

Theoretika

„Rezepte“ für den Führungsalltag
Roland Schärer



Shop-Checker



checken x handeln = Erfolg

In der heutigen Zeit von Veränderungen und des Wandels ist es oft nicht einfach, in jeder Situation, die richtigen «Rezepte» zu finden. Mit dem «Theoretika» habe ich meinen Umgang mit Situationen in anwendbaren Rezepten zusammengefasst.

Profitieren Sie von meiner Erfahrung als dipl. Kaufmann, eidg. Dipl. Betriebsausbildner, Coach und jahrelanger Geschäftsinhaber eines Detailhandelsbetriebes.

Natürlich können Sie auch über www.shopchecker.ch Die gewünschte Unterstützung anfordern oder einfach ihr Wissen im Forum mitteilen.

Gemeinsam wachsen, weiterentwickeln und lernen Situationen zum Wohle aller Beteiligten zu lösen ist eine wunderbare Vision, welche Erfolg bedeutet!

Viel Spass und lehrreiche Inputs wünscht Ihnen

Roland Schärer

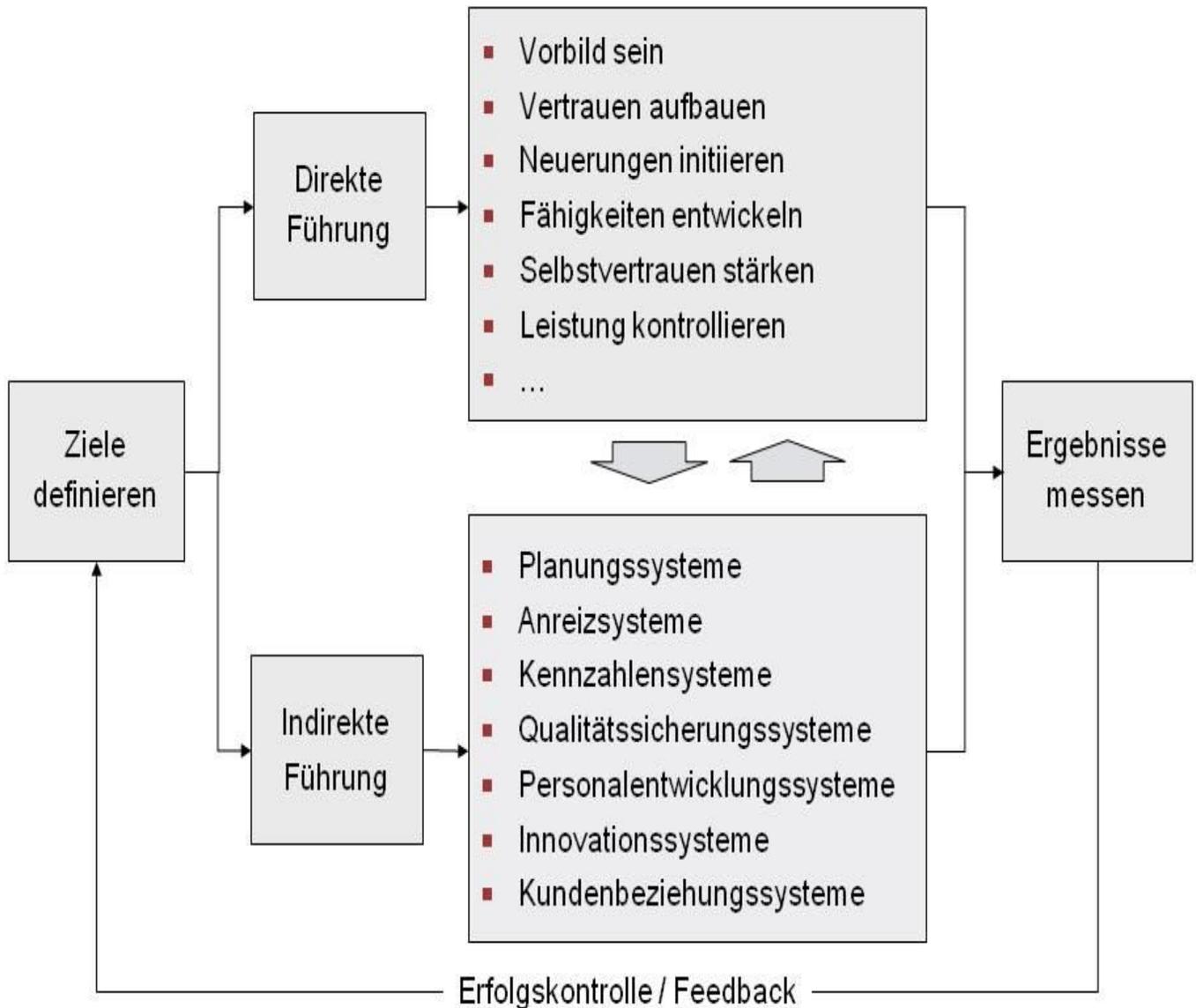
Einflussnahme auf das Denken, Verhalten und Handeln von sich selbst und anderen Menschen

Vision	stellt einen Endzustand dar und gilt als Motivationsfaktor
Unternehmensleitbild	zeigt, wie sich das Unternehmen selbst sieht und was ihm wichtig ist
Kultur	von Menschen erschaffene Werte und Normen
Strategie	Vorgehen zur Erreichung von Veränderungen z.B. Marktstrategie
Struktur	zeigt auf in welcher Form (Verantwortung, Kompetenzen, Hierarchie) die Veränderungen erreicht werden sollen z.B. Organigramme
Businessplan	ist das Konzept, welche alle Faktoren, Umstände und Vorgehen beschreibt
<u>Führung</u>	bedeutet die Umsetzung der oben erwähnten Begriffe

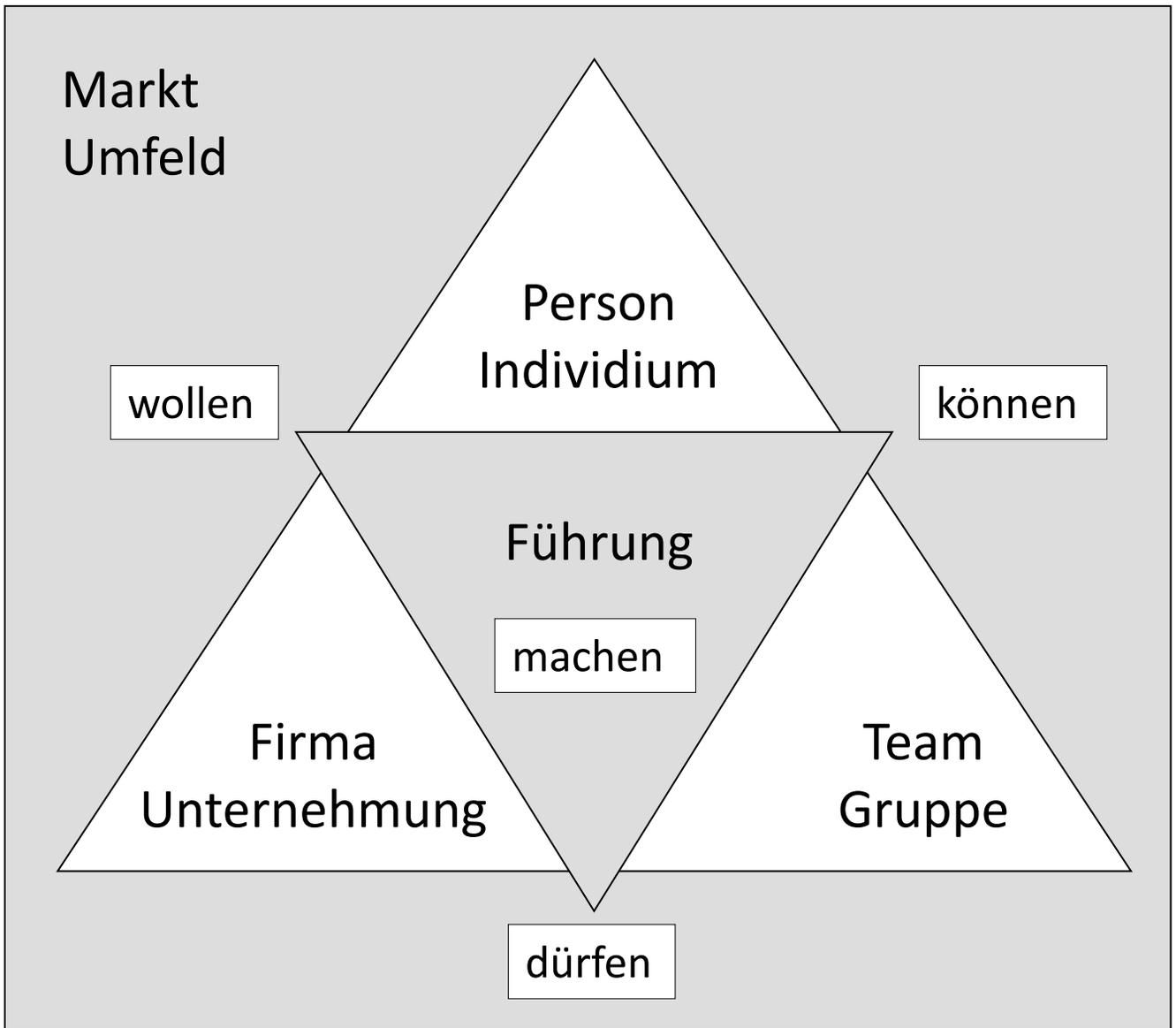
Einfluss = Macht / Macht = Einfluss

Was ist Führung?

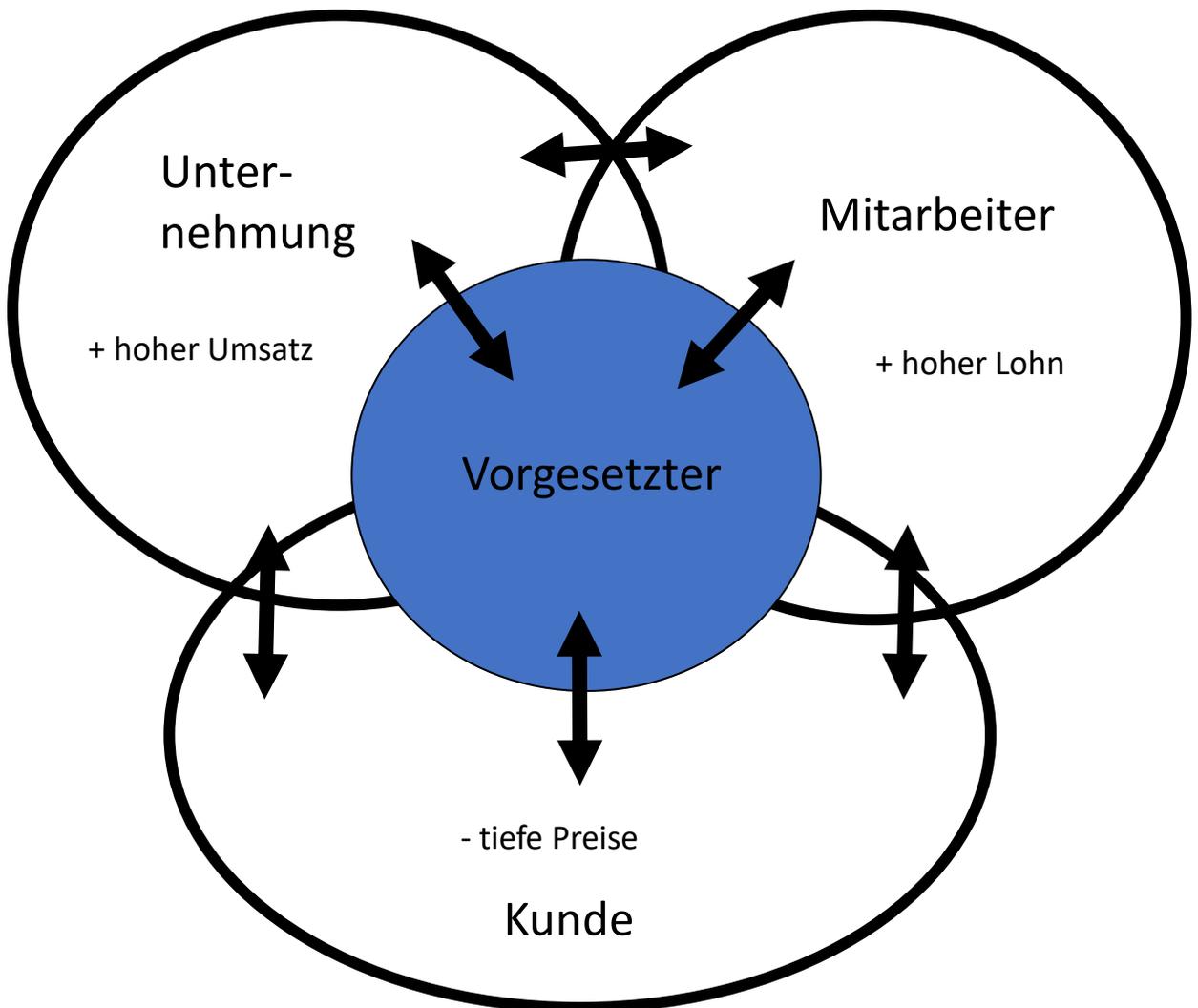
Antwort: direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen



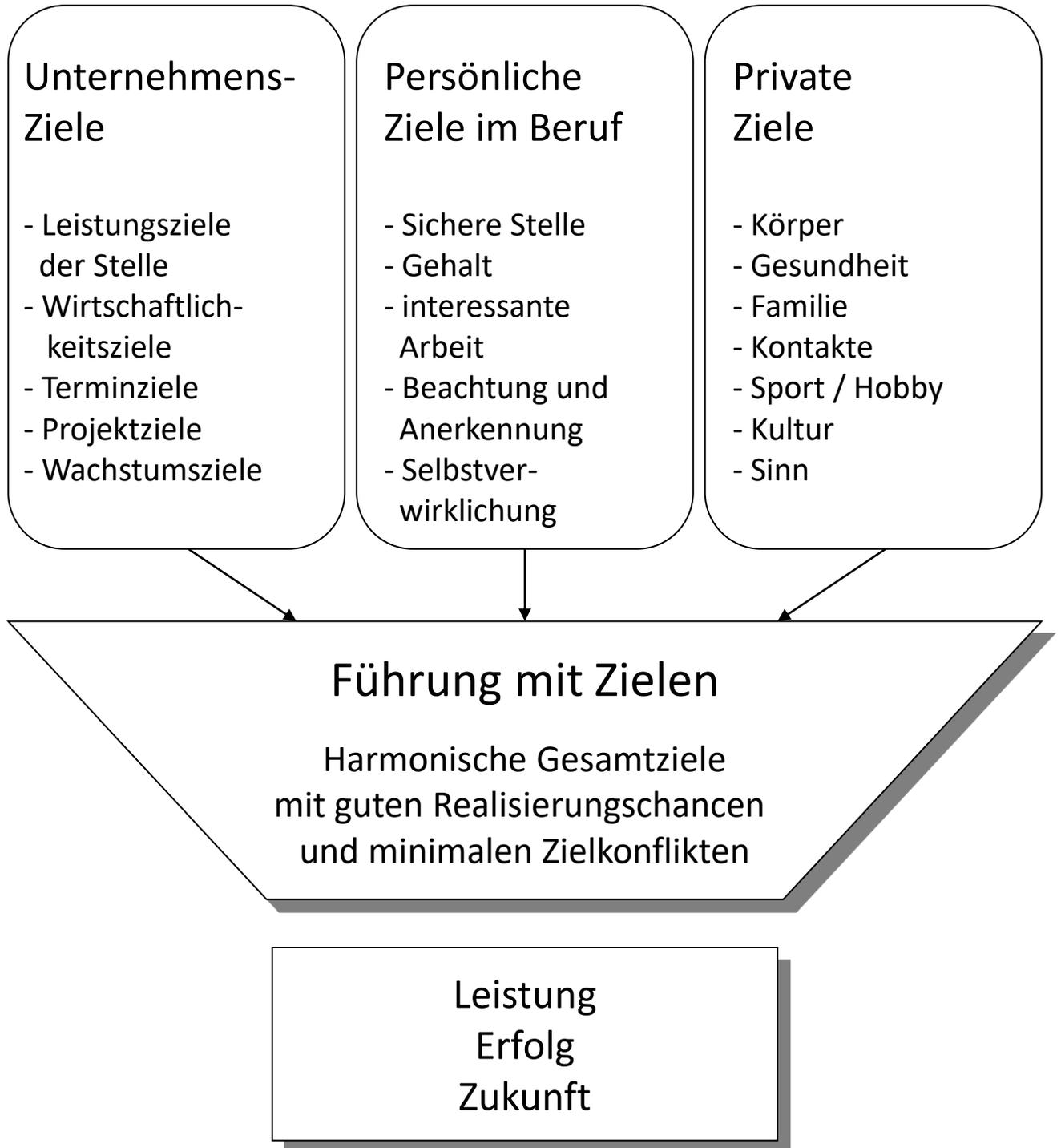
Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

