BLICKWINKEL ANDERN

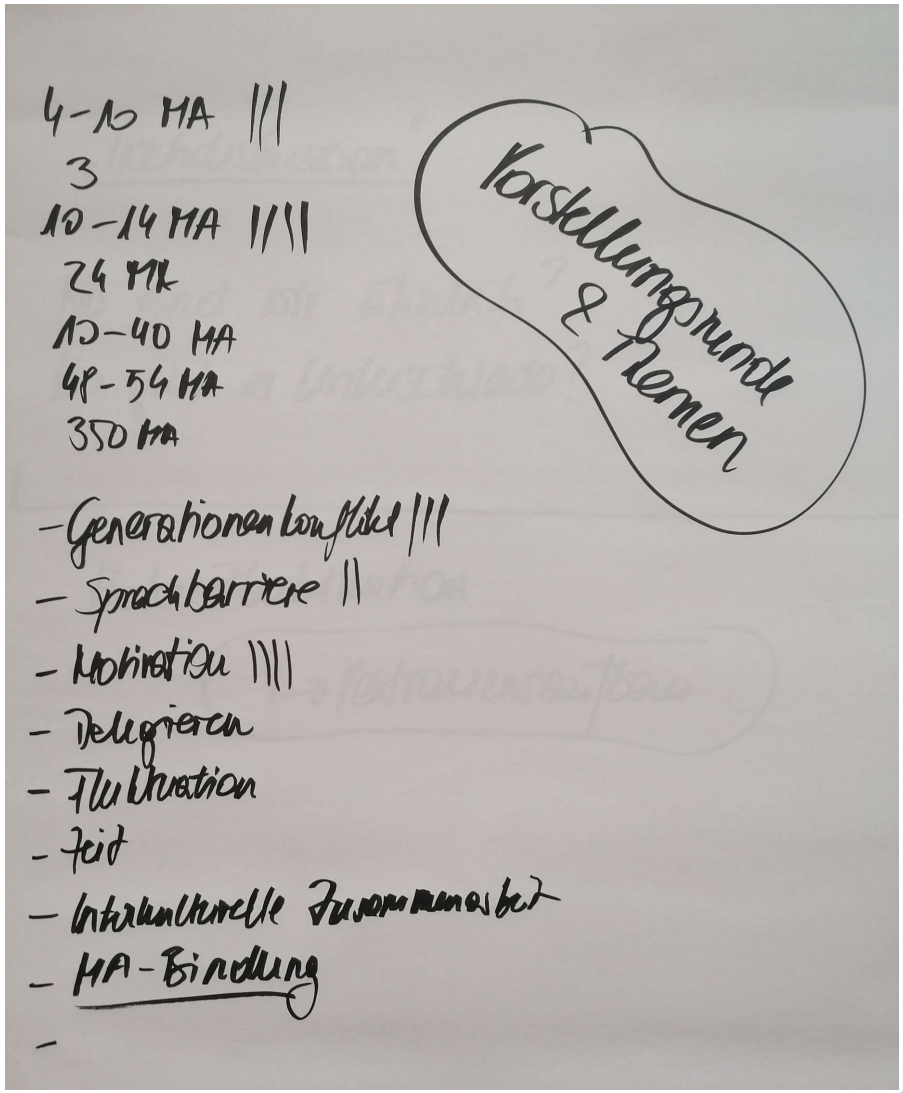
Seminar
„Führungskompetenzen erweitern“
am 21.05.2024

