

Zusammenarbeit zwischen Führung und Personal

Referent: Dipl.- Sozialpädagoge
Eric Voß, Bebra 2015



TEAM

TEAM

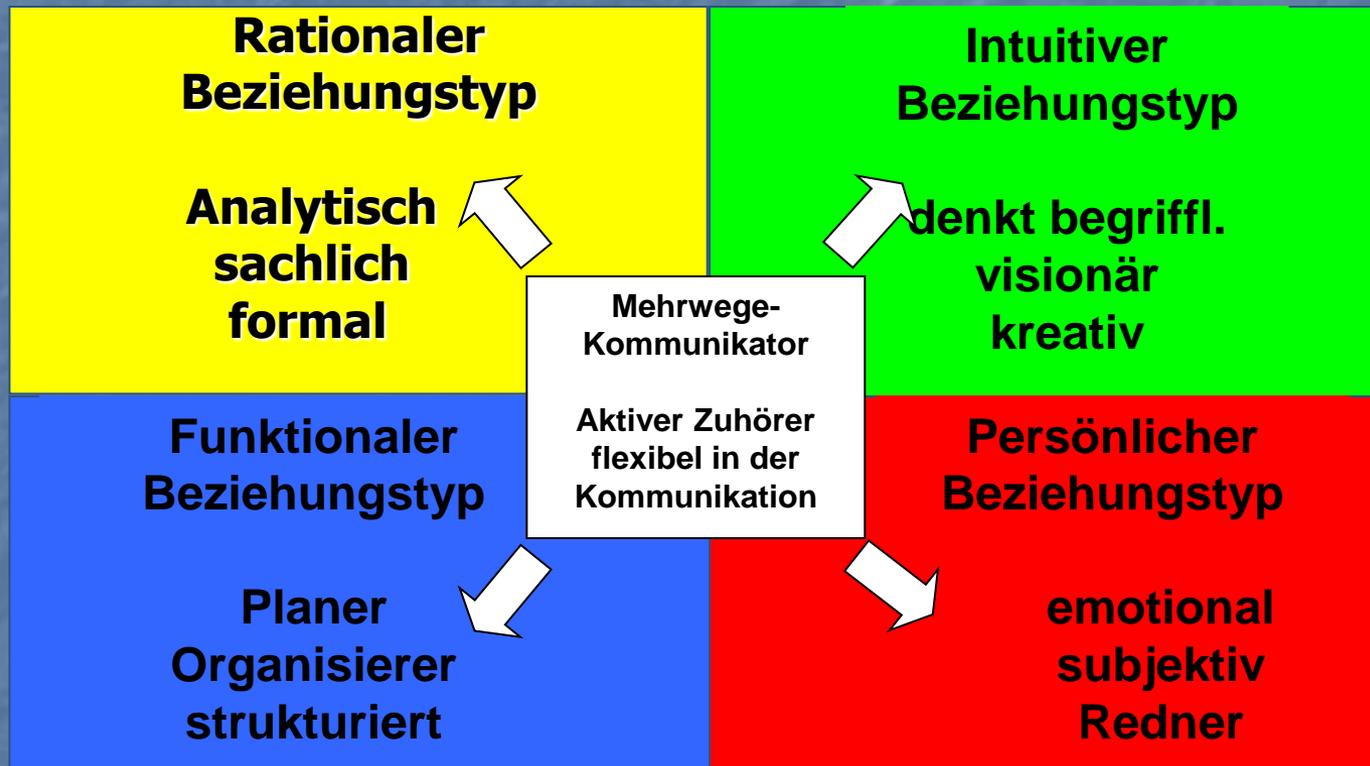
Was heißt das???

Toll Ein Anderer Machts

Oder?