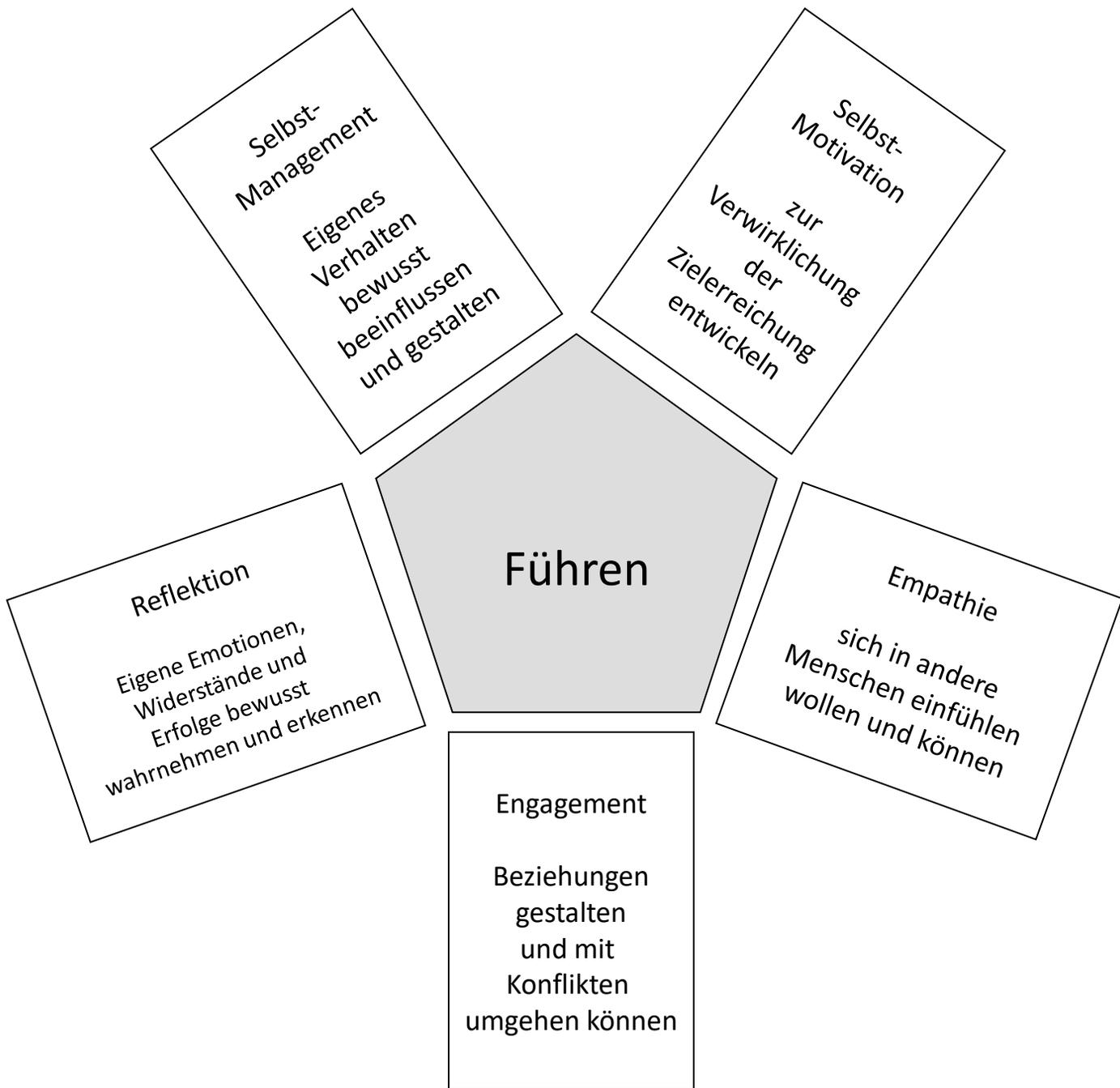


Der Vorgesetzte ist das Bindemitglied zwischen allen beteiligten Parteien.



Es gilt nun die verschiedenen Ansichten, Bedürfnisse und Erwartungen in Einklang mit den Zielen zu setzen.





Vom Manager zum Führenden

Unterschiede nach Warren Bennis	
Manager	Führender
verwaltet	Erneuert / entwickelt
ist eine Kopie	ist ein Original
Erhält Ziele	Entwickelt / vereinbart Ziele
Hält bestehende Systeme und Strukturen ein	konzentriert sich auf Menschen und Ergebnisse, verbessert bestehende Systeme und Strukturen
verlässt sich auf Kontrolle	erweckt Vertrauen und kontrolliert (fördert Selbstkontrolle)
denkt kurzfristig	denkt langfristig
fragt „Wie?“ und „Wann?“	fragt „Was?“ und „Warum?“
hält sein Auge auf der Bilanz	behält Zahlen und Menschen im Auge
akzeptiert den Status quo (bestehender Zustand)	fordert den Status quo heraus (bestehender Zustand) und hinterfragt diesen
ist der klassische gute Soldat	ist ganz er selbst
macht die Dinge richtig	macht die richtigen Dinge

Teamleiter

nach Innen

Koordination
Information
Moderation
Beratung
Konfliktregulierung

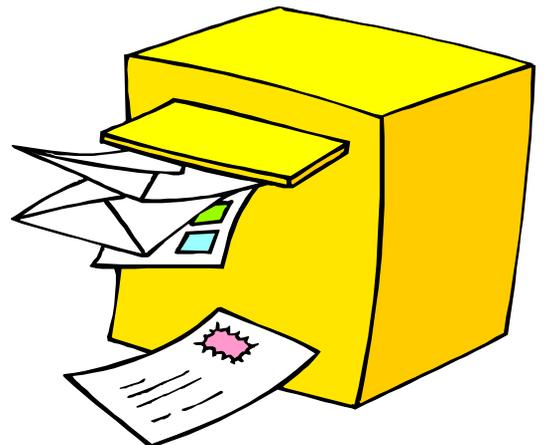
nach Aussen

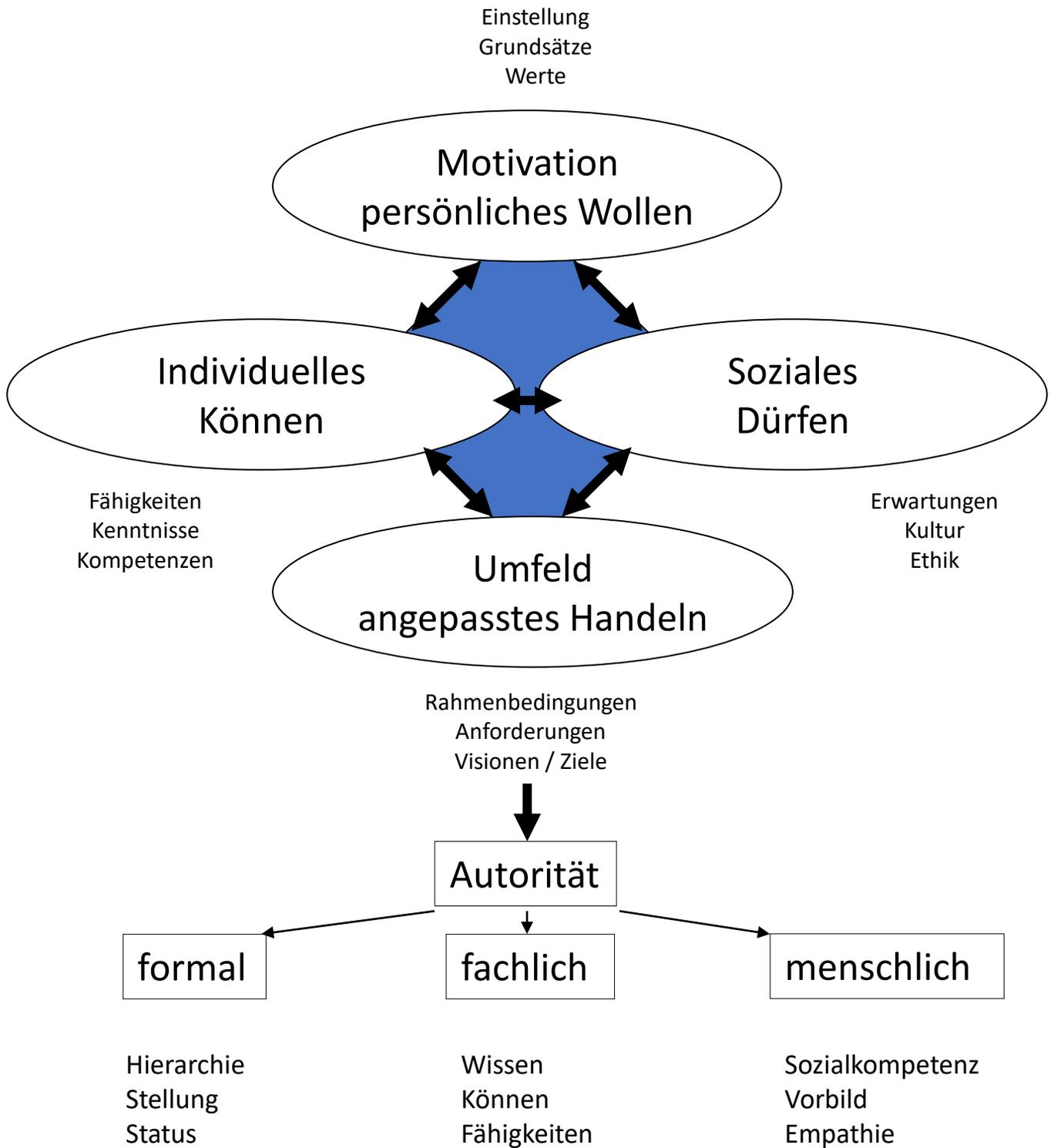
Leistung
Verhandlungen
Präsentation
Information
Budget

Teammitglied

gegenüber Team und Teamleiter

Informationsverantwortung
Prozessverantwortung
Ergebnisverantwortung
Soziale Verantwortung





Gute oder schlechte Führung

Das Beobachten und Analysieren von erfolgreicher Teams hat folgende Verhalten und Fähigkeiten aufgezeigt:

„schlechte“ Führungskraft

Führungskraft
ist überlastet

Mitarbeiter können sich
nicht entwickeln

Mitarbeiter müssen viel
überwacht werden

Gute Mitarbeiter
verlassen das Team

Zielerreichung tief

Leistungsbereitschaft tief

Keine Neuerungen

Keine Zeit

„gute“ Führungskraft

Führungskraft
kann delegieren

Mitarbeiter lernen und
entwickeln sich

Mitarbeiter brauchen
wenig Kontrolle

Gute Mitarbeiter
werden befördert

Zielerreichung hoch

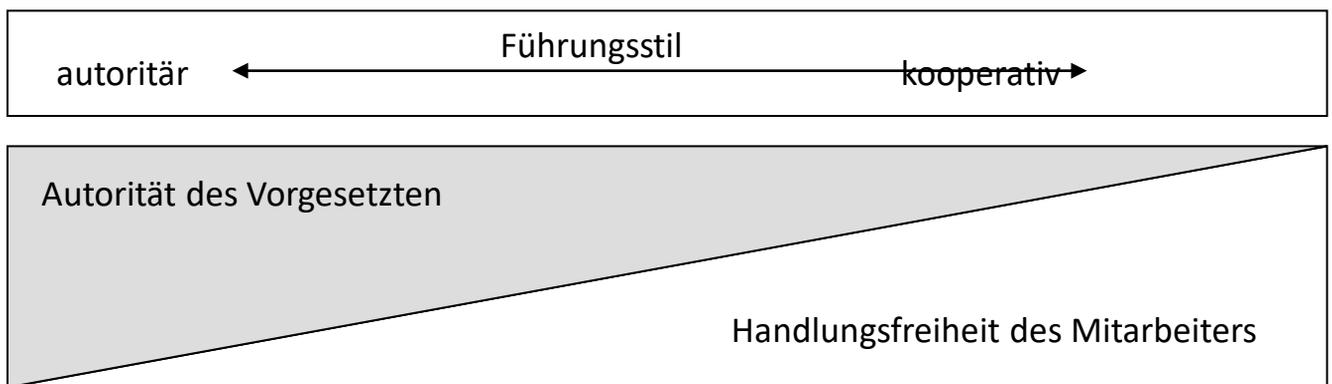
Leistungsbereitschaft hoch

Kreative Neuerungen

Planen und Ziele setzen

Das Rollenverständnis des Vorgesetzten kommt besonders in seinem gewählten Führungsstil zum Ausdruck.

Die Übersicht (nach Tannenbaum, Warren) deutet die Bandbreite möglicher Führungsstile an



Der Vorgesetzte ...

fällt seinen Entscheidung und gibt ihn bekannt	be-gründet den von ihm gefällten Entscheidung	Gibt seinen Entscheidung bekannt und fordert zu Fragen auf	legt seine Ideen zur Stellungnahme vor und entscheidet daraufhin	legt das Problem dar, holt Lösungsvorschläge ein und entscheidet daraufhin	legt den Handlungsspielraum fest und beauftragt die Mitarbeiter zu entscheiden	lässt die Mitarbeiter innerhalb der Rahmenbedingungen entscheiden und handeln
--	---	--	--	--	--	---

Der situative Führungsstil besteht aus den einzelnen Führungsstilen und passt sich (situativ) den Situationen an.

Einige Faktoren welche Einfluss auf den situativen Führungsstil haben:

- Die zu erfüllende Aufgabe / Zielsetzung im gegebenen Umfeld
- Wissens- und/oder Qualifikationsstand der Mitarbeiter
- Motivations- und/oder Manipulationshäufigkeit
- Persönlichkeit und Erfahrungen des Vorgesetzten und seiner Mitarbeiter
- Erwartungen und Forderungen des Umfeldes
- Zeit, Rahmenbedingungen, Vorgaben und Leistungsbereitschaft
- Teamzusammenstellung und Reifegrad
- Marktsituationen und Handlungsspielraum
- Unternehmenskultur

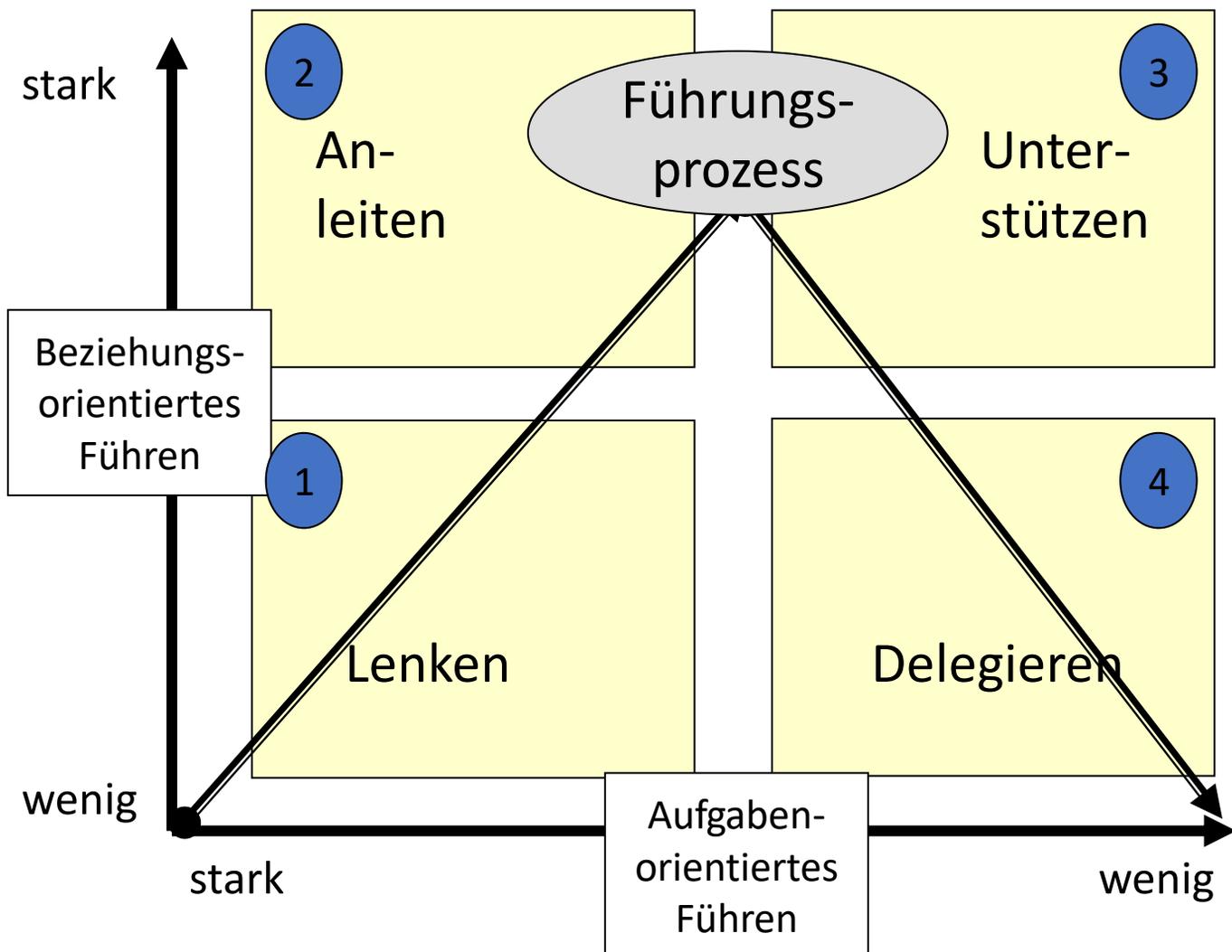
Situatives Führen

Grafische Darstellung

Zur Bestimmung des Reifegrades werden auf folgende Kriterien geachtet:

