stelle sicher, dass jeder Vertrauensmissbruch gravierende und unausweichliche Folgen haben hat;
 - und stelle sicher, dass deine Mitarbeitenden das unmissverständlich zur Kenntnis nehmen.

Was sagt uns dieses Bild?



Wenn man den Spagat zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung geschafft hat, soll man sich abends immer noch trauen in den Spiegel zu schauen

Man kann nicht früh genug damit anfangen, dafür zu trainieren

Wer Angst hat, seine Autorität zu verlieren, der hat sie schon verloren

Autorität hat nicht der, der etwas zu verbieten hat, sondern der, der etwas zu bieten hat.

CO3

Abschnitt

MOTIVATION STÄRKEN – DEMOTIVATION VERMEIDEN

C03

Der Gut – Schlecht – Denker

- Ich habe gute Mitarbeitende: Performer
- Ich habe schlechte Mitarbeitende: Non Performer
- Die schlechten Mitarbeitenden können es nicht richtig machen
- Die schlechten Mitarbeitenden werden in Sitzungen / Meetings angegriffen und bloss gestellt
- Der Gut – Schlecht – Denker findet stets eine Frage, die der „schlechte“ Mitarbeitende nicht beantworten kann
- Wenn ich in die Kategorie „schlecht“ eingestuft bin, habe ich beim Gut – Schlecht – Denker keine Chance
 - Es bleibt nur der Ausweg krank zu werden oder zu kündigen

C03

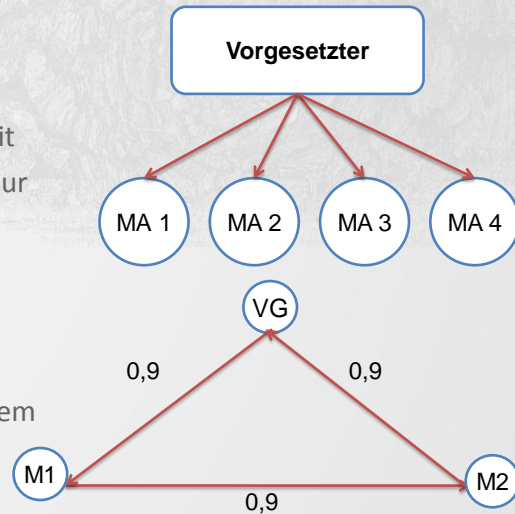
Der Negativist

- Grundlegende Skepsis gegenüber andern Menschen. Der Negativist sieht und betont immer das Negative
- Der Mitarbeitende erhält bei den Kontakten mit seinem Vorgesetzten meist eine Rüge
- Der Mitarbeitende kann es auch mit viel Anstrengung nie richtig machen
- Kontakte mit dem Vorgesetzten enden für den Mitarbeitenden meist mit einem unguuten/demotivierten Gefühl
- Mitarbeitende halten sich zurück. Sie brauchen viel Energie, keine Fehler zu machen und sich zu rechtfertigen
- Gegenseitiges Vertrauen kann nicht aufgebaut werden

C03

Der Bilateralist

- Der Bilaterale kommuniziert mit seinen Mitarbeitenden meist nur unter vier Augen: formelle wie informelle Gespräche
- Der bilaterale Ansatz führt unweigerlich zu vielen Missverständnissen und zu einem schlechten Arbeitsklima



$$0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,72 = 72\%$$

C03

Der Kleinkrämer

- Der Kleinkrämer nörgelt an vielen kleinen Sachen seiner Mitarbeitenden herum, z.B.:
 - checkt Spesenrechnungen sehr genau
 - sieht Abweichungen zwei Stellen nach dem Komma
 - will absolut formale Korrektheit
- Der Kleinkrämer „kramt“ in Themenbereichen, in denen er sich auskennt
→ die grossen Zusammenhänge sieht er in der Regel nicht
- Der Kleinkrämer erteilt seinen Mitarbeitenden viele (kleine) Nadelstiche und demotiviert so stetig seine Mitarbeitenden
- Nebst Demotivation schafft es der Kleinkrämer, dass sich die Mitarbeitenden mit den unwichtigen Dingen beschäftigen

C03

Der Denker in Lösungen – statt in Implementation

- Der Denker in Lösungen bevorzugt Lösungen (für Neues) selber zu erarbeiten und ungefragt einzuführen
- Auswirkungen:
 - es gibt Widerstände bei der Einführung
 - Chancen einer optimalen Lösung werden nicht genutzt; gute Ideen der Mitarbeitenden werden nicht berücksichtigt
 - viele Überzeugungsarbeit bei der Implementation
 - evtl. Änderungen bei der Lösung – nachdem die Stimmung der Mitarbeitenden bereits gelitten hat (Reparaturverhalten)

C03

Der Kinderstuben-Flitzer

- Der Kinderstuben-Flitzer lebt das 1x1 des Anstandes nicht, z.B.:
 - grüsst er nicht
 - schaut nicht auf, wenn man in seinem Büro von ihm etwas will (predigt aber gleichzeitig das Prinzip der offenen Tür)
 - spricht mit den Mitarbeitenden nicht, wenn er sie am Samstag am Arbeitsplatz trifft
 - verlässt das dreitägige Meeting ohne sich zu verabschieden

C03

Der Elektronische

- Der Elektronische steuert sein Team per Mail
- Er kann mitten im Team sitzen und doch nur per Computer kommunizieren
- Für Gespräche face to face hat er keine Zeit
- Walking around gibt es nicht
- Er weiss nicht, was sich im Team abspielt

C03

Der Selbstbetrüger

- Der Selbstbetrüger stellt Ideale auf, gegen die er häufig verstösst, z.B.:
 - Leitbild wird nicht gelebt
 - erträgt Kritik nicht
 - kann nicht zuhören
 - hält Termine nicht ein
 - erledigt vereinbarte Aufgaben nicht
 - usw.

C03

Der Kurzatmige

- Der Kurzatmige reißt vieles an, macht es aber nicht fertig
- Viele Projekte / Aktionen „versanden“
- Die Mitarbeitenden erbringen viele Leistungen für den Abfalleimer → die Motivation nimmt kontinuierlich ab
- Entscheide werden auf die lange Bank geschoben bzw. „verdunsten“
- Der Kurzatmige begründet seine Strohfeuer mit „Flexibilität“

C03

Der Unfokussierte

- Den Unfokussierten findet man oft in Kombination mit dem Kurzatmigen
- Der Unfokussierte packt zu viele wichtige Dinge (strategische Ziele) gleichzeitig an
- Die Richtung (Strategie) wird in zu kurzen Intervallen geändert. Was gestern gültig war, ist heute nicht mehr von Bedeutung
- Die Orientierungslosigkeit führt bei vielen Mitarbeitenden zu Frust. Darüber hinaus kann ein solches Zick-zack-Management auch betriebswirtschaftlich nicht erfolgreich sein.