I	E	A	M
Termin	Erfolg	Auftrag	Meinung
Treue	Ergebnis	Arbeit	Macht
Teilen	Effizienz	Alltag	Modern
Tabus	Erfahrung	Angst	Menschen
Themen	Enge	Arbeitszeit	Methode
Taktik	Engagement	Angebot	Mythos
Technik	Effektivität	Achtsamkeit	Motivation
Talent	Einfälle	Außenseiter	Manager
Tortur	Euphorie	Assoziation	Mut
Teilhabe	Empathie	Autonom	Möglichkeiten
Toleranz	Erleben	Aktivität	Manipulation

■ IDEAL-TYPUS

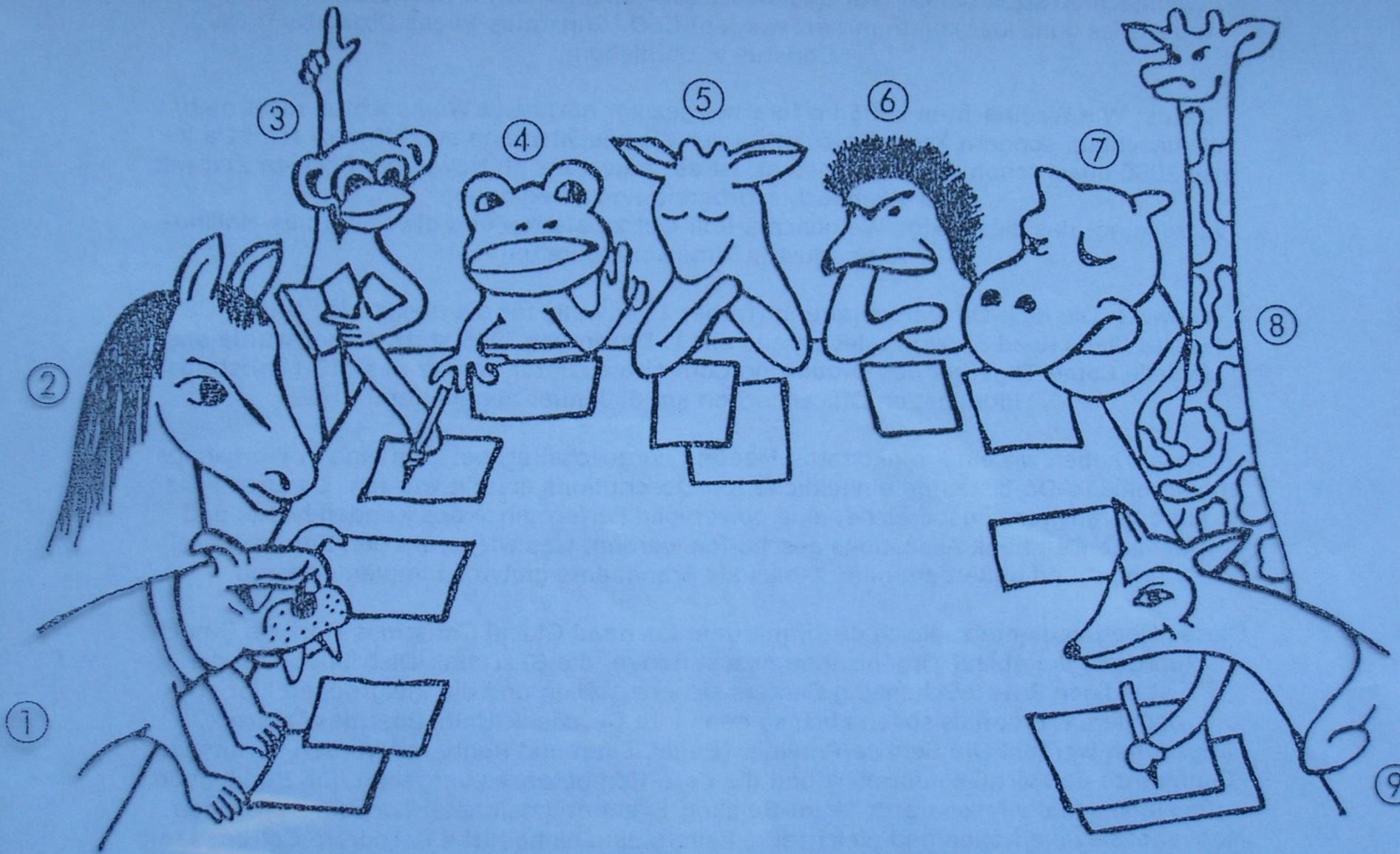


forming	Fremdheit	Wer sind die anderen? Wie wird es mir ergehen? Unsicherheit	
storming	Orientierung	Passe ich zu den anderen? Werde ich einen Platz finden? +++++++ Beziehungen sind vorläufig geklärt:	----- Ich finde keinen Platz, werde „festgeschrieben“
norming	Vertrautheit	Wir gehören zusammen, wir verstehen uns +++++++ Ich kann sein wie ich bin	----- „Wir ist alles“ Bin nicht gefragt!
performing	Differenziertheit	Ich bin ich und du bist du. Unterschiede und Konflikte gehören dazu	
closing	Abschluß/Ende	+++++++ Was haben wir erlebt, gewonnen?	----- Was haben wir nicht geschafft?