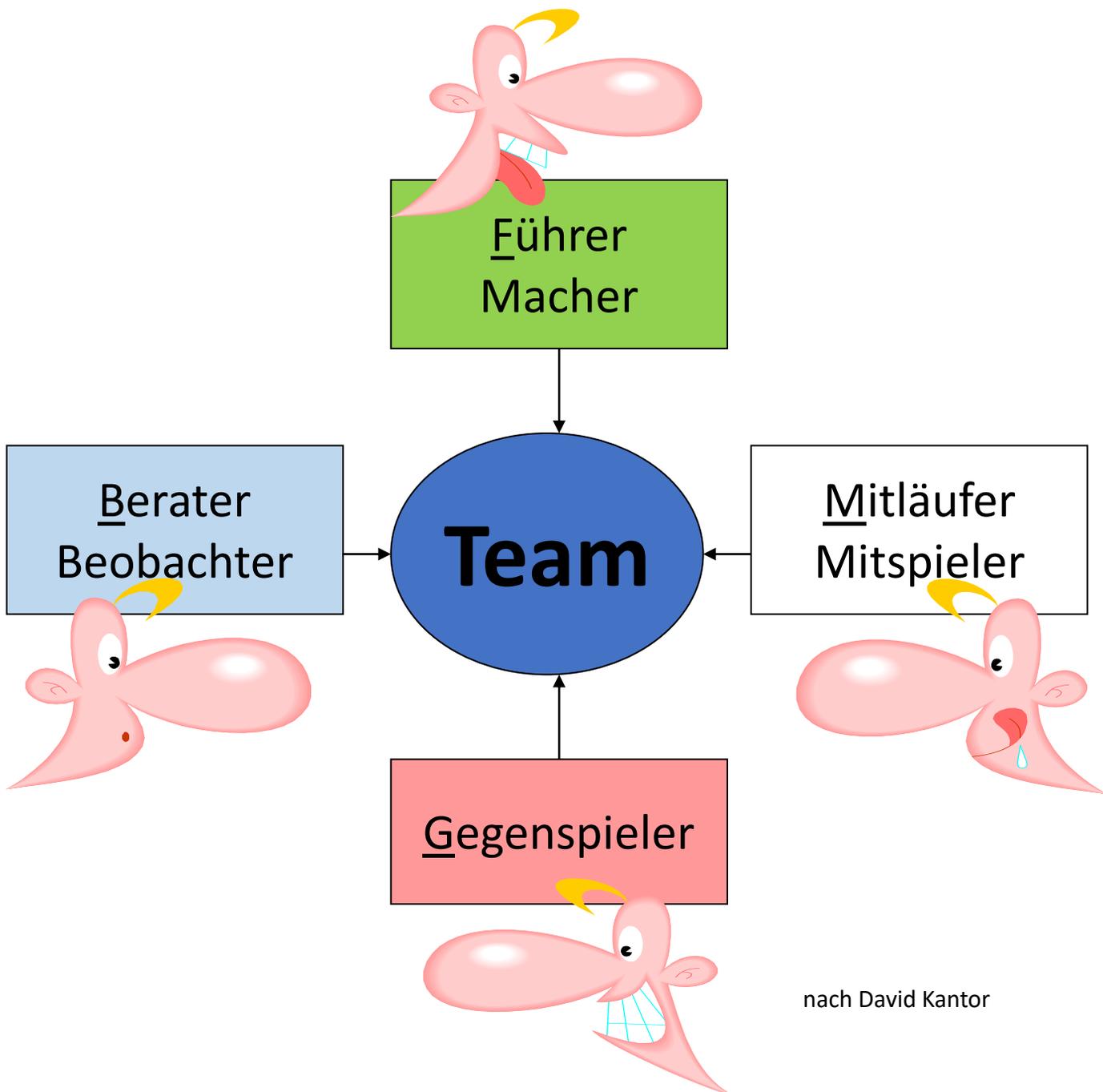
- Die Fähigkeiten (Wissen, Erfahrung, Fertigkeiten)
- Das Engagement (Einsatzbereitschaft, Verantwortungsgefühl)

Anhand der gemachten Überlegungen kann der Vorgesetzte entscheiden in welchem Bereich des Führungsprozesses er einsteigen will.



Reifegrad Teammitglieder

	Merkmale	Ausrichtung
Reifegrad 1	Der Mitarbeiter hat keine Fähigkeiten, kein Wissen, kein Selbstvertrauen, kein Engagement bezogen auf die Auftragserledigung.	Klare und genaue Anweisungen an den Mitarbeiter und starke Kontrolle.
Reifegrad 2	Der Mitarbeiter hat geringe Fähigkeiten, jedoch ein hohes Engagement bezogen auf die Auftrags-erledigung.	Entscheidungen werden dem Mitarbeiter erklärt und diskutiert.
Reifegrad 3	Der Mitarbeiter hat gute bis sehr gute Fähigkeiten, zeigt jedoch geringes Engagement bezogen auf die Auftragserledigung.	Dem Mitarbeiter werden Anregungen, Tipps und Ideen gegeben. Er wird ermutigt, selber Entscheidungen zu treffen.
Reifegrad 4	Der Mitarbeiter besitzt sehr hohe Fähigkeiten und ein sehr starkes Engagement bezogen auf die Auftrags-erledigung.	Delegieren des Auftrages, der Verantwortung und der Kompetenzen. Den Mitarbeiter trifft anhand der Zielvorgabe eigene Entscheidungen.

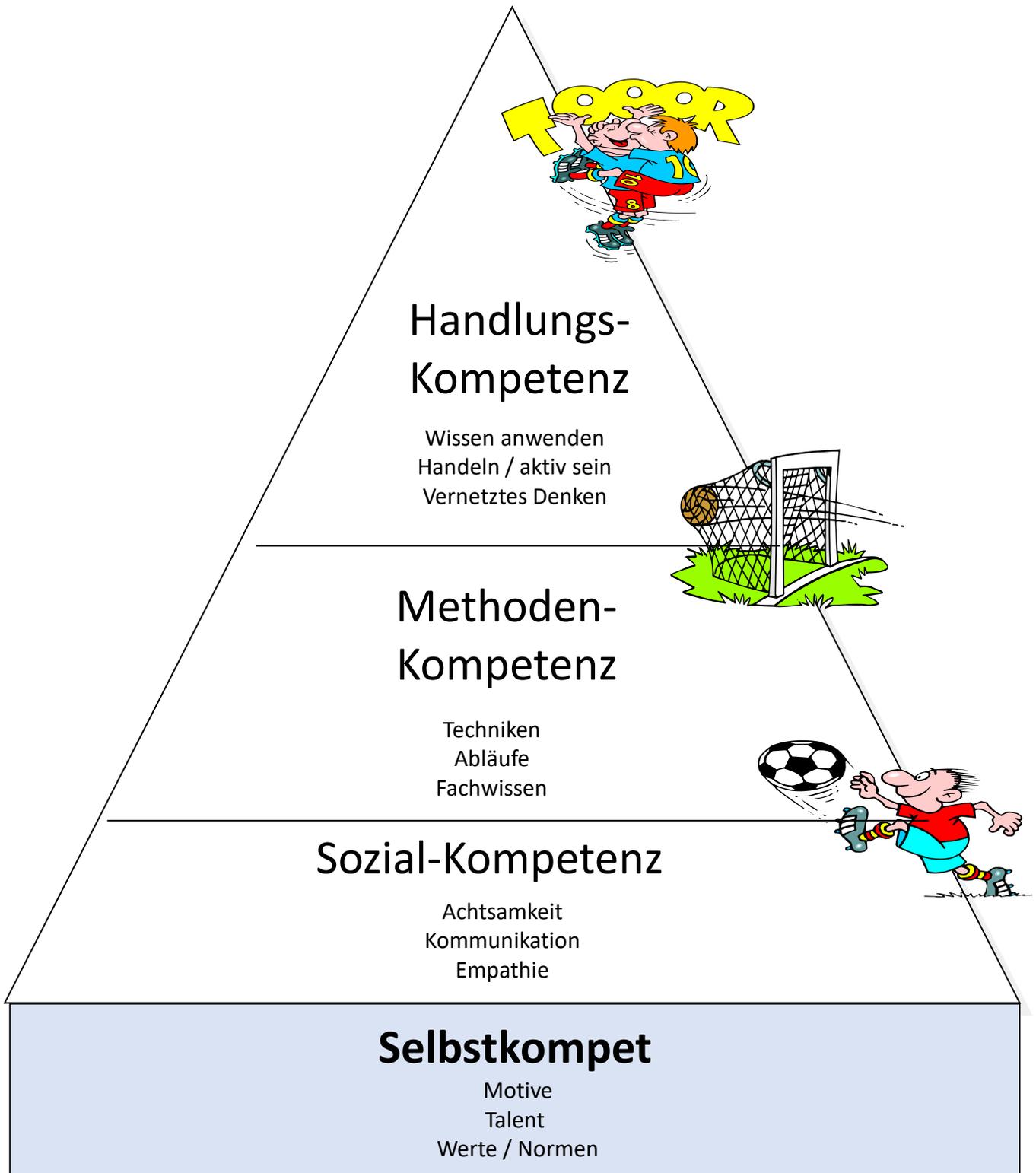


nach David Kantor

In jeder Gruppe werden diese Rollen von Mitarbeitern besetzt. Dies erfordert eine individuelle und angepasste Führung.

Auswahl von Fragen zum Rollenverhalten:

Frage	Antwort Namen	Führer	Mit- läufer	Gegen- spieler	Be- rater
Welche Teammitglieder können die Anderen am leichtesten beeinflussen?					
Welche Teammitglieder können die Anderen am wenigsten beeinflussen?					
Welche Teammitglieder werden von der Gruppe am meisten anerkannt?					
Welche Teammitglieder werden von der Gruppe am wenigsten anerkannt?					
Welche Teammitglieder sind die Aktivsten?					
Welche Teammitglieder sind die Passivsten?					
Welche Teammitglieder neigen dazu persönliche Ziele über Gruppenziele zu stellen?					
Welche Teammitglieder neigen dazu Gruppenziele über persönliche Ziele zu stellen?					
Welche Teammitglieder gehen Konflikten aus dem Wege?					
Welche Teammitglieder suchen Konflikte?					



Sozialkompetenz

Sich wirkungsvoll und in sozial akzeptierter Weise mit seiner Umwelt auseinandersetzen zu können

- Anpassungsfähigkeit
- Umgang mit Lob / Kritik

Handlungskompetenz

Die Fähigkeit einer Person Anforderungen in einem bestimmten Bereich gewachsen zu sein.

- Wissen / Kenntnisse
- Handeln

Selbstkompetenz

Selbstkompetenz umfasst die personalen Eigenschaften, welche Voraussetzung für ein erfolgreiches Leben sind

- Wertvorstellungen
- psychische Stabilität

Methodenkompetenz

Situationen wahrnehmen und Methoden im Umgang mit der Situationen entwickeln und anwenden

- Wissen erfassen, speichern und abrufen
- Projekte strategisch angehen

Unbewusste Inkompetenz

- keine Ahnung was ich nicht weiss

Bewusste Inkompetenz

- weiss was ich nicht weiss

Unbewusste Kompetenz

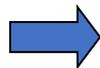
- kann etwas gut, kann aber nicht erklären warum (Talent)

Bewusste Kompetenz

- kann etwas gut, kann damit bewusst umgehen und es weiterentwickeln



Kompetenzbereiche



Fachkompetenz
Methodenkompetenz
Führungskompetenz
Sozialkompetenz
Persönlichkeitskompetenz
Managerkompetenz
Identifikationskompetenz
Strategiekompetenz

Bei der Eigen- und Selbstmotivation spielen folgende Faktoren eine Rolle:

Wollen

- Ziele / Erfolg / Ehrgeiz
- Beweggründe / Instinkte / Einstellung
- Streben nach Beachtung / Anerkennung
- Erfahrungen (positive / negative)

Können

- Fertigkeiten / Fähigkeiten
- Wissen / Kenntnisse
- Eignung / Kompetenz

Dürfen

- Rahmenbedingungen / Umfeld / Hierarchie
- Kultur / Spielregeln / Vorschriften
- Ethik / Glauben

Leistung entsteht aus dem Zusammenspiel der erwähnten drei Bereichen

Mit Spass, Energie und Leidenschaft zum:

E = erkennen von Lebenszielen

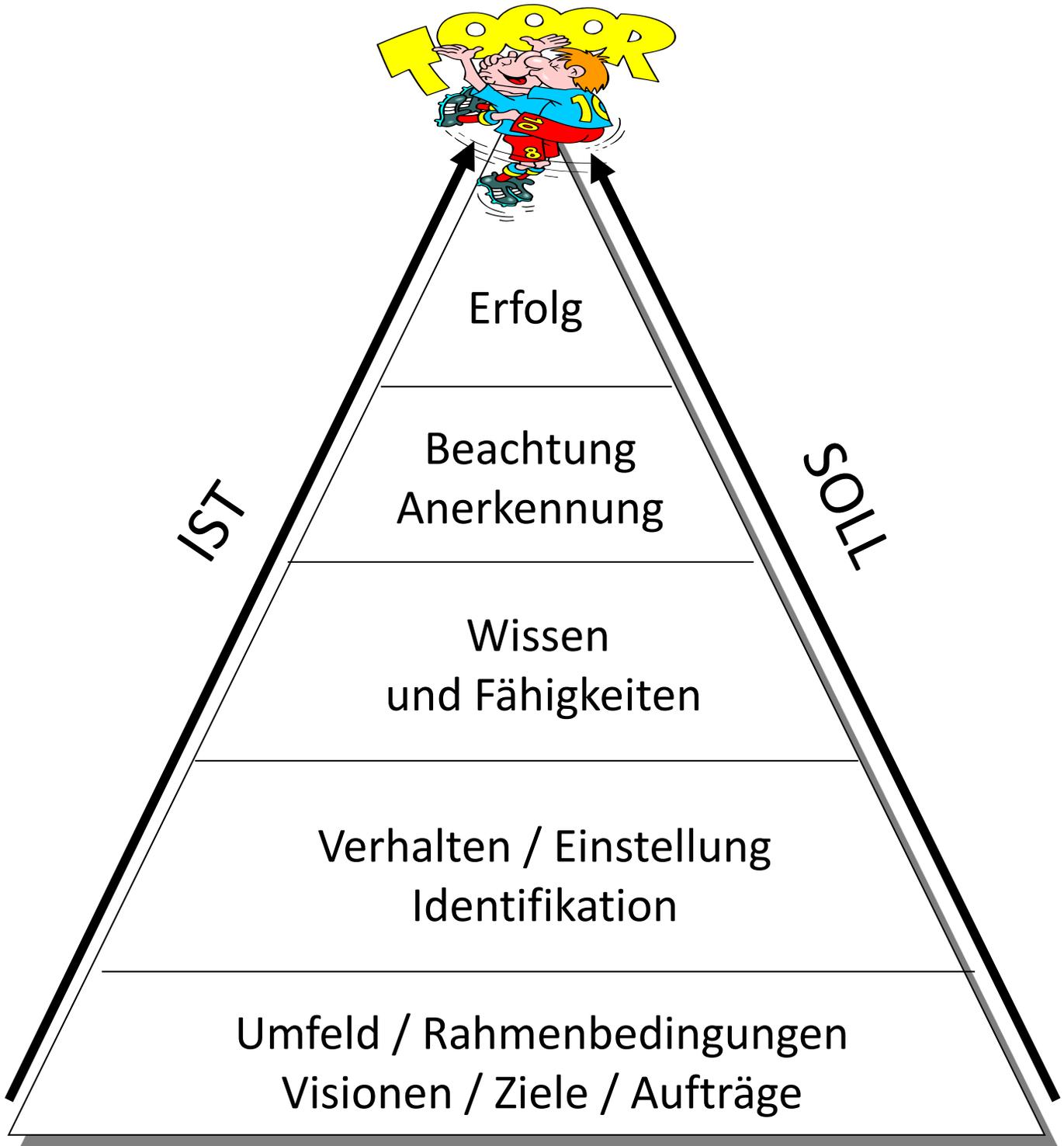
R = richtige Selbsteinschätzung
(Selbstvertrauen und Selbstachtung)

F = folgerichtiges Denken und Handeln
(Risiko und Chancen abwägen)

O = Offenheit sich selbst gegenüber
(Zufriedenheit)

L = Lernbereitschaft

G = ganzheitliche Lebensgestaltung
(Ausgleich in der Freizeit)





Ziele beschreiben einen Zustand
eine Absicht oder ein Endergebnis

Grundfragen bei der Zielsetzung

Was muss nach der Zielerreichung
anders sein?

Welcher Endzustand oder welches
Ergebnis soll erreicht werden?

Zielkriterien

- Messbar / Beobachtbar
- Realisierbar
- Planbar
- Positiv formuliert
- Adressatengerecht
- Hoher Identifikationsgehalt

Ziele geben Auskunft über ...

- wer
- wann
- was
- wie
- womit
- warum

Adressatengerechte Ziele berücksichtigen

- Fertigkeiten
- Erfahrungen
- Fähigkeiten
- Ressourcen
- Rahmenbedingungen



Gute Entscheidungen werden erst nach der Durchführung erkannt.

Umgang mit Entscheidungen:

- Entscheidungen analysieren (was passiert, wenn nichts passiert?)
- Entscheidungen fällen (bewusst und mit Energie)
- Entscheidungen auswerten (was lief gut, wo liegt das Potential?)

Entscheidungsvoraussetzungen:

Entscheiden kann man positiver, wenn man ...

- ... Probleme oder Mängel erkennt
- ... eine Veränderung erreichen will
- ... an die eigenen Fähigkeiten glaubt
- ... sich selber motivieren kann, das Thema anzupacken
- ... Erfahrungen oder Visionen hat

Entscheidungstechnik:

- IST-Zustand definieren (Analyse)
- Ziel formulieren (Idealzustand, messbar, realisierbar, planbar)
- Lösungsvarianten erarbeiten (Kreativität)
- Lösungen bewerten (Vor- und Nachteile, Mittel und Kosten erfassen)
- Erfolgskontrolle durchführen (Erfolgschancen durchdenken)
- Entscheidung fällen (welche Lösungsvariante wird durchgeführt)
- Konkrete Schritte planen (Massnahmenplan, Vorgehensweise)
- Umsetzung der Entscheidung
- Auswertung / Reflexion des Ergebnisses (was wurde wie und warum erreicht?)