C03

Anerkennung (1)

- Entsprechende Situationen abwarten und danach sofort anerkennen (nicht zu lange warten)
- Persönlich anerkennen und nur ausnahmsweise vor anderen (indirekte Kritik der anderen)
- Angemessen anerkennen (weder unterkühlt noch euphorisch)
- Die Leistung anerkennen (nicht die Person oder deren Charakter)
- Nicht nur herausragende Leistungen anerkennen (auch im Alltäglichen werden lobenswerte Leistungen erbracht)
- Unregelmässig anerkennen. Anerkennung darf kein Automatismus werden

Andere Formen der Anerkennung

- Dem Vorgesetzten über die erbrachten Leistungen und Fortschritte berichten können
- Nach Ideen / Meinungen fragen
- Dem Mitarbeitenden verantwortungsvollere Aufgaben übertragen
- Den Mitarbeitenden bei der Gestaltung der individuellen Ziele oder Gruppenziele einbeziehen
- Dem Mitarbeitenden grössere Selbständigkeit gewähren
- Ausserordentliche Leistungen, Verhaltensweisen und Fähigkeiten auf dem Beurteilungsbogen festhalten

CO3

Abschnitt

SITUATIV FÜHREN

CO3 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 57

Der Ansatz

- Situatives Führen ist ein von Paul Hersey und Ken H. Blanchard im Center for Leadership (San Diego, Kalifornien) 1982 entwickelter Führungsstil.
- Im Mittelpunkt steht das **Verhältnis zwischen der Entwicklungsstufe (Reifegrad) des Einzelnen hinsichtlich einer bestimmten Aufgabe oder eines bestimmten Ziels und dem Führungsstil** (verschiedene Kombinationen aus dirigierendem und unterstützendem Verhalten) des Vorgesetzten.
- Das Grundprinzip des situativen Führungsverhaltens beruht auf der **Annahme, dass jeder Mitarbeiter nach seinem Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale für das Unternehmen freizusetzen.**
- Dieser effektivste Führungsstil verhilft dem Mitarbeitenden über einen längeren Zeitraum dazu, sein höchstes Leistungsniveau zu erreichen.

C03

Der Ansatz (2)

- Dabei muss eine Bedingung/Voraussetzung erfüllt sein:
Der Mitarbeitende kann und möchte sich weiterentwickeln!
- Eine Führungskraft führt demnach in erster Linie nicht mit dem ihr eigenem Stil, sondern sie passt ihren Führungsstil im Idealfall - in den Grenzen der eigenen Persönlichkeit - weitgehend an den Bedarf des Mitarbeiters an

Ermittlung der Entwicklungsstufe (Reifegrad)

Die Entwicklungsstufe eines Mitarbeitenden ist abhängig von einem Ziel oder von einer Aufgabe und wird aus der Kombination von Fähigkeit und Willigkeit bestimmt. Durch die Ausprägung von niedrig bis sehr hoch ergeben sich vier Grundformen:

Entwicklung	Niedrig	Mässig		Hoch
Reifegrad	E1	E2	E3	E4
Kompetenz	Wenig	Wenig-Einige	Mittel-Hoch	Hoch
Engagement	Hoch	Wenig	Schwankend	Hoch
Beschreibung	MA nicht fähig und nicht willig oder nicht fähig und unsicher	nicht fähig, aber willig oder nicht fähig, aber vertrauensvoll	fähig, aber nicht willig oder fähig, aber unsicher	fähig und willig oder fähig und vertrauensvoll

Kompetenz ist das Wissen bzw. die Fertigkeiten, die zur Bewältigung einer Aufgabe oder zum Erreichen eines Ziels erforderlich sind | **Engagement** ist eine Kombination aus Motivation und Selbstvertrauen.

Beschreibung der Entwicklungsstufen

E1 – Wenig Kompetenz und hohes Engagement

Ein Mitarbeiter in E1 ist interessiert und begeistert vom Ziel oder Aufgabe, es fehlen ihm allerdings Fertigkeiten und Erfahrung.

E2 – Wenig bis einige Kompetenz und wenig Engagement

Ein Mitarbeiter in E2 hat normalerweise schon einige Fertigkeiten in Bezug auf das Ziel oder die Aufgabe entwickelt. Aber er ist oft frustriert und demotiviert, da seine Erwartungen nicht erfüllt werden. Sinkendes Engagement ist in dieser Phase normal und steigt wieder schnell mit dem passenden Führungsstil an. Es ist möglich, dass Menschen in E2 beginnen, wenn ihre Kompetenz und ihr Engagement von Beginn an gering sind.

E3 - Mittlere bis hohe Kompetenz und schwankendes Engagement

Ein Mitarbeiter in E3 hat schon gute Fertigkeiten in Bezug auf das Ziel oder die Aufgabe. Aber sein Selbstvertrauen kann schwanken, eventuell auch die Motivation beeinträchtigen. Auslöser für niedrige Motivation in E3 können auch arbeitsbezogene oder private Gründe sein.

E4 – Hohe Kompetenz und hohes Engagement

Ein Mitarbeiter in E4 hat das Ziel oder die Aufgabe geschafft. Er ist zuversichtlich und motiviert.

Passende Führungsstile

Welches Führungsverhalten passt zu welcher Entwicklungsstufe?

Führungsstil	S1	S2	S3	S4
Passt zu	E1	E2	E3	E4
Dirigierendes Verhalten	Stark	Stark	Wenig	Wenig
Unterstützendes Verhalten	Wenig	Stark	Stark	Wenig
Führungsverhalten	Dirigieren Gib genaue Anweisungen und überwache die Leistung!	Trainieren Erkläre Entscheidungen und gib Gelegenheit für Klärungsfragen!	Unterstützen, Partizipieren Teile Ideen mit und ermutige Entscheidungen zu treffen!	Delegieren Übergib die Verantwortung zur Entscheidung und Durchführung!