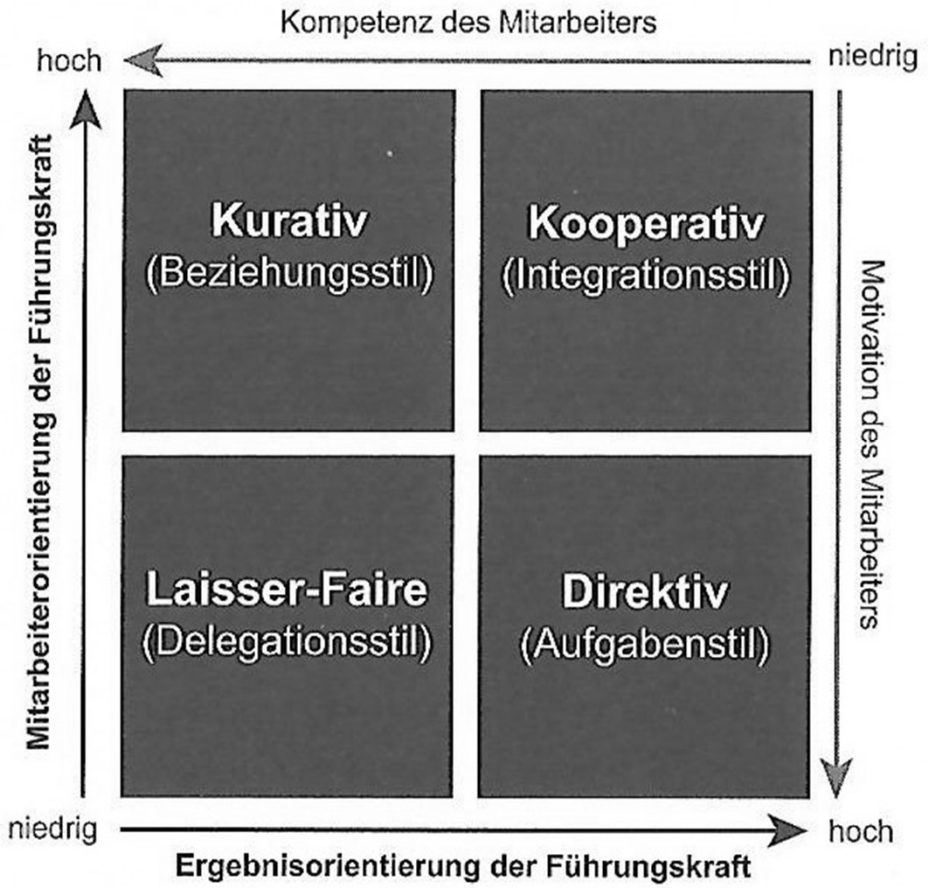
Mag. Marion Drobesch

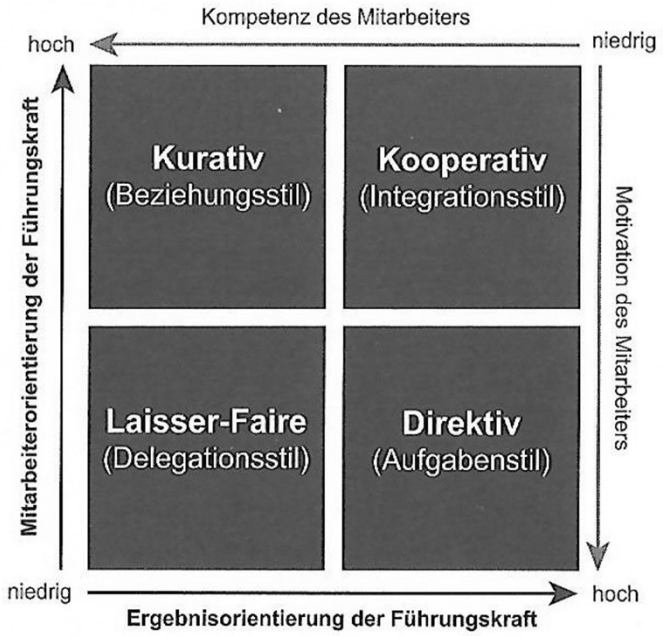
Vorstellungsrunde

- Name
- Anzahl der Mitarbeiter:innen

Wie geht es mir mit der Führung meiner Mitarbeiter:innen? Was fällt mir leicht? Was ist schwierig?


4-10 MA |||
3
10-14 MA ||||
24 MA
15-40 MA
48-54 MA
350 MA
Vorstellungsrunde & Themen
- Generationenkonflikt |||
- Sprachbarriere ||
- Motivation ||||
- Delegieren
- Fluktuation
- Zeit
- Interkulturelle Zusammenarbeit
- MA-Bindung
-


Kompetenz des Mitarbeiters
hoch
niedrig
Kurativ
(Beziehungsstil)
Kooperativ
(Integrationsstil)
Laisser-Faire
(Delegationsstil)
Direktiv
(Aufgabenstil)
Mitarbeiterorientierung der Führungskraft
Motivation des Mitarbeiters
niedrig
hoch
Ergebnisorientierung der Führungskraft