Fragestellungen

- Was kann ich dem TEAM geben?
- Was sind meine Stärken?
- Was sind meine Schwächen?
- Wo benötige ich Unterstützung?
- Wobei kann ich unterstützen?

Reputation Ortsbezug	Worauf sind wir stolz? Was verankert uns in der Region?
Produktbezug	Was unterscheidet unsere Produkte und Leistungen von anderen?
Tradition Kultur	Was hat uns geprägt? Was sind unsere Werte/ Verpflichtungen/ Versprechen?
Kompetenz Rangstellung	Was können und wissen wir? Wie innovativ sind wir? Wo stehen wir am Markt?
Strategie	Was sind unsere Ziele, unsere Mission und unsere Vision?



Gruppen-Typen

1. **Der Streitsüchtige**

= als Partner behandeln, einbeziehen, zur Sachlichkeit zwingen.

2. **Der Positive**

= bestärken, nicht zu viele Aufgaben geben

3. **Der Alleswissender**

= weniger beachten, Sonderaufgaben, mit Nr. 9 zusammenbringen, dämpfen

Gruppen-Typen

4. **Der Geschwätzige**

= zur Ordnung rufen, unterbrechen, Redezeit eingrenzen, anderer Platz

5. **Der Schüchterne**

= Selbstvertrauen heben, ermutigen, loben, kleine Aufgaben übertragen

6. **Der Widerspenstige**

= Verantwortung übertragen, gezielte Fragen/Aufträge, ermuntern

Gruppen-Typen

7. **Der Dickfellige**

= aus der Reserve locken, reizen, provozieren, sensibilisieren

8. **Der Überhebliche**

= dämpfen, wenig beachten, Grenzen aufzeigen, nicht so oft loben, Aufträge erteilen

9. **Der listige Frager**

= Fragen an Nr. 3 geben, dämpfen, als ÜL nicht hereinlegen lassen

Unternehmensfitness

Fitness ist die flinke Anpassungsfähigkeit eines Systems an erhöhte und wechselnde Anforderungen.

Nicht die Großen werden die Kleinen fressen,
sondern die Schnellen die Langsamen!

Führungsprozess

Der Prozess der Führung beschreibt den Vorgang, den **zeitlichen Ablauf** von der **Zielsetzung** über die **Planung** und **Durchführung** bis hin zur **Kontrolle**.

Die entscheidenden Stufen in diesem Ablauf sind die **Formulierung**, **Vereinbarung** und **Festlegung von Zielen**, sowie die Kontrolle, ob und wie weit die Ziele erreicht oder realisiert werden.

"Eine Führungskraft ist eine Person, die genau weiß, was sie nicht kann, und sich dafür die richtigen Leute sucht"

Philip Rosenthal

Was benötigt eine Führungskraft zum Führen?

Kompetenzen

Top-Management

Unternehmenskompetenz
(Fragen, Chancen, Risiken,
Strategie)

Mittelmanagement

Beziehungskompetenz

Untere Management

Fachkompetenz

Soziale Kompetenz

Durchsetzungsv./Kooperationsf.

Führungskraft und ihre Aufgaben

- Ihre Mitarbeiter darüber **informieren**, welche Leistung sie bis zu welchem Zeitpunkt erbringen sollen.
- fehlende **Kompetenzen zukaufen** oder dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter entsprechend **qualifiziert** sind.
- den **Ablauf überwachen**, bei Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen und **Maßnahmen ergreifen**.