Dirigierendes Verhalten: Strukturieren, Organisieren, Ausbilden, Kontrollieren

Unterstützendes Verhalten: Ermutigen/Fördern, Zuhören, Fragen, Erklären

CO3

Dirigieren (S1) passt zum begeisterten Anfänger (E1)**Verhaltensweisen des Vorgesetzten in S1**

- Die Begeisterung des Mitarbeiters schätzen.
- Die Fertigkeiten und die bisherigen Fortschritte des Mitarbeiters schätzen.
- Die gewünschten Ergebnisse, Ziele und Termine festlegen.
- Bestimmen, wie gute Arbeit aussieht und die Leistung bewertet / überwacht wird.
- Einen Plan zur Entwicklung neuer Fertigkeiten des Mitarbeiters aufstellen.
- Die Aktionsplanung übernehmen.
- Den Grossteil der Entscheidungen darüber treffen, was, wann, wie und mit wem geschehen soll.
- Genaue Anweisung und Anleitung geben.
- Die Problemlösung übernehmen.
- Häufig Anleitung und Feedback geben.

CO3

Trainieren (S2) passt zum enttäuschten Einsteiger (E2)**Verhaltensweisen des Vorgesetzten in S2**

- Den Mitarbeiter bei der Problemerkennung und an der Zielsetzung beteiligen.
- Unterstützung bieten, Sicherheit geben und loben.
- Zuhören: dem Mitarbeiter Gelegenheit geben, Bedenken und Ideen mitzuteilen.
- Den Mitarbeiter bei Problemlösungen und Entscheidungen beteiligen.
- Endgültige Entscheidungen über Aktionspläne treffen, nachdem der Mitarbeiter seine Ideen und Gefühle geäußert hat.
- Anweisungen geben und ihn beim Ausbau seiner Fertigkeiten anleiten.
- Erklären, warum eine Aufgabe auf eine bestimmte Weise erledigt werden muss.
- Einen Zeitrahmen vorgeben, wie lange etwas dauern sollte und Feedback über Entwicklungs- und Leistungssteigerung geben.
- Bestimmen, wie gute Arbeit aussieht und die Leistung gemeinsam mit dem Mitarbeiter bewertet werden kann.
- Weiterhin häufig Anleitung und Feedback geben.

CO3

Unterstützen (S3) passt zum leistungsfähigen Aufsteiger (E3)

Verhaltensweisen des Vorgesetzten in S3

- Die Verantwortung für die Problemerkennung und Zielsetzung mit dem Mitarbeiter teilen.
- Den Mitarbeiter auffordern, die Aktionsplanung und Problemlösung zu übernehmen.
- Als Gesprächspartner dienen und den Mitarbeiter ermutigen, Ideen und Bedenken zu diskutieren.
- Sich die Problemlösung und Entscheidung des Mitarbeiters anhören und fördern.
- Bestätigung, Unterstützung, Ermutigung und Lob bieten
- Erklären, wie die Aufgabe oder das Ziel interessanter und anspruchsvoller werden kann, falls die Motivation schwankt.
- Mit Ideen bei der Problemlösung weiterhelfen, wenn man darum gebeten wird.
- Die Arbeit gemeinsam mit dem Mitarbeiter bewerten.

CO3

Delegieren (S4) passt zum Selbstläufer (E4)

Verhaltensweisen des Vorgesetzten in S4

- Dem Mitarbeiter ermöglichen, Verantwortung zu übernehmen.
- Probleme und gewünschte Ergebnisse mit dem Mitarbeiter definieren.
- Vom Mitarbeiter erwarten, die Zielsetzung, Aktionsplanung und Entscheidungsfindung zu übernehmen.
- Den Mitarbeiter ermutigen, die eigene Arbeit zu bewerten.
- Erfolge mit dem Mitarbeiter teilen und sie mit ihm feiern.
- Dem Mitarbeiter Möglichkeiten bieten, für andere als Mentor zu fungieren.
- Den Beitrag des Mitarbeiters für das Unternehmen loben, achten und belohnen.
- Den Mitarbeiter zu noch besseren Leistungen anspornen.

CO3

Wie unterscheiden sich die Führungsstile?

Wie unterscheidet sich Stil 2 von Stil 1?

- Es werden mehr Verhaltensweisen wie Unterstützen, Loben und Zweiweg-Kommunikation eingesetzt. Der Mitarbeiter wird stärker an der Entscheidungsfindung und an der gemeinsamen Problemlösung beteiligt.
- Es wird weniger bestimmt und mehr erklärt.
- Es wird weniger gesagt und mehr geklärt.
- Die Betonung liegt weniger auf dem Wie und Was, sondern mehr auf dem Warum.

CO3

Wie unterscheiden sich die Führungsstile?

Wie unterscheidet sich Stil 3 von Stil 2?

- In Stil 3 übernimmt der Mitarbeiter die Planung, wie die Arbeit erledigt werden soll. Der Mitarbeiter arbeitet eigenverantwortlicher.
- In Stil 2 hört die Führungskraft zu, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter verstanden hat, was getan werden muss.
- In Stil 3 hört die Führungskraft zu, um sicherzustellen, dass sie selbst verstanden hat, wie der Mitarbeiter vorgehen will. So kann sie bei Bedarf Hilfestellungen leisten und Mittel zur Verfügung stellen.
- In Stil 3 fragt die Führungskraft mehr und ordnet weniger an.
- In Stil 3 ist die Führungskraft mehr Kollege oder Gleichgestellter. Sie beteiligt sich an der gemeinsamen Problemlösung und Entscheidungsfindung.

C03

Wie unterscheiden sich die Führungsstile?

Wie unterscheidet sich Stil 4 von Stil 3?

- Der Mitarbeiter gibt sich selbst Anweisung und Unterstützung.
- Führungskraft und Mitarbeiter haben weniger miteinander zu tun.
- Der Mitarbeiter ist bei der Zielsetzung und bei der Entwicklung von Aktionsplänen selbständiger. Er sucht von sich aus nach Möglichkeiten, Leistung zu zeigen und Feedback über seine Leistung einzuholen.
- Die Führungskraft muss sich jetzt weniger mit der Lösung alltäglicher Probleme befassen und kann sich nun mehr auf die Zukunft konzentrieren.

Die Studie "Leader Behavior Analysis II" zeigt auf, dass

**54% der Vorgesetzten dazu neigen, nur einen einzigen Führungsstil anzuwenden;
35% wenden zwei Führungsstile,
10% wenden drei Führungsstile und nur
1% wenden alle vier Führungsstile an.**

C03

Abschnitt

SCHWIERIGE MA-SITUATION: DAS KRITIKGESPRÄCH

C03

Konflikte gehören dazu ...