- 1. Ehrlich, offen und direkt Situationen ansprechen**
- 2. Selbstwertgefühl des Mitarbeiters erhalten oder aufbauen**
- 3. Aktiv Zuhören und Verständnis zur Situation zeigen**
- 4. Positive oder Negative Situationen sachlich darstellen**
- 5. Kein Richtig oder Falsch, sondern Ziele in den Vordergrund stellen**
- 6. Mitarbeiter in das Gespräch einbeziehen**
- 7. Konkretes weiteres Vorgehen vereinbaren**



- Vorbereitung
- Fakten sammeln

- Kontaktaufnahme
- Ausgangslage bestimmen



- Leistungen / Differenzen besprechen
- Begründung / Ursachen suchen

- Zielsetzungen definieren
- Lösungen suchen

- Entscheidungen treffen
- Massnahmen einleiten
- Abschluss gestalten



- Nachbearbeitung

Entscheidende Schritte:

1. Stellen Sie das Problem ruhig und sachlich dar
2. Bitten Sie den Mitarbeiter um Mithilfe bei der Lösungssuche und lassen Sie sich seine Sichtweise schildern
3. Suchen Sie gemeinsam nach den Ursachen des Problems
4. Entwickeln Sie gemeinsam Lösungsansätze und schreiben Sie sie auf
5. Entscheiden Sie darüber, welche konkreten Massnahmen von beiden Seiten ergriffen werden
6. Fassen Sie das Gespräch kurz zusammen und vereinbaren Sie einen Folgetermin

Entscheidende Schritte:

1. Beschreiben Sie die gute Leistung
2. Erläutern Sie die Bedeutung dieser Leistung für Sie und ihre Gruppe
3. Hören Sie den Äusserungen des Mitarbeiters aufmerksam zu
4. Fragen Sie den Mitarbeiter nach Gründen die zu dieser Leistungserbringung geführt haben
5. Bestätigen und unterstreichen Sie die Äusserungen des Mitarbeiters (bieten Sie ihre Unterstützung an, damit diese Leistung so bleibt)
6. Danken Sie dem Mitarbeiter für die gute Leistung

Mitarbeitergespräch

Fehlverhalten korrigieren

Entscheidende Schritte:

1. Beschreiben Sie das beobachtete Fehlverhalten genau
2. Begründen Sie warum Sie betroffen sind
3. Fragen Sie nach Gründen und hören Sie den Erklärungen genau zu
4. Sagen Sie klar, dass Sie dieses Verhalten nicht tolerieren, und fragen Sie nach Lösungsvorschlägen
5. Besprechen Sie die Vorschläge und bieten Sie Ihre Unterstützung an
6. Einigen Sie sich auf das weitere Vorgehen und setzen Sie einen Folgetermin fest

Kurzinformation

Vorbereitung

Einleitung

Informationen an
die Mitarbeiter

Informationen von
den Mitarbeitern

Abschluss

Nacharbeiten



Sitzung

Vorbereitung

Einleitung

Informationen an
die Mitarbeiter

Informationen von
den Mitarbeitern

Teamziel bekanntgeben /
besprechen

Probleme lösungsorientiert
bearbeiten

Abschluss

Nacharbeiten

Schritt 1: Rückblick Vorgesetzter

Zielerreichung, Auftragsabwicklung, Verhalten im Team, Arbeitsqualität /-quantität, persönliche Beobachtungen, Positive Leistungen, Potential

Schritt 2 Rückblick Mitarbeiter

Wie hat er die letzte Zeit erlebt?

Was hat ihm geholfen seine Arbeit gut zu machen?

Was hat ihn gehindert seine Arbeit gut zu machen?

Wie sieht er seine Arbeitsleistung?

Schritt 3 Übereinstimmungen und Abweichungen

Bei welchen Themen stimmen unsere Feststellungen überein?

Wo erkennen wir Differenzen?

Welcher Erwartungen wurden erfüllt / nicht erfüllt?

Welche Vorgaben müssen zwingend erfüllt werden?

Schritt 4 Lösungsansätze / Massnahmen

Wie müsste es sein, dass gesetzte Ziele erreicht werden?

Welche Beiträge / Unterstützung fördern die Umsetzung?

Welcher konkrete Umsetzungsplan wird vereinbart?

Schritt 5 Kontrolltermine / Folgetermine

Wie erfolgt die Umsetzungskontrolle?

Wann ist der Termin für das Folgegespräch?

Kündigungsgrund

- betriebs-, personen-, oder verhaltensbedingte Kündigung welche den Rechtsansprüchen gerecht wird

Planung Kündigungsgespräch

- Zeitpunkt
- Bereitstellen der Daten (z.B letzte Gespräche / Abmahnungen, usw.)
- Gesprächseinstieg / Gesprächsablauf
- Vorbereitung auf mögliche Reaktionen
- Weiteres Vorgehen festhalten.

Gesprächsablauf.

1. Begrüssung
2. Grund des Gespräches sachlich anbringen
„Wir haben uns zu diesem Gespräch getroffen, da ich Ihnen die Kündigung ausspreche“
3. Sachliche Begründung der Kündigung (Zusammendassung der letzten Gespräche / Situationen)
4. Dem Mitarbeiter das Wort übergeben (Stellungnahme).
5. Entscheidung festhalten und weiteres Vorgehen definieren.
(z.Bsp. Austrittstermin, Information des Teams, usw.)
6. Wichtig: Emotionen zurückstellen und dem Mitarbeiter Verständnis und Wertschätzung durch sachliche Argumente entgegenbringen.



- Nicht ausreden lassen
- Keine Vorbereitung
- Druck und Zwang
- Überlegenheit



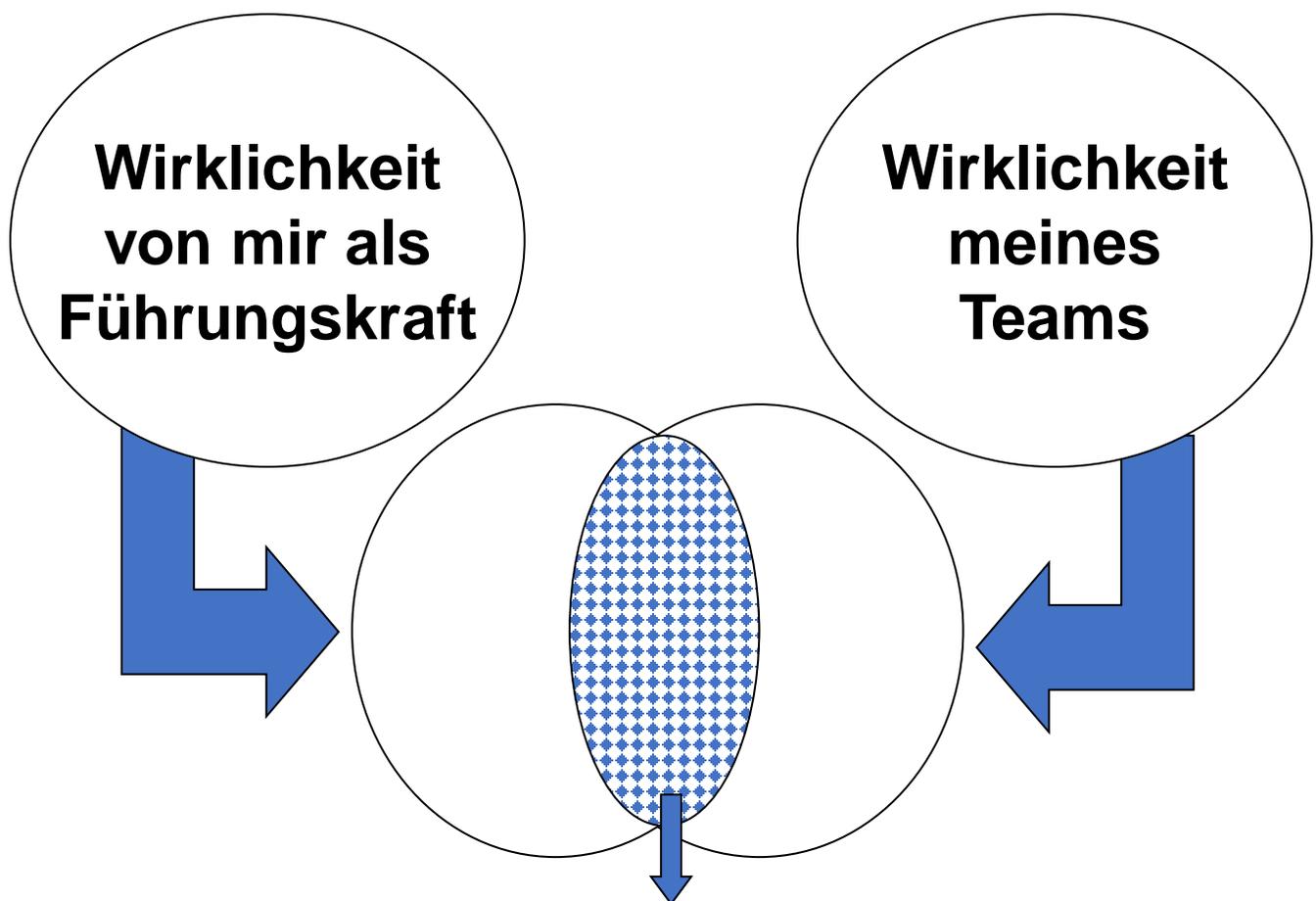
- Keine Gesprächsstruktur
- Argumente fehlen
- Schlechte Atmosphäre
- Keine Gesprächszielsetzung



- Lärm und Störungen
- Keine Entscheidungen
- Persönlicher Angriff

Ursprung eines Konfliktes ist oft die unterschiedliche Ansicht der Wirklichkeit.

Jeder Mensch denkt und fühlt als Individuum, dadurch entwickelt er eine eigene Wahrheit und Wirklichkeit.



**Gemeinsame Wirklichkeit als Basis
für den einen gemeinsamen Prozess**

„Das Einzige, um was sich Menschen nicht kümmern müssen, sind Konflikte, die entstehen von alleine!“

Menschen mit ihren verschiedenen Ansprüchen, ihrem individuellen Denken, ihren Gefühlen und Meinungen geraten automatisch an Mitmenschen mit gegensätzlichen Einstellungen.

**Zusammenstoss
Interessengegensätze
Unvereinbarkeit
Widersprechende
Handlungen**



Der Begriff Konflikt steht für ...

- sich widersprechenden Handlungstendenzen oder -motive in der sich eine Person befindet
- das Aufeinandertreffen von Differenzen in den Bereichen wollen, können und dürfen
- Interessengegensätze (nicht militärische Streitigkeiten) jeglicher Art die gleichzeitig aufeinander treffen und unvereinbar und
- Zusammenstoss, Zwiespalt oder Widerstreit

Konflikte als Chancen, weil sie ...

- machen problembewusst, durch kennen lernen diverser Ansichten und Meinungen
- stärken den Willen zur Veränderung, durch bewusste Erwartungshaltungen oder neuen Zielvorgaben
- erzeugen den notwendigen Druck eine Situation anzugehen
- vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen, durch kennenlernen verschiedener Werthaltungen und Ansichten
- festigen den Zusammenhalt, durch gemeinsame Konfliktbewältigung
- machen das Leben interessanter, durch aktive Auseinandersetzung mit verschiedenen Konfliktthemen
- geben den Anstoss, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen oder Theorien und Meinungen zu überprüfen
- fördern die Kreativität, durch das Einnehmen von anderen Sichtweisen
- führen zu besseren Entscheidungen, weil die Situationen mehrmals von verschiedenen Seiten durchleuchtet oder geprüft werden
- fördern die Persönlichkeitsentwicklung, durch das Auseinandersetzen mit verschiedenen Persönlichkeiten
- führen zu Spannung / Entspannung und wirken anregend und herausfordernd

1. Konfrontation / Kampf

- nur meine Bedenken und Interessen sind wichtig
- die Bedenken und Interessen des Anderen spielen keine Rolle
- Ich will unbedingt gewinnen und mich durchsetzen

2. Unterdrückung / Nachgiebigkeit

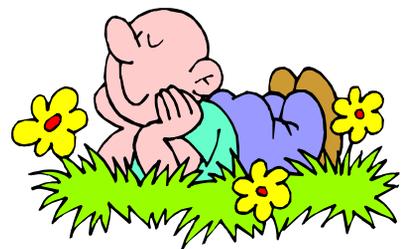
- meine Bedenken und Interessen sind nicht so wichtig
- wichtig ist was der Andere will
- auf keinen Fall unsere Beziehung gefährden

3. Flucht / Verleugnung / Abstreiten

- es gibt keine Konflikte / Probleme zwischen uns
- warum sollen wir für diese Bagatelle Zeit aufwenden
- gehen wir einfach zum nächsten Thema über

4. Kompromiss / Handel / Austausch

- ich habe Bedenken und Interessen / Du hast Bedenken und Interessen
- ich gebe etwas und du gibst etwas
- wir teilen oder tauschen aus



5. Problemorientierte Integration

- meine und deine Bedenken und Interessen sind berechtigt
- es gibt sicher gleiche Berührungspunkte
- suchen wir gemeinsam nach einem neuen Weg und für beide eine akzeptable Lösung

Die Kommunikation ist die Grundlage eines Prozess-, Lösungs- und Personenorientierten Konfliktes.



Eine bewusste Kommunikation führt zur Bildung von Vertrauen, zu einer offenen Kommunikation, zum Emotionsabbau und dadurch zu Lösungen und Entscheidungen die von beiden Parteien getragen werden können.

Folgende Kommunikationsmerkmale führen zu einem bewussten Umgang mit einem Konflikt:

beschreibend = beobachtetes Verhalten und deren Auswirkungen beschreiben (ich habe die Situation so erlebt, dass ...)

lösungsorientiert = eine gemeinsame, kooperative Lösung wünschen und zur Suche danach einladen

spontan = offen und täuschungsfrei die eigene Meinung und Absichten Mitteilen

einfühlend = die Persönlichkeit und Bedürfnisse des Anderen verstehen und respektieren

partnerschaftlich = auf gleichberechtigter Basis zu gemeinsamem Planen und Handeln bereit sein

objektiv = vorschnelle Urteile hinterfragen und nach Gemeinsamkeiten suchen

fragend = regelmässige Verständnisfragen stellen und gemachte Interpretationen rückfragen

Phase 1 Konfliktanalyse

umfassende Betrachtungsweise aus den Sichtweisen aller Betroffenen
Konflikteinschränkung und –abgrenzung

Phase 2 Stabilisierung der Situation

Vorsorgemassnahmen treffen, damit der Konflikt nicht eskaliert
Werte und Interessen schützen, Spielregeln im Umgang mit dem Konflikt definieren

Phase 3 Konfliktlösungsarbeit

Konfliktlösungsmethoden bewusst einsetzen
Einwirken oder verändern von Konfliktursachen und finden von Lösungsansätzen

Phase 4 Vereinbarung

vereinbaren von stabilen und aussichtsreichen Lösungen unter Berücksichtigung von Fairness, Klarheit, Verbindlichkeit, usw.

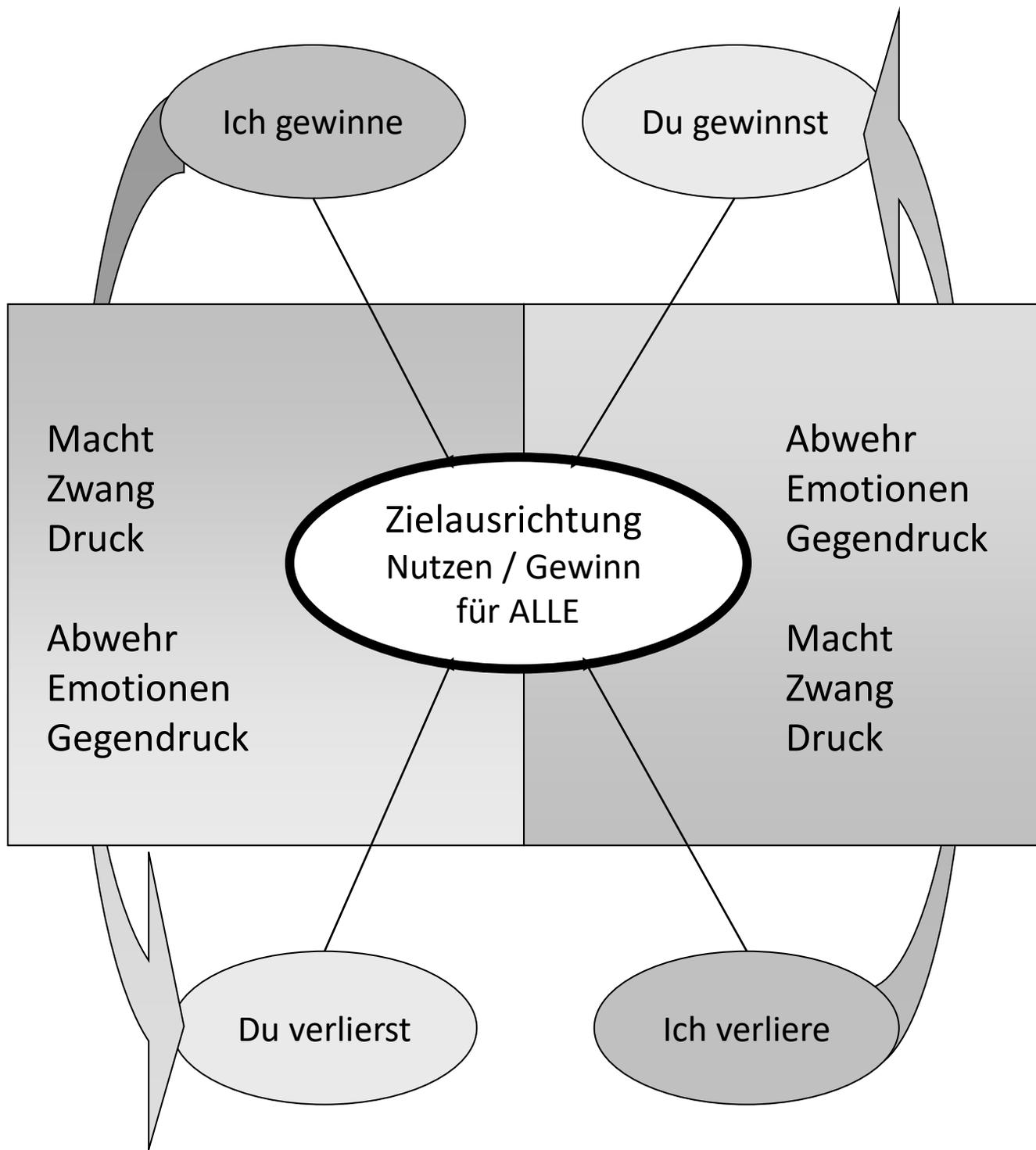
Phase 5 Stabilitätsarbeit

Betreuung und Begleitung des Konfliktlösungsprozesses
Treffen von vertrauensfördernden Massnahmen und Unterstützung der Versöhnungsarbeit