Führungskraft und ihre Aufgaben

- Gut mit Menschen umgehen
- Denken ergebnisorientiert.
- Zum ergebnisorientierten Denken gehört:
 - Eine realistische Einschätzung, was überhaupt möglich ist, Grenzen kennen, Chancen erkennen.
- Das Verständnis für zeitliche Abläufe und Zusammenhängen.
- Eine konstruktive Grundhaltung gegenüber Problemen
- Ein verantwortungsvoller Umgang mit Risiko

Führungskraft und ihre Aufgaben

- Sie arbeiten systematisch und ökonomisch in der Zeit
- Sie konzentrieren sich auf den Beitrag nach außen und sind mehr auf Ergebnisse als auf die Tätigkeit an sich gerichtet.
- Sie nutzen Möglichkeiten und Chancen
- Sie konzentrieren sich auf wenige wichtige Gebiete und setzen Prioritäten
- Sie treffen effektive Entscheidungen.

Irrtümer über Führung

- Irrtum 1.
- Die Führungskraft braucht das größte Wissen !
- Es ist nicht das Fachwissen, das Sie für eine Führungsposition qualifiziert. Vielmehr ist es die Fähigkeit, das Fachwissen und die Kompetenz von anderen optimal einzustellen.

Irrtümer über Führung

- Der Mensch steht im Mittelpunkt!
- Jede Organisation, für die eine Führungskraft arbeitet, verfolgt einen bestimmten Zweck. Die Führungskraft trägt mit seiner Leistung dazu bei, diesen Zweck zu erfüllen. Die Führungskraft wird daran gemessen, inwieweit sie und ihre Mitarbeiter etwas zu diesem Ziel beitragen. Das ist das einzig entscheidende und nicht etwa, wie zufrieden die Mitarbeiter sind.

"Der Mensch ist Mittel. Punkt!"

Irrtümer über Führung

- Management heißt Motivieren!
- Es wird stillschweigend unterstellt, dass die Mitarbeiter selbst nicht motiviert sind. Die Führungskraft muss motivierend eingreifen. Motivation ist Fremdsteuerung, ein anderes Wort für Manipulation. Es ist natürlich sinnvoll, die Mitarbeiter zu motivieren, sie emotional anzusprechen und zu begeistern. Aber das ist ein Instrument, von dem Sie nur sparsam Gebrauch machen sollten.

Distanz kann außerordentlich entlastend wirken - und zwar auf beiden Seiten!

Führungsstile

- autoritären Stil
- kooperative Stil
- bürokratische Führungsstil
- patriarchalische Führungsstil
- Laisser-Faire Stil
- Situativer Stil

Führungsmittel

- Kommunikation
- Information
- Beurteilung
- Motivation
- Hier treten die meisten und größten Fehlerquellen und Missverständnisse im gesamten Führungsgeschehen auf.

"Ihr Kapital steckt nicht in den Bilanzen, sondern in den Köpfen ihrer MA"

Veränderungskultur

- Der Schlüsselbegriff heißt **Veränderung**
- Führungskräfte sind generell dazu da, Neues in Bewegung zu setzen. Sie dürfen nicht am Alten kleben, müssen auch in guten Zeiten neue Wege suchen.

**"Führungskräfte leben von und für
Veränderung!"**

Vertrauenskultur

Vertrauen in den Erfolg von Personen (jemanden etwas zutrauen)



Diversity Management

- Nutzen der Vielfalt
- FK mit hohem Autonomieanteil fürchten sich auch nicht davor, Mitarbeiter aus den verschiedensten sozialen Milieus und mit den unterschiedlichsten Bildungshintergründen zu integrieren. Im Gegenteil: Sie wissen, dass gerade diese Diversität innerhalb ihres Unternehmens zu einer starken Innovationskraft führt. Man spricht hier auch von einer hohen Omega-Toleranz. Geringe Omega-Toleranz definieren ihre Identität durch Abgrenzung.

Wertewandel

Veränderungen in der Arbeitswelt

- 1. Veränderungen in der Unternehmensumwelt (Konkurrenz, internationale Verflechtungen, Verknappung von Rohstoffen)
- 2. Komplexität (Aufgaben, Entscheidungen, Probleme werden komplexer)
- 3. Leistung und Geschwindigkeit (immer schneller, besser, höher)
- 4. Personalentwicklung (Kostendruck, Fachkräftemangel, Anforderungen)

Veränderungen im Bewusstsein

Werte wie Disziplin, Gehorsam und Fleiß verlieren an Kraft. Eigeninitiative, Kreativität und Selbständigkeit gewinnen an Bedeutung.