„50 Prozent der Wirtschaft sind Psychologie.
Wirtschaft ist eine Veranstaltung von Menschen,
nicht von Computern.“

A. Herrhausen,
ehemaliger Vorsitzender
der Deutschen Bank

Dr. Othmar
Fries,
Consultant

„Wir stellen Fachkräfte an; und stellen erstaunt
fest, dass Menschen kommen!“

„Wir stellen Leute an wegen ihrer hohen Fach-
kompetenz; und entlassen diese wegen ihrer
Persönlichkeit!“

Dr. Jürg Stadelmann,
Personalleiter
Luzerner
Kantonalbank

C03

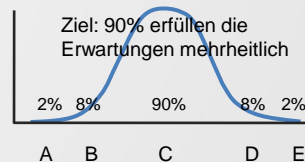
Grundsätze

- Das Medium ist die Botschaft! Vorsicht vor unterschwelligen (Führungs-) Botschaften in schwierigen Situationen (z.B. Care Teams)
- Fordern Sie – trotz schwieriger (Privat-)Situationen – einen ähnlich hohen Leistungsstandard ein und zeigen Sie Verständnis für Verhaltensdefizite (kleinere, während kurzer Dauer)
- Machen Sie Probleme im MbO sichtbar. Die Leistungsbeurteilung soll in diesem Fall primär nützlich als „wahr“ sein!

- Probleme sind Privatbesitz. **„DON'T GET THE MONKEY ON YOUR SHOULDER!“**



Gretchenfrage: Bin ich dafür
bezhalt, dieses Problem zu lösen?



C03

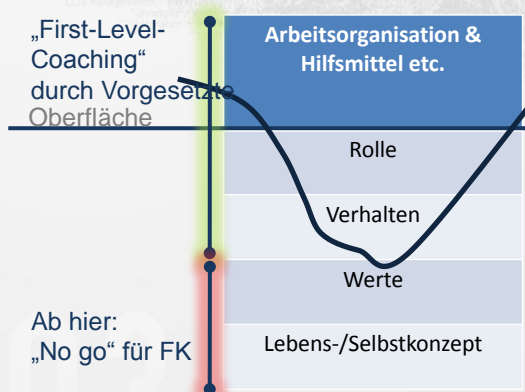
Kommunikation in schwierigen Situationen

- Ich stelle fest, ich nehme wahr, ich merke (**ICH-Form**)
- In problematischen Situationen immer **Schlechte-Nachrichten-Gespräche** führen.
- Konkrete **eigene Beobachtungen** (1. Prio) bzw. Rückmeldungen von Dritten, sofern die Quelle offen gelegt werden kann (2. Prio)
- **Leistungen und Verhalten beurteilen, nicht die Persönlichkeit**
- **Hypothesen** sind ok - auf **Wertungen** zum Menschen und auf **Interpretationen** aber weitgehend verzichten
- Mitarbeitende sollen Informationen und Interpretationen selber liefern (**Eigenanalyse bzw. Selbsteinschätzung fördern**)
- Mitarbeiter soll erläutern, was er bisher unternommen hat und was noch geplant ist (**Prinzip Selbstverantwortung**)
- Immer **verbindliche Abschlüsse** suchen oder Gespräch wiederaufnehmen

C03

Interventionstiefe

Wie tief kann und soll ein Vorgesetzter intervenieren?



Regel 1:

Intervenieren Sie höchstens bis und mit Ebene Verhalten, denn Rest überlassen Sie den Experten!

Regel 2: Verhalten Sie sich wie ein „Rettungstaucher“!

1. Tauchen Sie nur so weit wie nötig.
2. Und tauchen Sie bis zum Schluss zwingend wieder auf (langsam & kontrolliert)

C03

Feedback

Wirksames Feedback geben

- beschreibend, interpretierend (ICH-Botschaft)
- konkret, wahrgenommen
- angemessen, Bedürfnisse betr. Personen
- zur rechten Zeit, aus aktuellem Anlass
- klar und genau formuliert
- brauchbar, Bezug auf Verhalten
- direkt ansprechen

Wie überprüfen? Fortschritte?

Hilfreich Feedback nehmen

- hinhören, Notizen machen
- Ausreden lassen, kein unterbrechen
- Klärende Rückfragen am Schluss
- nachfragendes Kommunizieren
- keine Rechtfertigung
- konkretes Umsetzen, Vorgehen
- motivierendes Bedanken, persönlicher Nutzen erwähnen
- direkt ansprechen

Wie überprüfen? Fortschritte?

C03

Kritikgespräch: Um was geht es?

- Kritik ist eine spezielle Form des Feedbacks, welche darauf abzielt, eine Veränderung beim Kritikempfänger herbei zu führen
- Ausgangspunkt ist ein aktuelles Ereignis (schwerwiegende Verhaltensabweichung, Fehlleistung oder Beanstandungen von Kunden, Mitarbeitenden etc.) welches umgehend angegangen werden muss
- Seien Sie grosszügig im Umgang mit Marotten mit geringer / ohne Auswirkung gegen Aussen

C03

Was macht dieses Gespräch erfolgreich?