- Jung Der Mensch als Archetyp mit Urbilder
Das Unterbewusste prägt das Verhalten
- Freud Der Mensch als Triebwesen
Ich, Es, Über-Ich
- Adler Der Mensch als soziale Ganzheit
und nach einem Ziel strebend
- Frankl Der Mensch als Entscheidungswesen
Die Sinnfrage steht im Vordergrund
- Watson Der Mensch als Reiz-Reaktionssystem
Verstärkung des Verhalten durch Lob
und Tadel
- Kelly Der Mensch als Wissenschaftler / Konstrukt-
system (Versuch und Irrtum)
- Mischel Der Mensch als Situationsspezialist
gesteuert durch Lebensscripts (Erfahrung)



Gewinner- und Verliererverhalten



Verhalten als Gewinner / Verlierer

43

Gewinner

hat immer einen
Plan

sieht Oase in
einer Wüste

sagt „lass mich
dieses tun“

sucht für jedes
Problem eine
Lösung

sagt „es mag
schwierig
sein, aber
ich mache es“

Verlierer

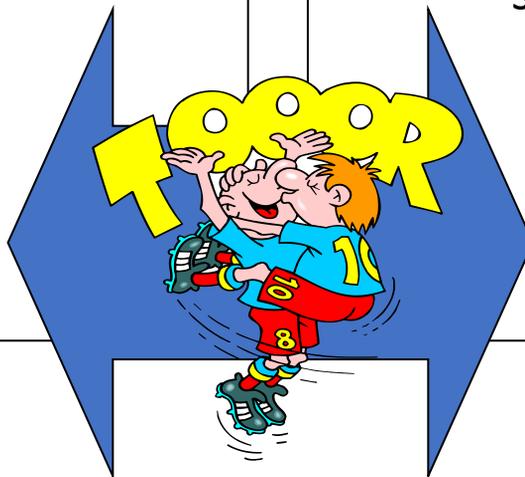
hat immer einen
Entschuldigung

sieht nur die Wüste
mit einer Oase

sagt „dies ist nicht
meine Aufgabe“

sucht bei jeder
Lösung ein Problem

sagt „es mag möglich
sein, aber es ist zu
schwierig“



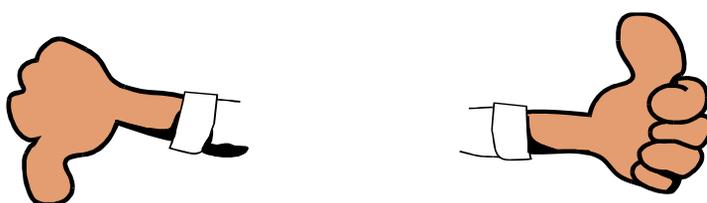
Ich bin o.k. – Du bist o.k.



Ich bin o.k. – Du bist nicht o.k.



Ich bin nicht o.k. – Du bist o.k.

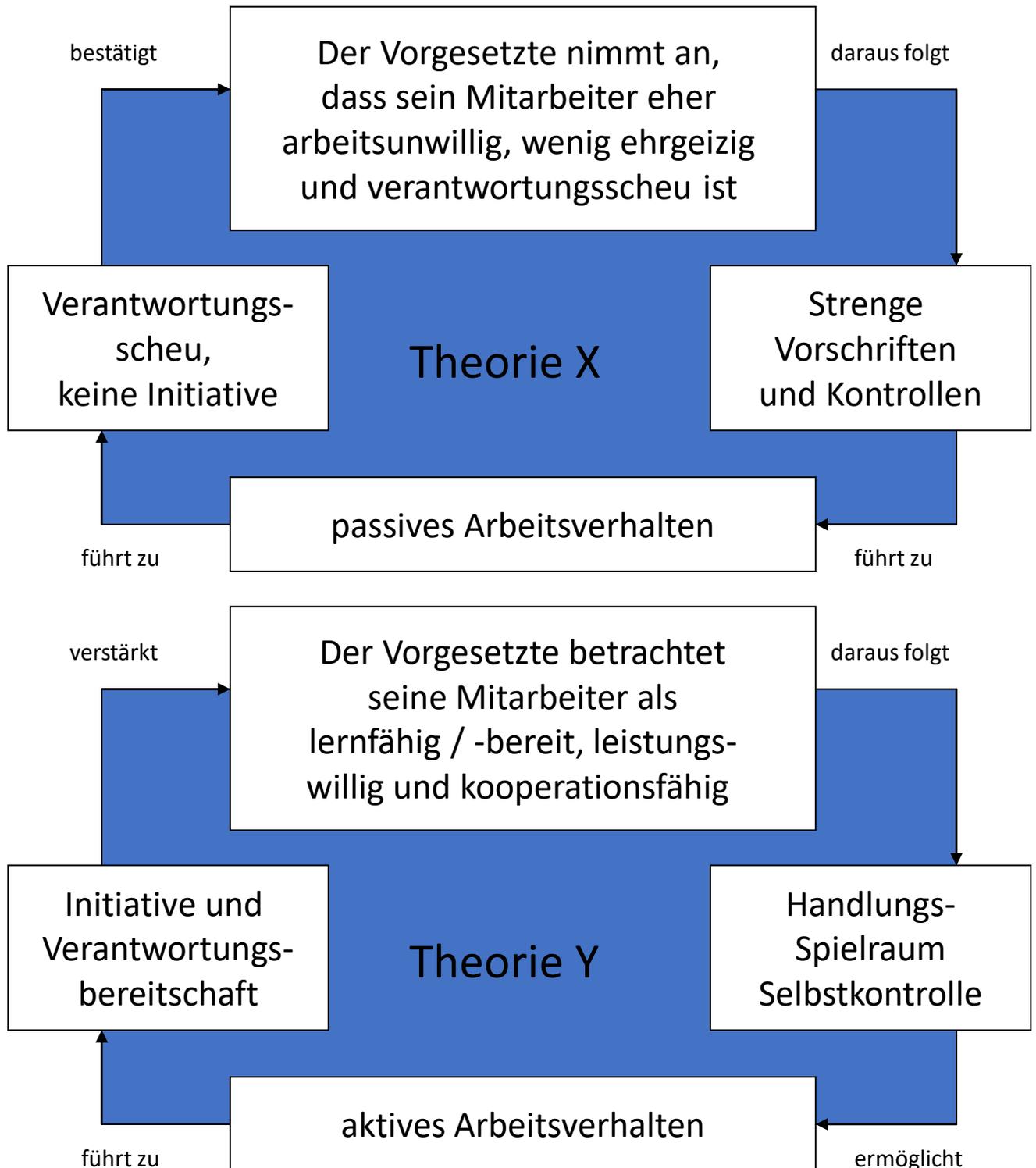


Ich bin nicht o.k. – Du bist nicht o.k.



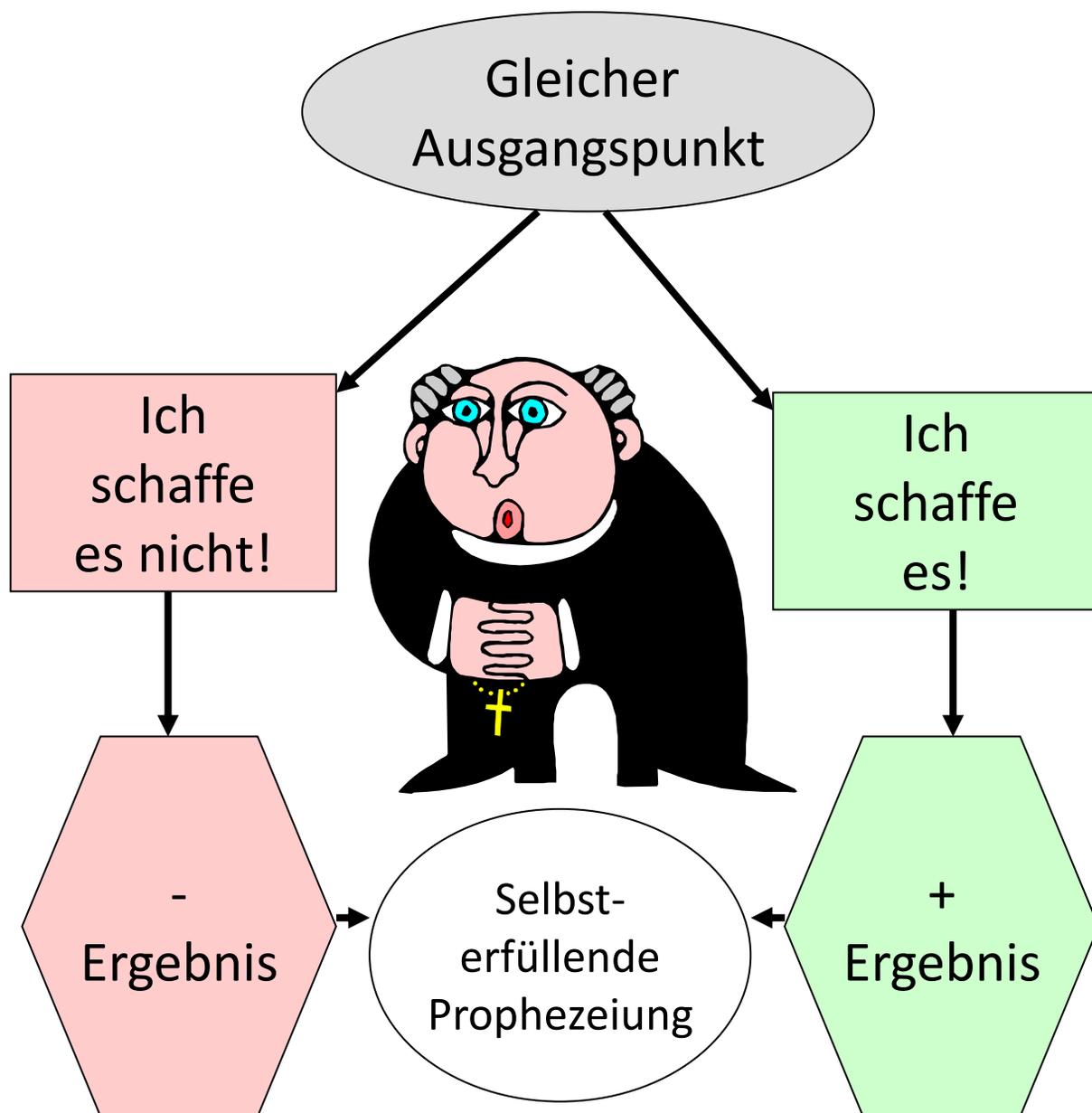
Menschenbild nach McGregor

45



Selbsterfüllende Prophezeiung

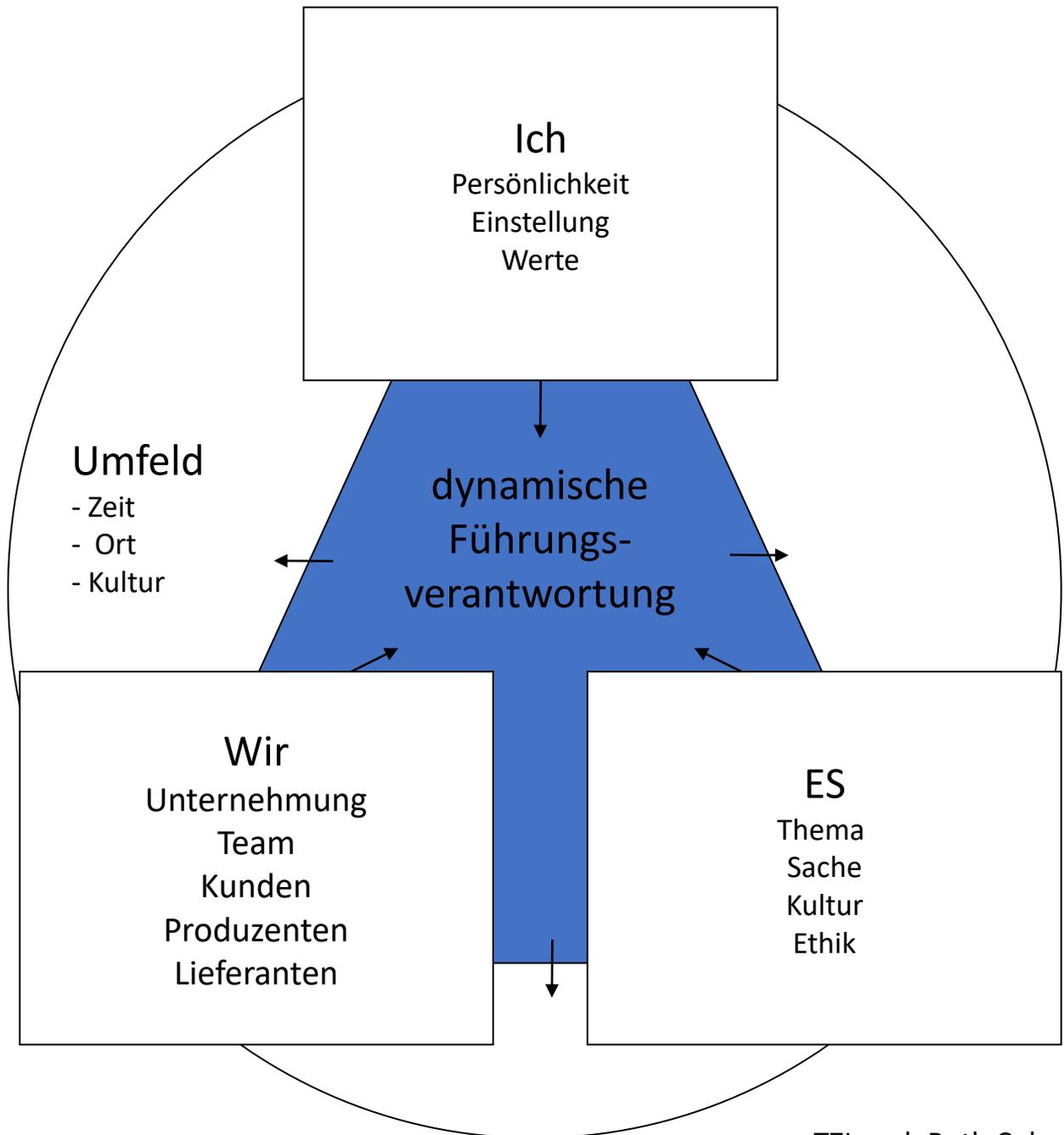
46



Dynamisches Führungsverantwortung

47

Der Vorgesetzte ist im prozessorientierten Austausch mit den folgenden vier Bereichen und lässt Erkenntnisse in seine Führungsaufgabe einfließen.



TZI nach Ruth Cohn

Versuche in der themenzentrierten Interaktion (TZI) das zu geben und zu empfangen, was du selbst empfangen möchtest

- Übernimm die Verantwortung für dich selbst
- Störungen angemessenen Raum geben
- Vertritt dich selbst in deinen Aussagen (ich statt man / wir)
- Stelle möglichst nur Informationsfragen oder mache persönliche Aussagen
- Seitengespräche haben Vorrang
- Es spricht nur einer zur gleichen Zeit
- Wähle die Kommunikation und deren Inhalt bewusst
- Beachte die Signale deine Körpersignale und die der anderen
- Sprich über deine Wahrnehmung und stelle Interpretationen zurück

Erfolgsfaktoren erfolgreiche Teams

49

Führung	Visionen Ziele
Normen	Leitplanken Werte
Kommunikation	Information Lob / Kritik
Beziehungen	Beachtung / Wertschätzung Klima
Qualifikation	Wissen Fähigkeiten
Organisation	Rollen- und Aufgaben- verteilung
Entwicklung	Weiterbildung Motivation

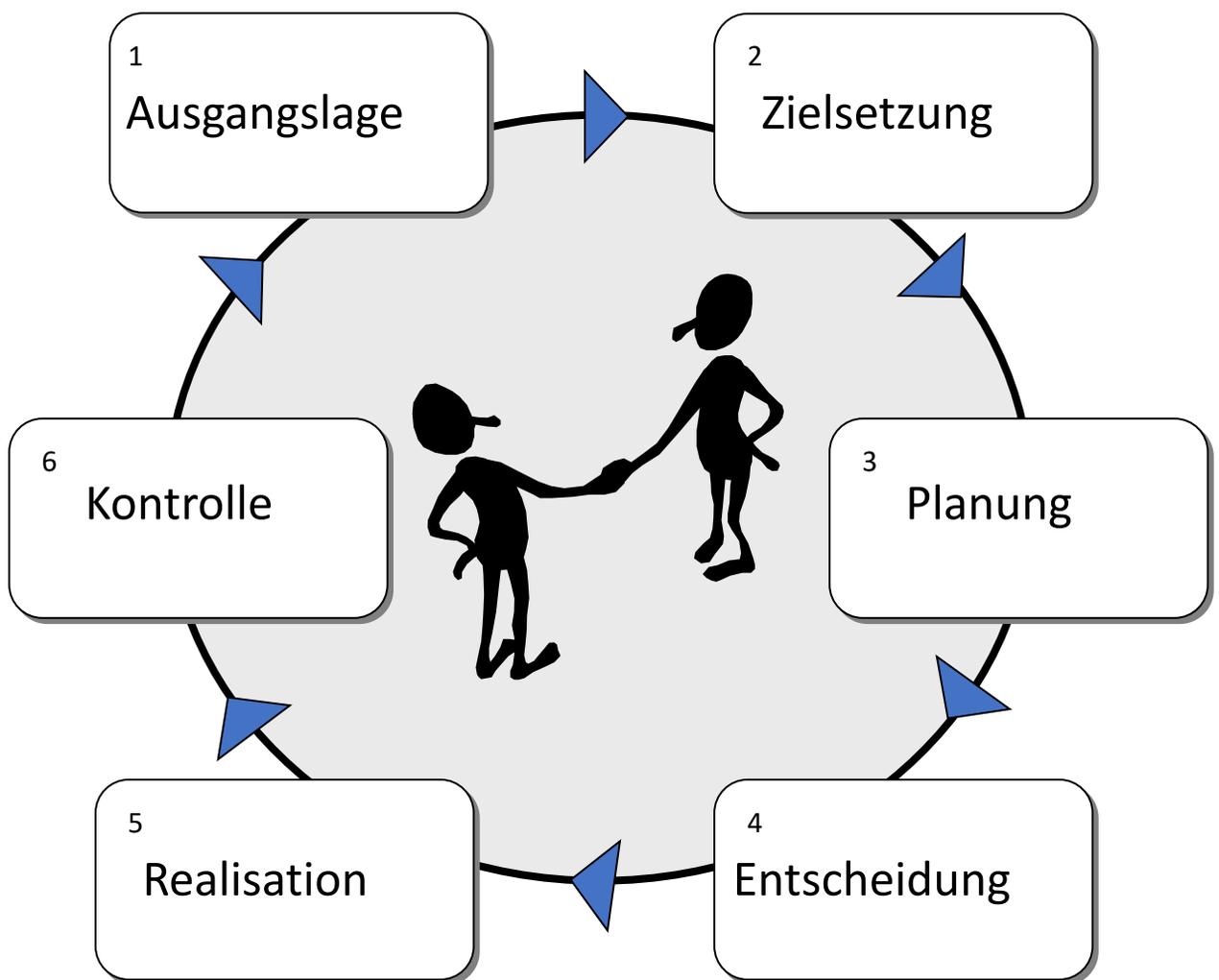
... und viel Energie, Spass und
Leidenschaft