Wertewandel

- Stille Revolution

Materiellen Bed.



Selbsterhaltungsbed.



Älteren



Überleben

Postmateriellen Bed.



Anerkennung- und
Selbstentfaltungsbed.



Jüngeren



Erleben

Arbeitsstil der Zukunft

- neue Verteilung der Lebensarbeitszeit (länger an Jahren, kürzer pro Woche)
- häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes
- Zunahme von Teilzeitarbeit, Tele- und Heimarbeit
- stetig ansteigender Anteil an Eigenvorsorge für Pension und Rente
- immer weniger Menschen arbeiten in normalen, festen Anstellungen
- flexible Beschäftigungssysteme und Arbeitsstrukturen sind nötig
- Erst die Arbeit, dann das Vergnügen! wird aus dem Sprachgebrauch verschwinden.

Wertewandel in der Führung

- Finanzielle Anreize verlieren an Zugkraft
- Starre Organisationsformen bieten nicht mehr ausreichend Freiräume
- Ansprüche an die Mitarbeiter im Dienstleistungssektor werden
 - > Anpassungsfähigkeit
 - > Flexibilität
 - > Mobilität
 - > Qualifikation und
 - > selbstbewusstes Auftreten sein.

Kommunikation

- Kommunikationsmodell nach Schultz v. Thun



SACHINHALT

BEZIEHUNG

NACHRICHT

APPELL

SELBSTOFFENBAR.

„Die Ampel ist grün!“

Zustand der Ampel/grün

traut seiner Frau nicht

„Die Ampel ist grün!“

fahr schneller

deutsch/farbtüchtig/eilig

„WEINEN“

fehlt

Ich bin traurig!

„WEINEN!“

Bitte schone mich!/
Tröste mich!

Soweit hast du es
geschafft!

„Liebst Du mich noch?“

**„Ja da sollten wir
erst einmal das
Wort Liebe definieren!“**

Zweifel

„Liebst Du mich noch?“

Lass uns loslegen!

**Kann man die Beziehung
aufrecht erhalten?**

Grundregeln erfolgreicher Kommunikation

- „Gedacht“ bedeutet nicht „gesagt“ = äußern des Gedachten
- „Gesagt“ bedeutet nicht „gehört“ = Situation, Zeitpunkt
- „Gehört“ bedeutet nicht „verstanden“ = Fachausdrücke, Bsp: Japan
- „Verstanden“ bedeutet nicht „einverstanden“ = kein Druck sondern Argumentation
- „Einverstanden“ bedeutet nicht „behalten“ = Vergesslichkeit
- „Behalten“ bedeutet nicht „angewendet“ = nicht nur das Wissen, sondern die Umsetzung
- „Angewendet“ bedeutet nicht „verändert“ = Erinnerung der Vereinbarung
- Keine Pauschalaussagen sondern konkretisieren
- Keine Vollkommenheit erwarten
- Ungerechte, ungerechtfertigte Kritik vermeiden
- Keine Jagd auf Fehler machen
- Über konstruktive Kritik freuen

SACHINHALT

Sachlich

- Was ist vorgefallen?
- Um was geht es?
- Was, wie, wer, wann, wo?
- Welche Fragen wollen Sie klären?

BEZIEHUNG

Zwischenmenschlich:

- Wie fühlen Sie sich behandelt?
- Wie stört Sie?
- Was halten Sie vom anderen?
- Wie ist die Beziehung?
- Wie läuft die Zusammenarbeit..?
- Hierarchie und Führung

NACHRICHT

APPELL

Wunsch:

- Was soll sich ändern?
- Was bräuchten Sie, um...?
- Forderungen, Wünsche
- Was möchten Sie bewirken?
- Was hätten Sie sich gewünscht?

SELBSTOFFENBAR.

Persönlich:

- Wie ging es Ihnen?
- Was dachten Sie?
- Was haben Sie empfunden?
- Wie empfinden Sie das jetzt?
- Warum?

"Mitarbeiter haben nicht nur eine Aufgabe - sie sind eine Aufgabe!"

**Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!**