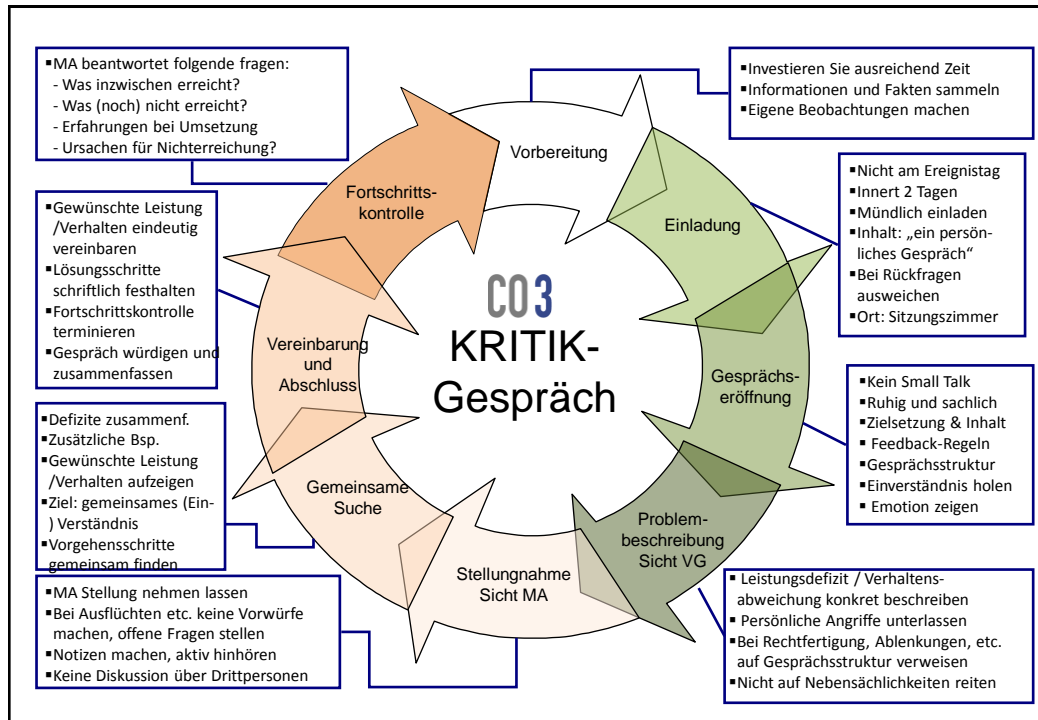
- Bereitschaft und positive Einstellung erzeugen
- Von Tatsachen ausgehen, mit Fakten argumentieren
- Leistung und Verhalten, aber nicht die Person und dessen Charaktereigenschaften kritisieren
- Eigene Meinung berichtigen, wenn überzeugende Einwände eingebracht werden
- Eine klare und verständliche Sprache sprechen
- Angemessen und aufbauend, aber direkt kritisieren
- Sachlich und objektiv bleiben, DU-Botschaften vermeiden (vgl. Anhang)
- Persönlichkeit des Kritikempfängers wahren

C03

Wie läuft ein strukturiertes Kritikgespräch ab?

Phasen eines Kritikgespräch

- Persönliche Vorbereitung und Einladung
- Gesprächseröffnung / Einstieg
- Problembeschreibung (Die Sicht des Kritikgebers)
- Stellungnahme (Die Sicht des Kritikempfängers)
- Gemeinsame Suche nach dem SOLL und den Vorgehensschritten
- Vereinbarung und Abschluss
- Fortschrittskontrollen evtl. mit Coaching



CO3

Persönliche Vorbereitung und Einladung

- Die persönliche Vorbereitung benötigt viel Zeit!
- Das Gespräch nicht am Ereignistag führen, darüber schlafen, aber innert 2 Tagen
- Informationen/Fakten und Argumente vorbereiten
- Durchführung: Zeitpunkt mit hoher Leistungsfähigkeit
- Ort: Büro des Vorgesetzten oder Sitzungszimmer
- Die Person am Vortag mündlich einladen (nicht eMail!)
- Inhalt: „ein persönliches Gespräch“
- Bei Rückfragen noch ausweichend reagieren, auf Gespräch verweisen
- Mentale Vorbereitung auf das Gespräch (ev.)

C03

Gesprächseröffnung / Einstieg

- Die Gesprächseröffnung ist erfolgsentscheidend!
- Kein oder nur wenig Smalltalk
- Ruhig und sachlich sprechen
- Den Gesprächspartner über den Inhalt und die Zielsetzungen des Gesprächs informieren
- Die Gesprächsstruktur aufzeigen und das Einverständnis des Kritikempfängers einfordern
- Auf Feedback-Regeln hinweisen (ev.)
- Erwähnen, dass es unangenehm ist, über das Thema zu sprechen (ev.)

C03

Problembeschreibung (Die Sicht des Kritikgebers)

- Leistungsdefizite bzw. Verhaltensabweichungen konkret beschreiben (z.B. Qualität, Kosten, Zeit, etc.) und Auswirkungen für Kunden, für Firma, für Betroffene etc. aufzeigen
- Bei Rechtfertigungen, Gegenvorwürfen, Ablenkungen auf die Gesprächsstruktur verweisen
- Persönliche Angriffe und Anspielungen unterlassen (Du-Botschaften)
- Nicht zu viele Kritikpunkte gleichzeitig ansprechen
- Nicht auf Nebensächlichkeiten herumreiten und sich in Details verlieren, das Gesprächsziel vor Augen haben

C03

Stellungnahme (Die Sicht des Kritikempfängers)

- Den Kritikempfänger Stellung nehmen lassen
- Bei Ausflüchten, Beschönigungen etc. keine Vorwürfe machen, sondern offene Fragen stellen und Sachverhalt genau ergründen
- Geben Sie dem Kritikempfänger ausreichend Raum und Zeit
- Machen Sie sich Notizen
- Lassen Sie sich nicht in Diskussionen über Drittpersonen verwickeln („xy macht das auch so“)

C03

Gemeinsame Suche (Soll und Vorgehensschritte)

- Falls Bedarf erkennbar: Defizite und Abweichungen nochmals mit neuen Worten beschreiben und Auswirkungen aufzeigen
- Falls Bedarf erkennbar: zusätzliche Beispiele schildern
- Gewünschte Leistung bzw. gewünschtes Verhalten aufzeigen (SOLL)
- Gewünschte Leistung bzw. Verhalten mit dem Kritikempfänger diskutieren, damit ein möglichst gemeinsames Verständnis und Einverständnis daraus resultiert
- Gemeinsam nach Vorgehensschritten suchen

C03

Vereinbarung und Abschluss

- Die gewünschte Leistung bzw. das gewünschte Verhalten mit dem Kritikempfänger eindeutig (schriftlich) vereinbaren
→ muss messbar / überprüfbar sein
- Lösungsschritte (schriftlich) vereinbaren
- Fortschrittskontrolle(n) (Agenda und Termin) festlegen
- Das Gespräch zusammenfassen und kritisch würdigen

C03

Fortschrittskontrollen, evtl. mit Coaching

- Kritikempfänger und Kritikgeber beantworten folgende Fragen (zuerst der Kritikempfänger):
 - Was wurde in der Zwischenzeit erreicht, evtl. in %?
 - Wie haben Sie es geschafft? Erfahrungen bei der Umsetzung
 - Was wurde (noch) nicht erreicht?
 - Was sind die Ursachen?
 - Was haben Sie bereits konkret unternommen?
 - Was sind die nächsten Schritte, die Sie unternehmen wollen?
 - Wünschen Sie Lösungsvorschläge von mir?
- Evtl. neue / andere Massnahmen zur Umsetzung diskutieren und vereinbaren

CO3

Abschnitt

TEAMS ANALYSIEREN UND FÜHREN

CO3 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 87

CO3

Die Leistungsvorteile eines Teams

- Die Gruppe weiss mehr
- Horizonterweiterung durch Addition der Einzelkenntnisse
- Die Gruppe regt an → Brainstorming-Effekt
- Die Gruppe gleicht aus → Extreme werden ausgeglichen
- Die Gruppe erleichtert Koordination → verschiedene Denkansätze werden koordiniert
- Die Gruppe fördert die Akzeptanz von Entscheiden
→ Mitarbeiter = Mittragen

CO3 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 88

C03

Teamarbeit ist sinnvoll, wenn ...