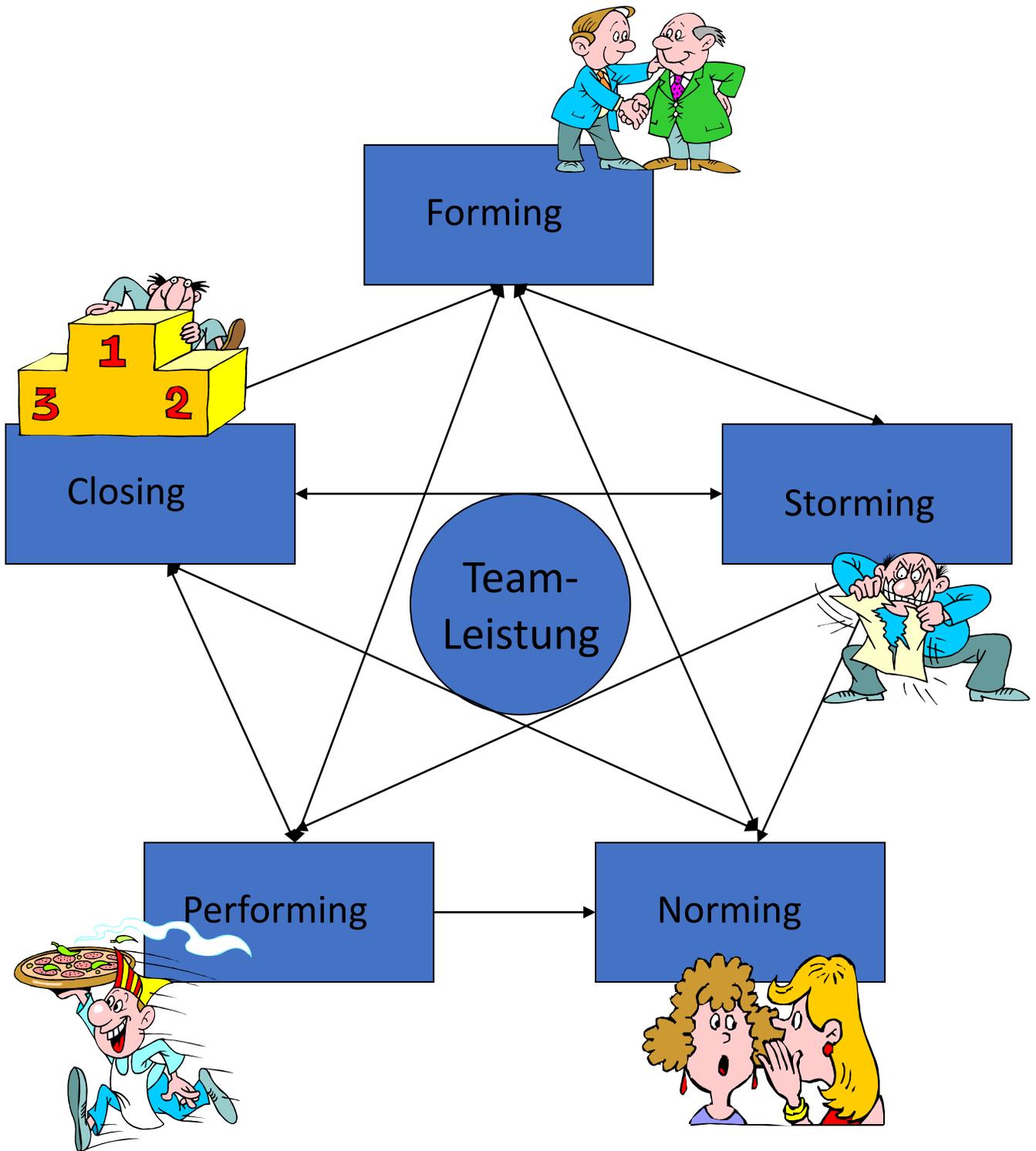
Führungskreislauf

AZPERK

50

Der Führungskreislauf gibt der Führungsaufgabe eine Klarheit, Übersicht und eine nachvollziehbare Struktur.





ankommen
orientieren
informieren

- Was wird erwartet?
- Wer hat und vertritt Meinungen?
- Wer ist aktiv oder passiv?
- Wie wollen wir vorgehen?
- Wer denkt wie und was?
- Was passiert wenn nichts passiert?



Gruppendynamische Aspekte	Förderndes Verhalten des Teamleiters
<p>Vorsichtiges Abtasten und Orientierung an den eigenen Bedürfnissen</p> <p>"Probe-Verhalten" - Niemandem zu nahe treten</p> <p>Höflich, gespannt</p> <p>Neugierig <-> skeptisch</p> <p>Empfindliche Themen sind: Einfluss, Rolle, Nähe, Zugehörigkeit, Abgrenzung, Identität</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Rollen klären ➔ Viel Kommunikation mit jedem einzelnen Teammitglied und untereinander ➔ Gefahr des Anbiedereis ➔ Nicht zu viel führen ➔ Orientierung und Strukturen anbieten

Teamphase

Storming

53

Meinungs -
bildung
Konfrontation

- Meinungen werden ausgetauscht
- Unterschiede werden diskutiert
- Positionen werden bezogen
- Entscheidungen fallen an
- Machtkämpfe entstehen
- Gefühle und Emotionen entstehen



Gruppendynamische Aspekte	Förderndes Verhalten des Teamleiters
<ul style="list-style-type: none">- Rollendifferenzierung- Absteckens von Macht und Einfluss- Sich näher kommen - sich öffnen- Sympathien/Antipathien → Cliquenbildung- Konflikte zwischen Einzelnen und Untergruppen- Gefühl mühsam vorwärts zu kommen- Meinungspolarisierung- Ablehnung von formeller Kontrolle- Opposition gegen Leitung- Beziehungs- und Sachebene sind schwierig auseinander zu halten- Gefühle/Emotionen sind sichtbar	<ul style="list-style-type: none">➔ "Fels in der Brandung,,➔ Keine Verteidigung, sondern Rolle und Aufgaben klar machen➔ auf Sachebene fokussieren➔ Konflikte thematisieren, aber Leistungsanforderungen klar aufrecht erhalten➔ Bei Destruktivität Hilfes-tellung geben, nicht ausgrenzen

Klären Regeln

- Standpunkte werden geklärt
- Ziele werden gesetzt
- Spielregeln werden vereinbart
- Aktivität oder Passivität entsteht
- Zuhören und verstehen



Gruppendynamische Aspekte	Förderndes Verhalten des Teamleiters
<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktvertiefung - Vertrauen, persönliche Nähe - Gemeinschaftserlebnis, - Entwicklung gemeinsamer Umgangsformen und Gruppennormen - Gruppe wird idealisiert → Harmonie ist das Ziel - Widerstände gegen die Leitung werden abgebaut - Es bahnt sich Problemlösungsfähigkeit an 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Distanz wahren ➔ Verbrüderung / Verschmelzung nicht mitmachen ➔ Realistisch, aufgabenbezogen und zielorientiert bleiben ➔ Latente und verdrängte Konflikte thematisieren ➔ Kooperations- und Leistungsbereitschaft ausnützen ➔ Erfolgserlebnisse anstreben

Arbeiten Produzieren



Vertrauen in Fach-, und Sozialkompetenz

Leistung wird gemeinsam erbracht

Harmonie steht im Vordergrund

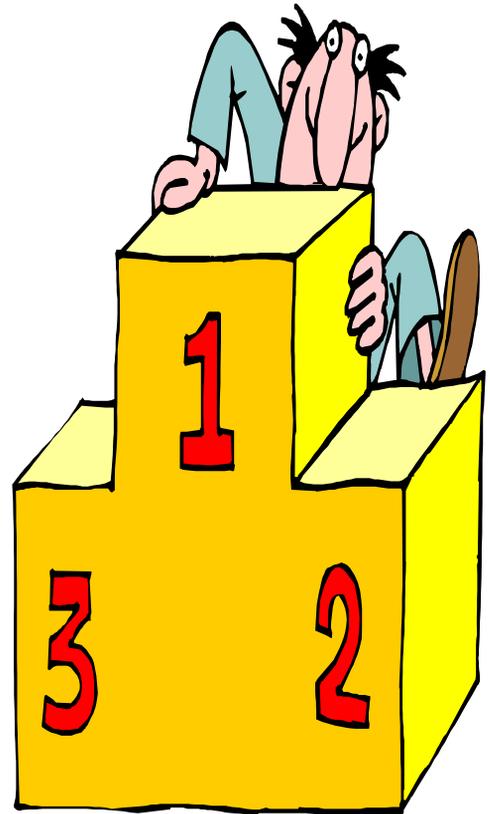
Neue Wege werden gesucht

Konflikte werden gelöst

Gruppendynamische Aspekte	Förderndes Verhalten des Teamleiters
<ul style="list-style-type: none">- Die Teamstruktur ist für die Aufgabenstellung funktional geworden- Hohe Effizienz in Entscheidungsprozessen- Zielstrebigkeit- Teamleistung und gute Arbeitsorganisation sind zentrale Werte- Gem. Freude an sachlichen Ergebnissen- Echte Konfliktfähigkeit- Stabilität und Flexibilität	<ul style="list-style-type: none">➔ Selbständigkeit der Gruppe unterstützen➔ Der Leiter kann sich unter Beachtung seiner Rolle als Partner an der Problemlösung beteiligen und sein Sachwissen gleichberechtigt einbringen➔ Das Gewicht des Teamleiters ist nicht mehr so bedeutsam

Abschliessen Reflektieren Transferieren

- Abschluss des Auftrages
- Austausch von Erfahrungen
- Entwicklung von Stärken und Potential
- Auftrag transferiert
- Erkenntnisse werden auf neuen
- Ergebnisse werden anerkannt



Gruppendynamische Aspekte	Förderndes Verhalten des Teamleiters
<ul style="list-style-type: none">- Abschliessen, überprüfen, sich trennen, loslassen- Gruppe löst sich auf- Gruppe verändert sich, Wechsel im Team- sich auf Neues einstellen- Unsicherheit, Angst - Veränderung ist nötig → Gefahr der Blindheit- Effiziente Routine- Kreativität, Andersheit und neue Ideen werden zur Bedrohung	<ul style="list-style-type: none">➔ Erreichtes wertschätzen und feiern➔ Emotionen thematisieren➔ Ende bewusst planen ➔ Feedback in Bezug auf Inhalt, Prozess und Leitung einholen ➔ Leitung sollte immer soviel Neuerung provozieren, dass Flexibilität und Offenheit der Gruppe erhalten bleibt.

Motivationspyramide nach Maslow

57



Arbeitsbedingungen die Unzufriedenheit vermeiden helfen:

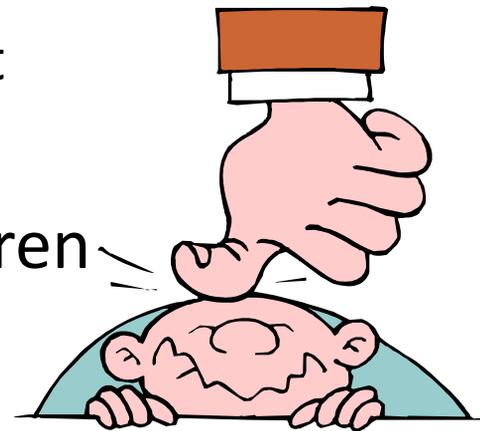
Stabilitäts- / Hygienefaktoren

- Status im Unternehmen
- schlechter Führungsstil
- schlechtes Arbeitsklima
- angemessene Entlohnung
- Sicherheit des Arbeitsplatzes

Arbeitsfaktoren die Zufriedenheit fördern:

Anspornfaktoren / Motivatoren

- ansprechende Tätigkeit
- Beachtung
- Anerkennung
- Erfolg
- Verantwortung
- Fortschritt / Entwicklung



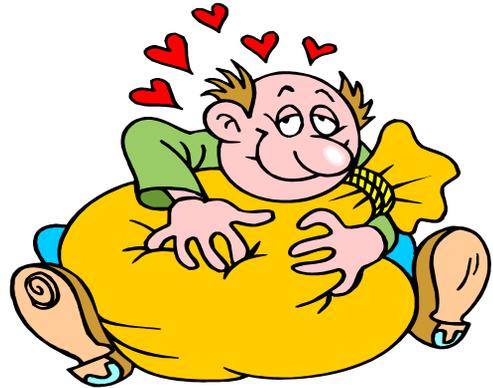
„Was die Menschen glücklich machen kann, ist das, was sie tun.

Was sie meistens sauer macht, sind die Umstände, unter denen sie es tun müssen“.

Motivation von Innen =
Intrinsische Motivation

Gesteuert durch die
Person

- Antrieb
- Wille
- Wunsch



Motivation von Aussen =
Extrinsische Motivation

Gesteuert durch
Situationen

- Anreiz
- Geld
- Vorgaben



**Führung ist eine Mischung der beiden Motivationsbereiche.
Zielorientierte Motipulation führt zu Klarheit und Verständnis.**

Bei der Eigen- und Selbstmotivation spielen folgende Faktoren eine Rolle:

Wollen

- Ziele / Erfolg / Ehrgeiz
- Beweggründe / Instinkte / Einstellung
- Streben nach Beachtung / Anerkennung
- Erfahrungen (positive / negative)