- komplexe Themen/Probleme bearbeitet werden
- verschiedenes Fachwissen notwendig ist
- es notwendig ist, verschiedene Standpunkte und Meinungen zu berücksichtigen
- mit grösseren Widerständen der Gruppenmitglieder zu rechnen ist
- die Implementation von (grösseren) Änderungen zügig erfolgen soll
- die Gruppe direkt von den Entscheidungen betroffen wird
- die Gruppenmitglieder zur Arbeit etwas beitragen können und dürfen

C03

Voraussetzung ist ein leistungsfähiges Team

- Die Gruppe braucht ein (Team-) Ziel bzw. eine Mission
- Die Gruppe braucht Führung
- Die Gruppe braucht eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung
- Die Gruppe braucht Kommunikation → formelle und informelle Kommunikationswege
- Die Gruppe braucht geeignete Arbeitstechniken
- Das Team braucht klare Entscheidungsmechanismen
- Die Gruppe braucht Kontrolle → Fremdkontrolle und Selbstkontrolle

C03

Verhaltensweisen, welche die Teamarbeit hemmen

- Das Konkurrenzdenken: Es gibt Gewinner und Verlierer
- Überidentifikation mit der Sache
 - Person und Sache werden zu wenig getrennt
 - Hoher Status = hoher Sachverstand
- Die ungenügende Fähigkeit zuzuhören
- Die Angewohnheit, nur noch Mängel zu sehen
- Mangelnder Schutz der Einzelpersönlichkeit

C03

Fördernde Verhaltensweisen des Leiters

- Achtet, dass das Ziel allen bekannt ist
- Klärt Aufgaben- und Rollenverteilung mit dem Team
- Verhindert, dass Ideen/Vorschläge zu früh bewertet werden
- Achtet, dass die Aufgabe (Sache) angegangen wird und nicht einzelne Gruppenmitglieder
- Aktiviert alle Teammitglieder
- Treibt vereinbarte Vorschläge systematisch weiter
- Hält eigene Vorschläge anfänglich zurück
- Setzt nachvollziehbare Entscheidungsmechanismen ein

C03

Phase 1: Forming

Gegenseitiges Beschnuppern und Orientieren

Allgemeines Verhalten

- Interessiert, höflich, korrekt
- Abwartend, nicht zu offen, zurückhaltend
- Sondierend (welche Fähigkeiten), seinen „Platz“ suchend
- Abstecken und Erfassen des Gruppenziels
- Grundlegende Vereinbarungen über Regeln der Zusammenarbeit

- Welches Verhalten wird akzeptiert? Was stösst auf Widerstand?

Verhalten gegenüber Führung

- Testend, wer wann, wo und wie führt
- Distanziertes Abtasten des Handlungsspielraumes

C03

Phase 2: Storming

Erkämpfen von Macht, Position und Rolle

Allgemeines Verhalten

- Hinterfragung/Auflehnung gegen Ziel, Strukturen, Normen
- Widerstand gegen Festlegung auf fixe Rollen
- Erprobung verschiedener Plätze
- Kampf um Unabhängigkeit/Position
- Angriff- oder Fluchtreaktionen
- „Rückfall“ in Phase 1, Abwehr von Intimität

Verhalten gegenüber Führung

- Widerstand gegenüber Führungsperson
- Konfrontative Auseinandersetzung mit Autorität
- Aufgaben/Ziel dem Leiter delegieren

C03

Phase 3: Norming**Akzeptieren von Differenzierungen und Arrangements****Allgemeines Verhalten**

- Andere Meinungen, Stärken-/Schwächen werden akzeptiert
- Anzeichen eines Wir-Gefühls werden geäußert (Identifikation)
- Spezialisierungen und Umgangsregeln werden besprochen
- Vertrauensbezeugungen und Gefühle werden mitgeteilt
- Bereitschaft zur Übernahme von

Spezialaufträgen/ Verantwortung

- Übertretungen werden gemeinsam geahndet

Verhalten gegenüber Führung

- Führungsperson wird respektiert
- Führungsperson wird als Teil des Teams gesehen
- Auftragserteilung und Delegation wird akzeptiert

C03

Phase 4: Performing**Flexibles und zügiges Zusammenarbeiten je nach Situation****Allgemeines Verhalten**

- Gegenseitige Unterstützung
- Hohe Arbeitseffizienz, Tempo
- Gefühl der Zusammengehörigkeit (Kultur/Wir-Gefühl); Harmonie
- Abgrenzung gegenüber Aussen
- Wenig Abweichungsbereitschaft in der Hauptaufgabe
- Optimales Zusammenspiel Arbeit und emotionaler Nähe/Distanz

- Abwehr und Allergie gegenüber Störungen von aussen (Sündenbock-Phänomene)

Verhalten gegenüber Führung

- Idealisierung der Führung
- Teammitglieder richten sich auf Eigenheiten der Führungsperson aus
- Führungsperson verkörpert bzw. symbolisiert Gruppe

CO3

Abschnitt

PERSÖNLICHKEITS-TYOLOGIE NACH FRITZ RIEMANN (1961)

CO3 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 97

CO3

Persönlichkeitstypen

<p>WECHSEL</p> <p>INNOVATIONSORIENTIERT ablenkbar / ausweichend / fordernd einfallsreich / unverbindlich freiheitsliebend / geltungsbedürftig impulsiv / labil / unüberlegt</p>	
<p>ERGEBNISORIENTIERT beobachtend / brüsk / ehrlich / introvertiert / kontaktscheu / misstrauisch / sachlich selbstbezogen / unabhängig / zynisch</p> <p>DISTANZ</p>	<p>NÄHE</p> <p>BEZIEHUNGSORIENTIERT abhängig / anhänglich anpassungsfähig / einfühlsam friedfertig / geduldig idealisierend / konfliktscheu selbstlos / überbesorgt</p>
<p>VERFAHRENS- UND REGELORIENTIERT bewahrend / eigensinnig pflichtbewusst / prinzipientreu pünktlich / risikoscheu sicherheitsbedürftig / überkorrekt verantwortungsbewusst / verlässlich</p> <p>BEWAHRUNG</p>	

CO3 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 98

C03

Typenlehre nach Riemann

	Typ	Vermeidet	Strebt nach	Sein Verhalten	Irritierend für Dritte
A Nähe	Gefühls-orientierter Du-Typ	Selbstwertung Einsamkeit Isolation nicht geliebt zu werden Verlassen zu werden	Resonanz im Du Gemeinsamkeit Kontakt Harmonie Gerechtigkeit	wirkt harmoniebedürftig, kann nicht nein sagen	kann auf den Geist gehen, weil er zu viel Nähe will
B Distanz	Verstandes-orientierter Ich-Typ	Hingabe Nähe Ich-Verlust enge Beziehungen Vereinnahmung	Autonomie Distanz Selbständigkeit Unabhängigkeit Verstandeswissen	zuerst beobachtend, dann Kontakt sehr sachlich	wirkt schwer ansprechbar, kühl bis kalt, unpersönlich
C Bewahrung	ordentlicher Bewahrer-Typ	Veränderung Wechsel Chaos Risiko	Dauer Unveränderlichkeit Ordnung Sicherheit	immer möglichst genau, zuverlässig, strukturiert	hat die Neigung alles beim Alten zu lassen, wirkt stur, machtbeseesen
D Veränderung	wagemutiger Veränderungs-Typ	Dauer Routine Struktur Grenzen	Bewegung Veränderung Freiheit Innovation	viele Ideen, wenn etwas angerissen gehen sie weiter	denkt nur an das Jetzt, wirkt unberechenbar und sprunghaft

C03

Vorgehen

1. Wahl:
10 aus 20

2. Wahl:
10 aus 20

DISTANZ

beobachtend
brüsk
ehrlich
introvertiert
kontaktscheu
misstrauisch
sachlich
selbstbezogen
unabhängig
zynisch

NÄHE

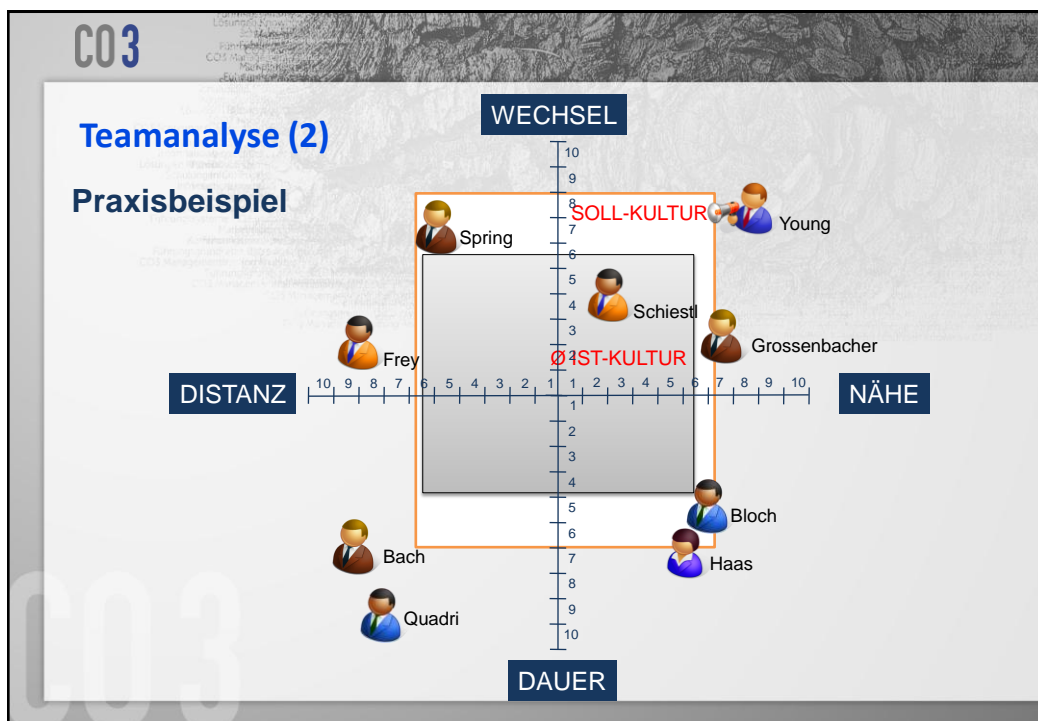
abhängig
anhänglich
anpassungsfähig
einfühlsam
friedfertig
geduldig
idealisierend
konfliktscheu
selbstlos
überbesorgt