Können

- Fertigkeiten / Fähigkeiten
- Wissen / Kenntnisse
- Eignung / Kompetenz

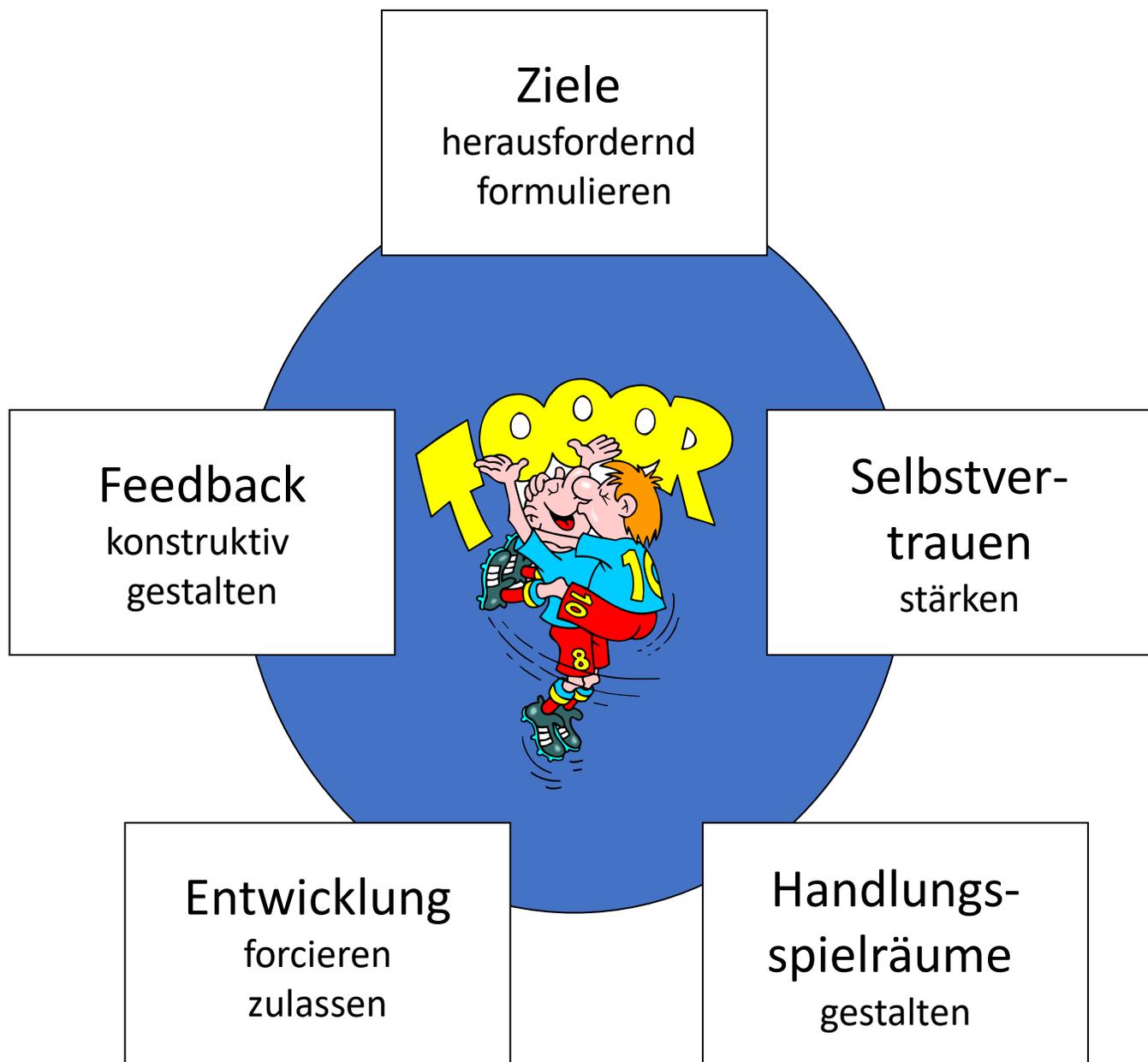
Dürfen

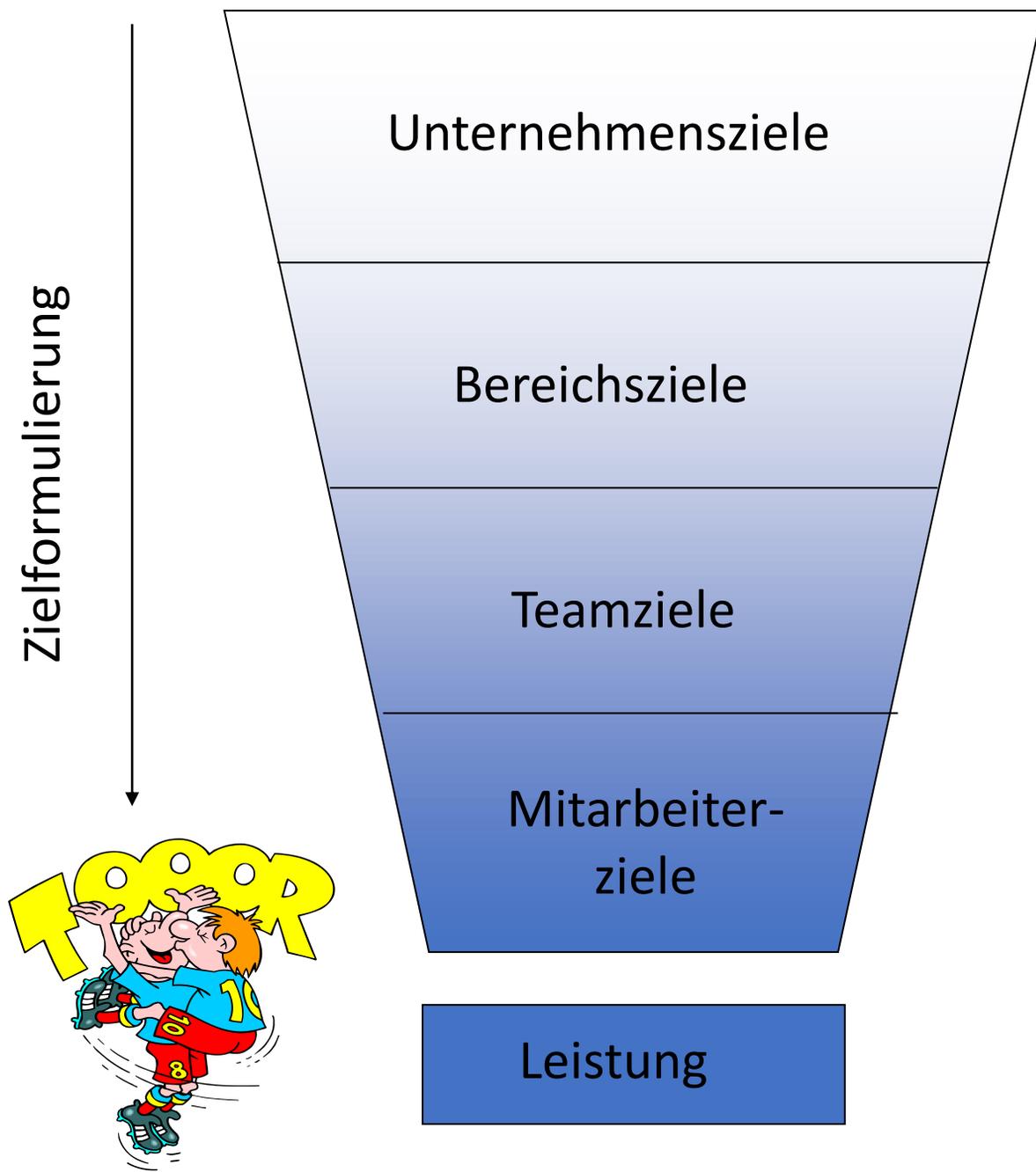
- Rahmenbedingungen / Umfeld / Hierarchie
- Kultur / Spielregeln / Vorschriften
- Ethik / Glauben

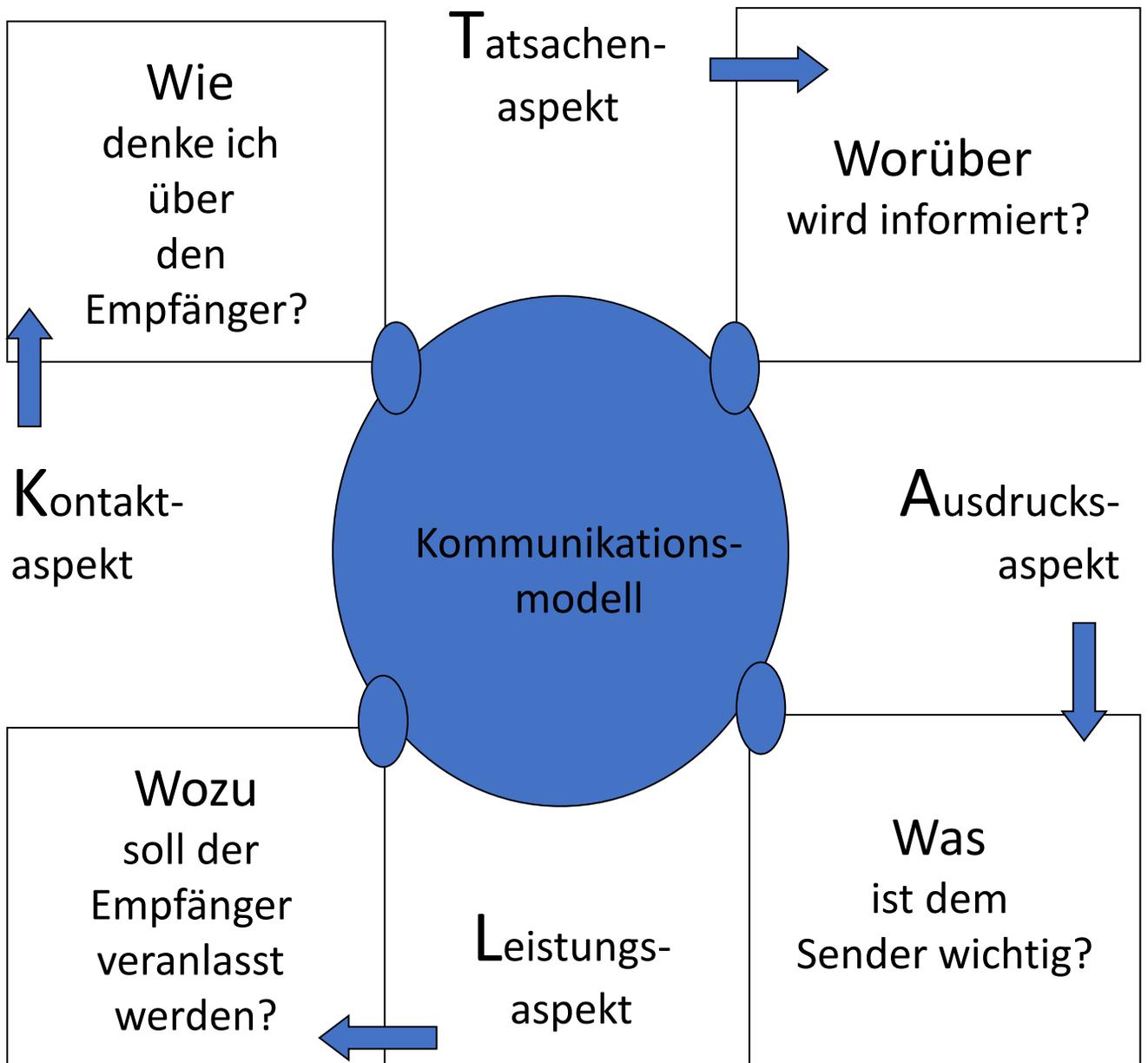
Machen

- Umsetzung
- Erfolg / Misserfolg
- Beachtung, Anerkennung

Leistung entsteht aus dem Zusammenspiel der erwähnten vier Bereichen

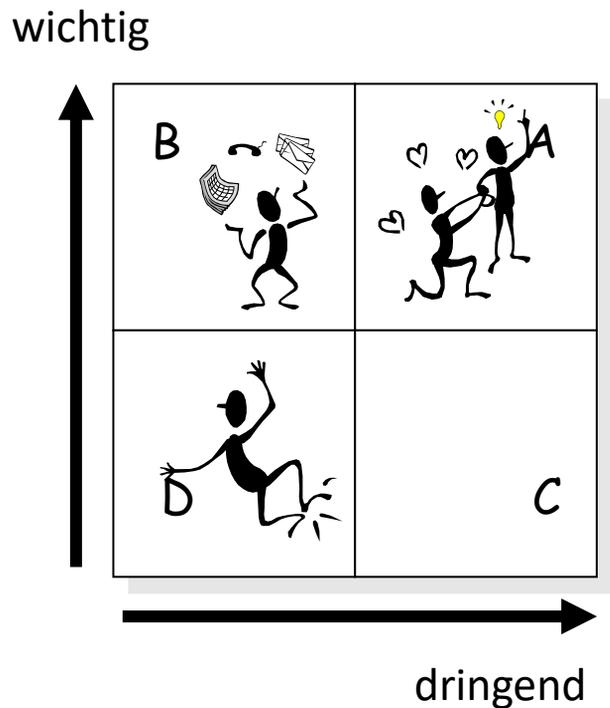






Wichtig =
Aufgaben die unser
Tagesgeschäft
beeinflussen

Dringend =
Aufgaben die wir evtl. nicht
geplant haben, kurzfristig
auftreten, einfach vergessen
haben oder bei der Planung
nicht als wichtig eingestuft
haben



wichtig = agieren
dringend = re-agieren

1. Ist diese Arbeit nötig?
- wenn NEIN, Arbeit nicht anfangen!
2. Muss ich sie selbst erledigen
- wenn NEIN, wer könnte sie erledigen?
3. Muss ich sie jetzt sofort tun?
- wenn NEIN, wann ist der richtige Zeitpunkt?
4. Wie muss ich sie tun?
- Arbeitsschritte festlegen

Die Kontrolle dient zum Erkennen der Zielerreichung oder deren Abweichung.

Elemente der Kontrolle:

Erfassen des IST-Zustandes

- was wurde bis zum Zeitpunkt der Kontrolle erreicht?

Vergleich zwischen IST und SOLL-Zustand

- Inwieweit wurde das angestrebte Ziel tatsächlich erreicht?

Weiteres Vorgehen bestimmen

- Massnahmenplan zu den Zielabweichungen
- evtl. Zielanpassung vornehmen
- Bestätigung der Zielerreichung

Kontrolle führt zu bewussten Leistungen und Veränderungen

Kontrollen erleben viele Menschen als negativ (Prüfungen, Polizeikontrollen, usw.)

Einen positiven Charakter erhält die Kontrolle nur mit einer entsprechenden Einstellung des Kontrolleurs:

Suchen Sie das Erreichte und nicht nur das Unerreichte!

Fremdkontrolle:

Der Vorgesetzte oder eine Kontrollstelle untersucht den Stand von Zielsetzungen, Arbeitsleistungen oder das Einhalten von Regeln.

Selbstkontrolle:

Der Mitarbeiter wird durch messbare, realistische und planbare Ziele auf seine Leistung vorbereitet.

Er kontrolliert seine Zielerreichung selbstständig.

Sehr oft ist eine Schlusskontrolle des Vorgesetzten unerlässlich.

Die folgenden Grundsätze fördern eine positive Einstellung des Kontrollierten zum Thema Kontrolle:

In erster Linie Resultat und nicht Verhalten kontrollieren!

- je erfahrener der Mitarbeiter, umso mehr können Sie nur noch die Zielerreichung kontrollieren
- analysieren Sie die erbrachte Leistung sachlich

Soviel Fremdkontrolle wie nötig, soviel Selbstkontrolle wie möglich!

- Voraussetzung dazu: klare Delegation, Auftragserteilung, Zielformulierung und Kompetenzenregelung

Stichproben statt Voll-Kontrolle!

- fördert die Selbstkontrolle des Mitarbeiters

Kontrollen vorher vereinbaren (Art und Termin)!

- fördert das Vertrauen und bringt Klarheit in die Arbeitssituation
- dadurch wird Überwachungscharakter eliminiert

Zwischenkontrollen!

- ermöglicht ein rasches korrigieren von Zielabweichungen
- bei neuen Mitarbeitern sinnvoll jedoch unbedingt gemeinsam vereinbaren
- können vom Mitarbeiter und Vorgesetzten gefordert werden

Sofortige Reaktion bei Zielveränderungen von Aussen!

- ermöglicht ein flexibles anpassen von Zielvereinbarungen

A = Aufgaben und Arbeiten notieren
(Aufgabenliste erstellen)

L = Länge der Tätigkeiten bestimmen

P = Pufferzonen einbauen
(Störungen, Unvorhergesehenes)

E = Entscheidung über die Reihen-
folge treffen (Prioritäten setzen)

N = Notizen über Erfolge (und
Misserfolge) festhalten

Problem erkennen

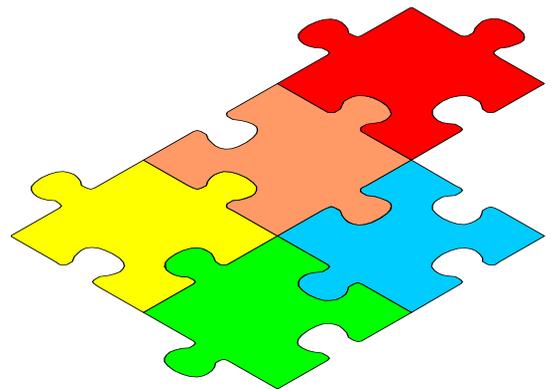
Ursachen analysieren

Ziele setzen

Lösungen suchen

Entscheidungen fällen

Massnahmen definieren



Beinhaltet alle Vorgänge in denen Informationen gesendet und empfangen werden

Laut Duden:
Verständigung
Untereinander
Verbindung
Zusammenhang



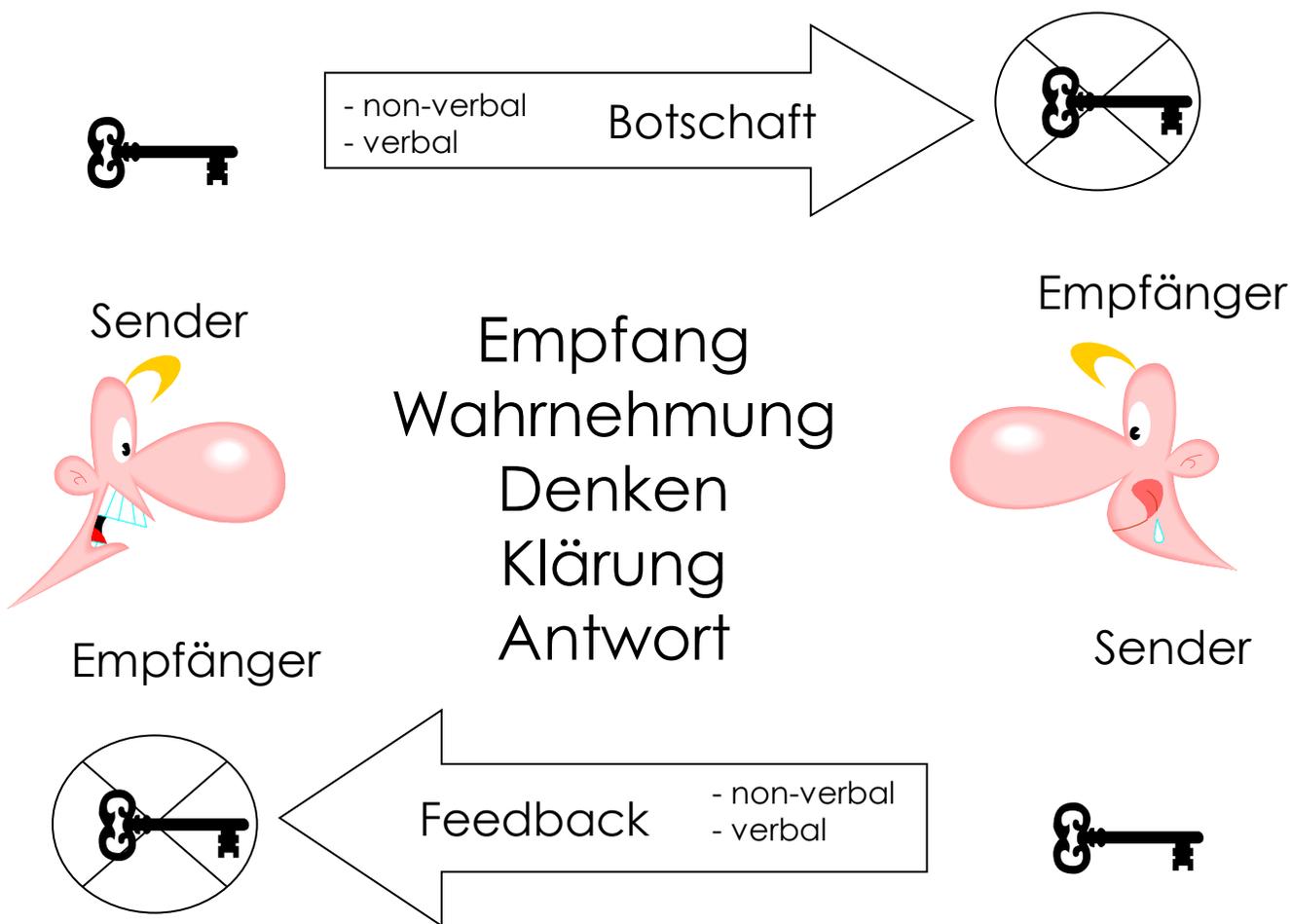
Man kann
nicht ...
nicht
kommunizieren!