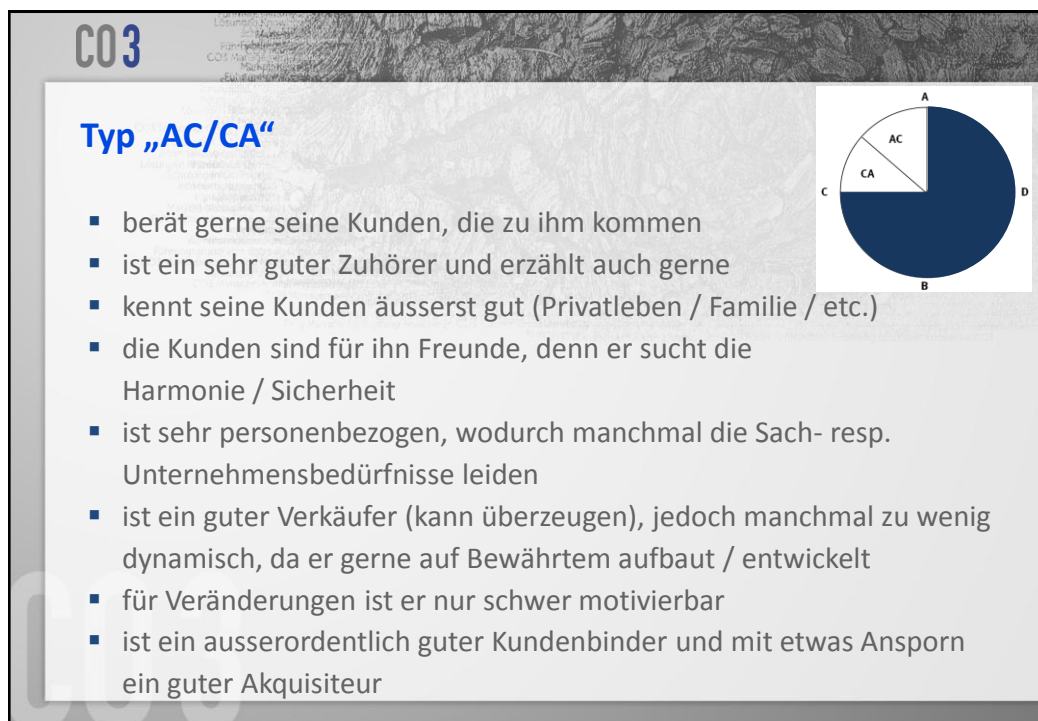
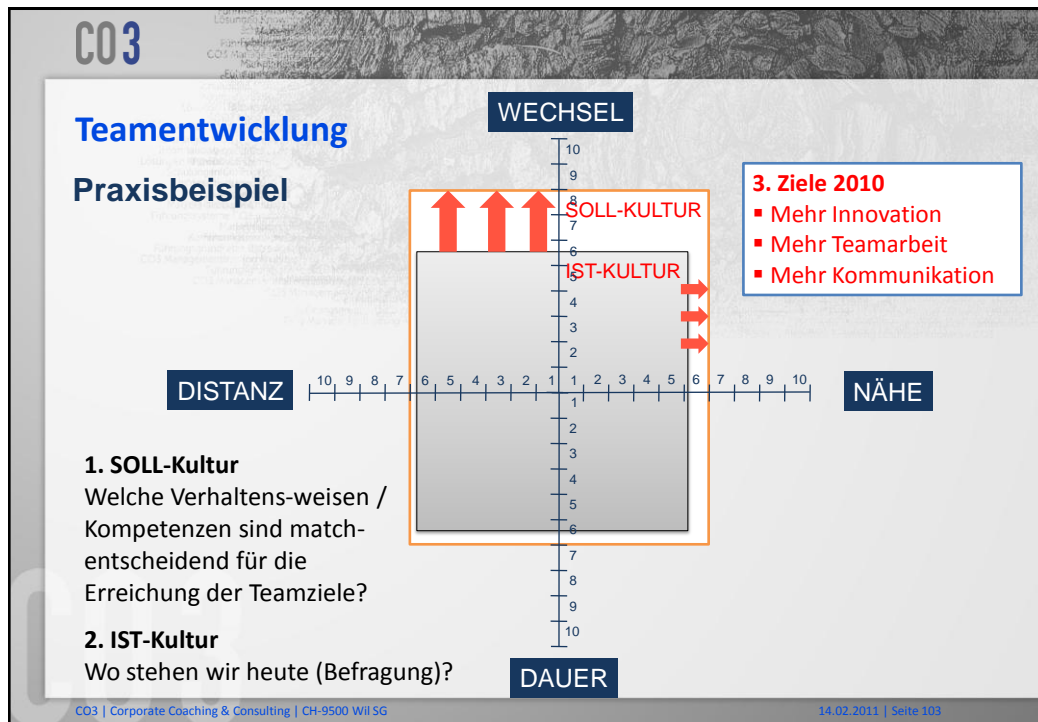
Dauer

bewahrend
eigensinnig
pflichtbewusst
prinzipientreu
pünktlich
risikoscheu
sicherheitsbedürftig
überkorrekt
verantwortungsbewusst
verlässlich

Veränderung

ablenkbar
ausweichend
einfallsreich
fordernd
freiheitsliebend
geltungsbedürftig
impulsiv
labil
unüberlegt
unverbindlich

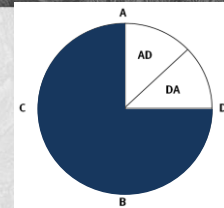




C03

Typ „AD/DA“

- sucht förmlich den Kontakt zum Mitmenschen, denn er liebt die „Nähe“
- kann meistens gut zuhören und ist total beziehungsorientiert
- die Kunden sind seine Partner, er kann dadurch sach- und unternehmensorientiert sein
- braucht Veränderungen und „Bewegung“ (Freiraum)
- dynamisch und innovativ in seinem Grundstreben (steht gerne im Mittelpunkt)
- vermeidet die Verwaltungsarbeiten (Routinearbeiten)
- organisiert sich teilweise „chaotisch“, jedoch zielorientiert
- der ideale Akquisiteur oder Kundenentwickler



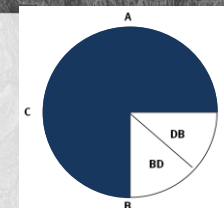
C03 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 105

C03

Typ „DB/BD“

- braucht Veränderungen und viel Freiheit
- arbeitet sehr gerne alleine und liebt die Ordnung in seinem Tun (verstandesorientiert)
- ist äusserst innovativ und produktebezogen / sachbezogen (chaotisch organisiert)
- mit Kunden hat er manchmal Mühe, denn eigentlich sucht er nicht allzu grossen Kontakt zum Mitmenschen
- verabscheut die Routinearbeiten, denn er braucht immer etwas Neues als Herausforderung (mutig und abenteuerlustig)
- er ist ein idealer Portfolio-Manager/Händler, also „Lieferant von Informationen“ (somit kann er auch Kunden entwickeln)



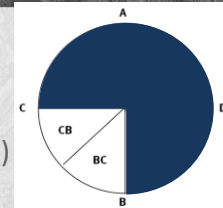
C03 | Corporate Coaching & Consulting | CH-9500 Wil SG

14.02.2011 | Seite 106

C03

Typ „CB/BC“

- er liebt die Ordnung und Sicherheit (Unveränderlichkeit)
- er baut / entwickelt fast ausschliesslich auf Bewährtem auf (duldet kein Chaos)
- mit dem Kunden hat er so seine Mühe, da er gerne für sich alleine ist und selbständig arbeitet (Distanz zum Mitmenschen)
- steht mit beiden Füßen fest auf dem Boden
- er ist verstandesorientiert und produktebezogen (sachbezogen)
- er ist gerne ein Aussenstehender (Unabhängigkeit)
- er ist der ideale Verwalter und Sachbearbeiter (Verarbeitung) im Hintergrund



C03

Meine Persönlichkeit