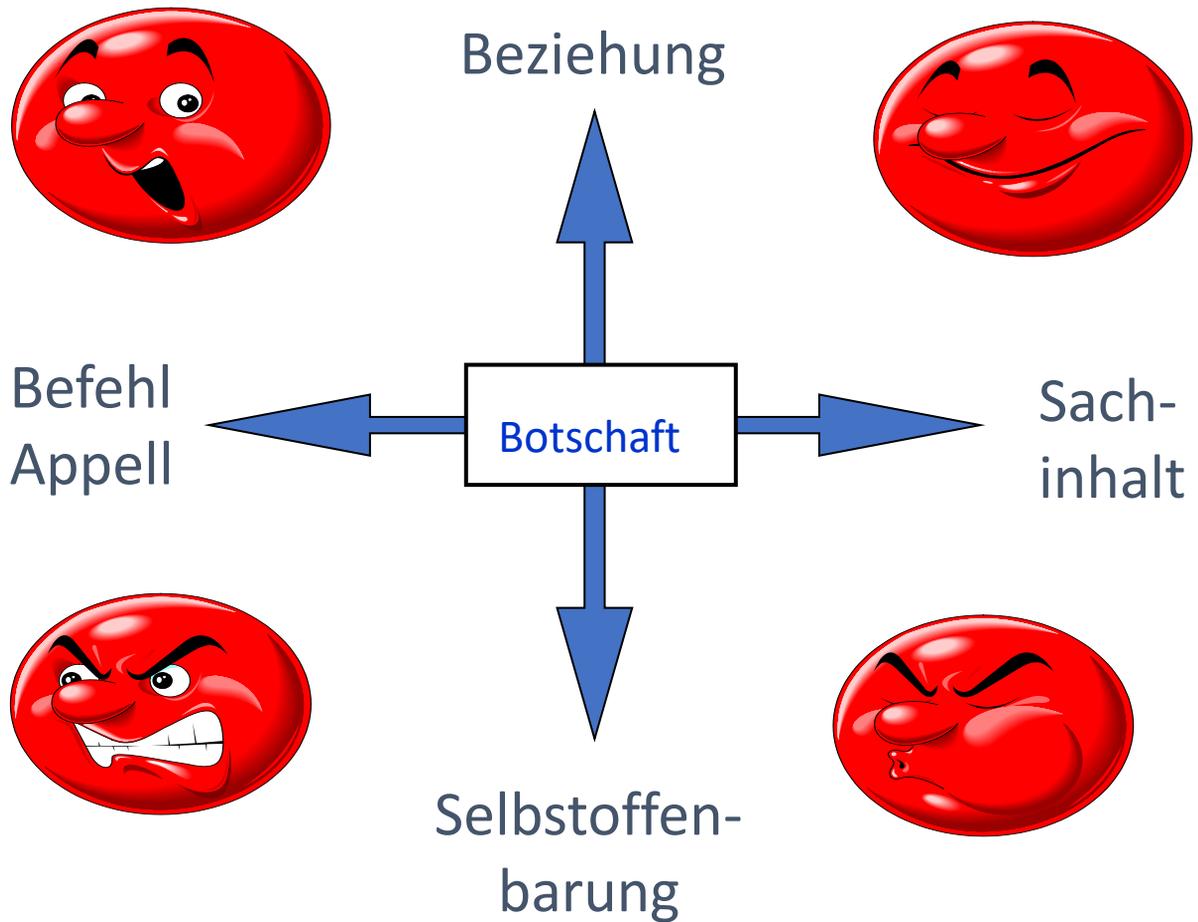
Einfluss auf ...

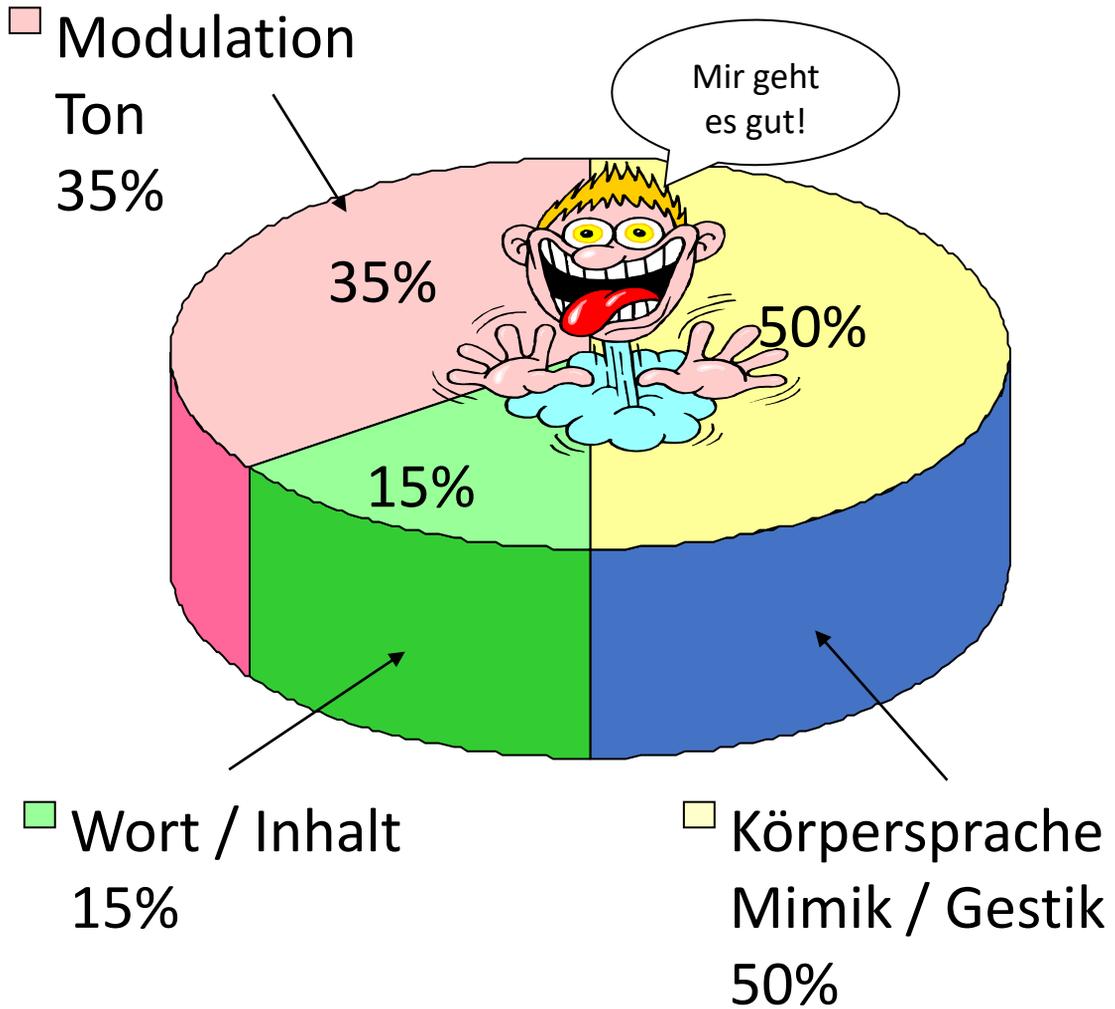
- Unternehmenskultur
- Beziehungen
- Arbeitsabläufe
- Leistung

- Energie
- Spass
- Arbeitswille
- Motivation

Kommunikations- kreislauf







Kongruent

= mit Worten
übereinstimmend

Nicht kongruent

= mit Worten
nicht übereinstimmend

Zusammenfassung
des Gehörten

Wiederholen
des Gehörten

Nachfragen
des Gehörten

Interesse zeigen
am Gehörten



Der Mensch hat zwei Ohren
und nur eine Zunge, damit er
doppelt soviel hören kann,
wie er spricht.

Die 5 wichtigsten Feedbackregeln:

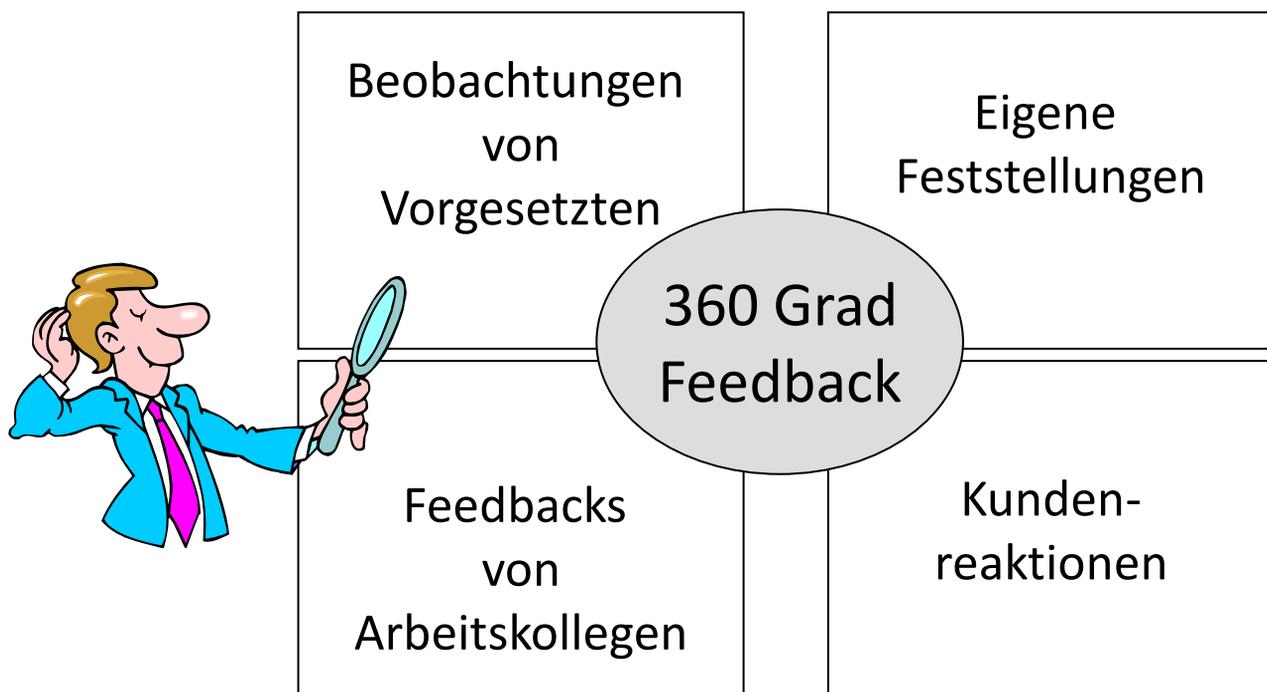
Nur ICH-Botschaften anwenden

Kritik mit Alternativen verbinden

Direkt zum Betroffenen sprechen

Konkrete Hinweise, keine Vermutungen

Positive Leistung in den Vordergrund stellen



Die Leistungseinschätzung von mehreren Seiten

Selbstlernen

- Handlungsbedarf erkennen
- Informationen sammeln und verarbeiten
- Vorgehen entwickeln
- Umsetzen und auswerten

Erfahrungslernen

- Versuch und Irrtum
- eigene Konstrukte bilden
- Kritik / Lob



Nachmachen

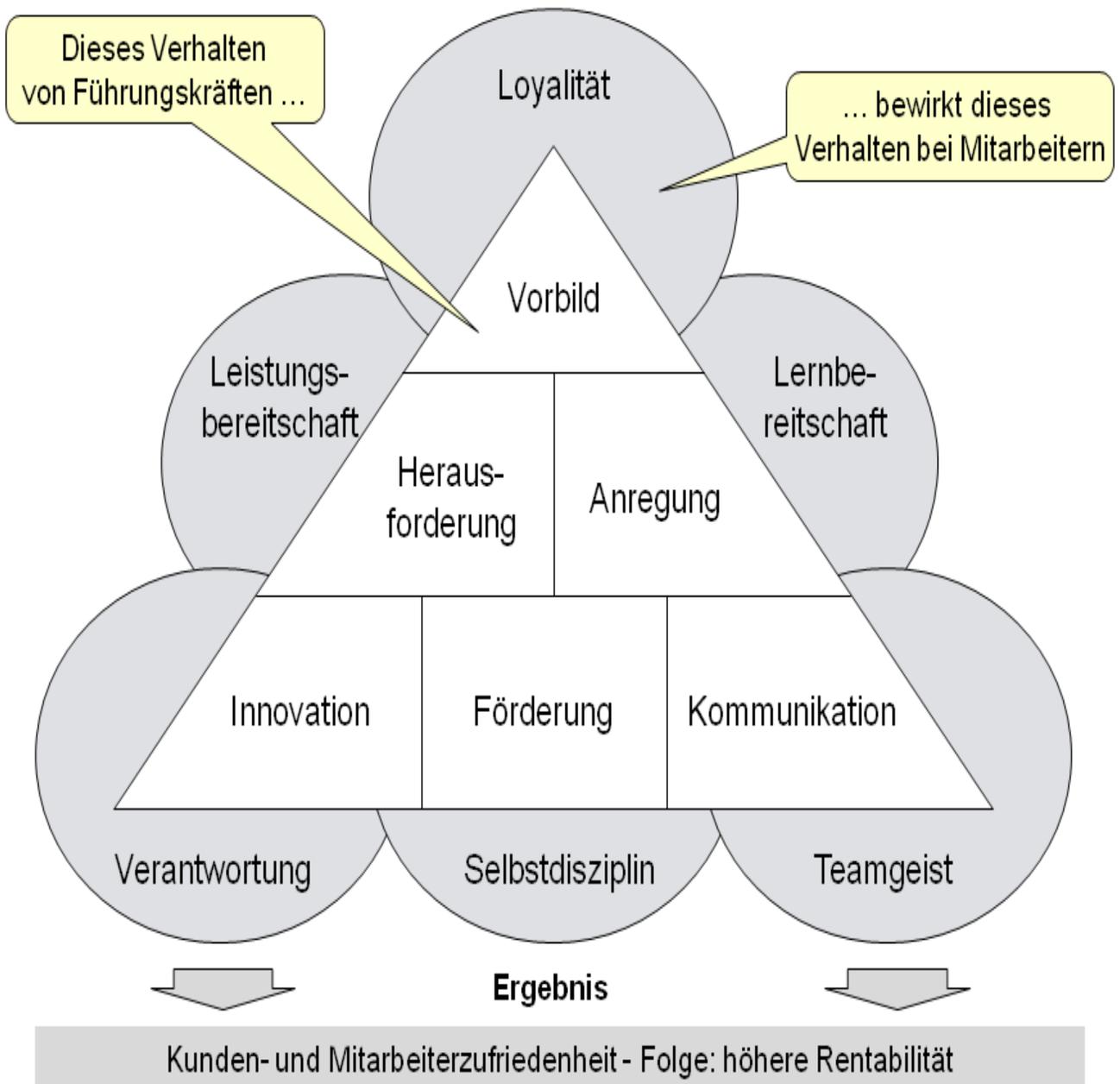
- Verhalten und Abläufe erkennen
- kopieren und nachmachen
- entwickeln und anpassen an eigene Fähigkeiten

Instruktion

1. Vormachen und erklären
2. Nachmachen und korrigieren
3. Selber tun lassen
4. Betreuen und begleiten

1. Stufe - Vormachen und erklären
 - Kleine Lernschritte
 - Lernschritte begründen / erklären
 - Rückfragen stellen
 - Wichtige Stellen hervorheben
2. Stufe - Nachmachen lassen
 - Erklären lassen / nachmachen lassen
 - Korrekturen sofort anbringen
 - Anerkennung und Lob erteilen
 - Genauigkeit vor Tempo
3. Stufe - Selber tun lassen
 - Fehler selber suchen lassen
 - Bestätigen der positiven Handlung
 - Alleine Arbeiten lassen
4. Stufe – Betreuung und Begleitung
 - Steigerung des Arbeitstempos
 - Selbstkontrolle anregen
 - Feedback über Arbeitsleistung

Führungskompetenz und Führungserfolg (Fazit)



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

- Kompetenz Ergebnisorientierung als erwartetes Verhalten:
 - Geht kalkulierte Risiken ein, um Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.
 - Setzt klare Ziele und Termine für geplante (Zwischen-)Ergebnisse.
 - Ist stets auf (unvermeidbare) Abweichungen vom Plan vorbereitet.
 - Kann zuverlässig zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit unterscheiden, setzt klare Prioritäten.
 - Bereitet Sitzungen und Besprechungen so vor, dass diese effizient ablaufen und zu sinnvollen Ergebnissen führen.
 - Ergreift – wenn es die Situation erfordert – außerordentliche oder kreative Maßnahmen, damit die Aufgaben seines Verantwortungsbereiches termingerecht erledigt werden.
- Kompetenz Risikobereitschaft als erwartetes Verhalten:
 - Analysiert regelmäßig das Umfeld im Hinblick auf mögliche Risiken und Gefahren für seinen Verantwortungsbereich.
 - Ist auf potenzielle Risiken und Probleme gut vorbereitet.
 - Übernimmt die Verantwortung für tatsächlich eingetretene Risiken.
 - Kann Chancen und Risiken sachgerecht abwägen und ist in der Lage, deren Auswirkung auf die Organisation einzuschätzen (qualitativ wie quantitativ).
 - Ist bereit, ein persönliches Risiko einzugehen, wenn es Vorteile für die Organisation bringt.
 - Führt geeignete Maßnahmen und Systeme ein, die möglichen Risiken durch Nachlässigkeit, Betrug, Missbrauch oder Fehlverhalten vorbeugen.
 - Schafft eine positive, konstruktive Kultur der Risikobereitschaft.