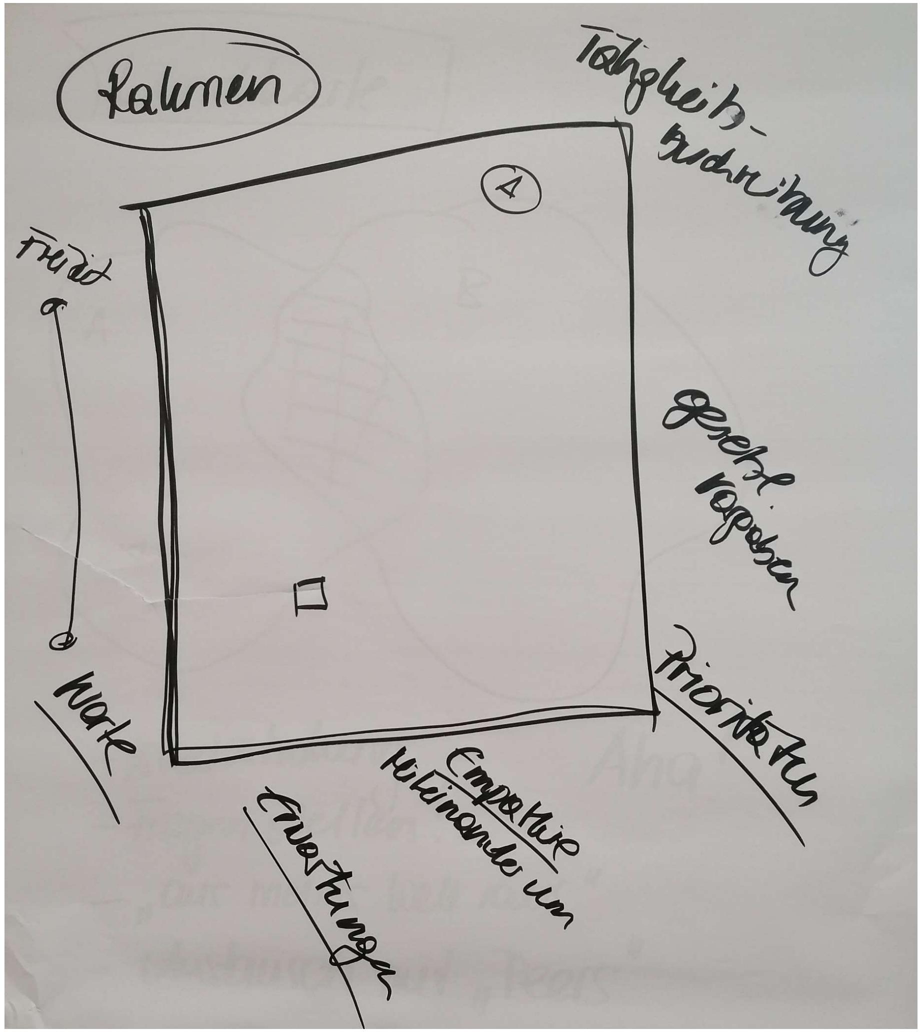


- Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung
- Aus der Kombination beider Kriterien ergeben sich unterschiedliche Führungsstile
- Führungsstile sind gleichberechtigt, weil es eben „ganz drauf ankommt“ – alle angemessen

Beispiel:

A) fähige aber unmotivierte Mitarbeiter erfordern ein Eingehen auf ihre Bedürfnisse und Motivationslagen

B) Motivierte aber noch wenig sachkundige Mitarbeiter brauchen klare Instruktionen


Rahmen
Tätigkeits-beschreibung
Freizeit
gesetzl. Vorgaben
Prioritäten
Werte
Erwartungen
Empathie
Miteinander um

Den Rahmen bestimmen?

Bei Führungskräften, die zum ersten Mal von lösungsfokussierter Führung hören oder lesen, entsteht oft der Eindruck, dass sie alles den Mitarbeitenden überlassen sollen. Dies ist keineswegs so. Gute Führung zeichnet sich auch durch Klarheit aus.

Die Gallup-Forschung zum Thema Employee Engagement zeigt auf, dass Mitarbeitende einen klaren verbindlichen Rahmen suchen, um eine engagierte Leistung zu erbringen. Sie wollen zum Beispiel wissen, was von ihnen erwartet wird. Deshalb ist es wichtig, dass Sie die Verantwortung für Ihre Funktion übernehmen und entscheiden, wo Sie bestimmen und vorgeben müssen und wo es sich lohnt, die Mitarbeitenden Expertinnen und Experten für den eigenen Arbeitsbereich sein zu lassen.

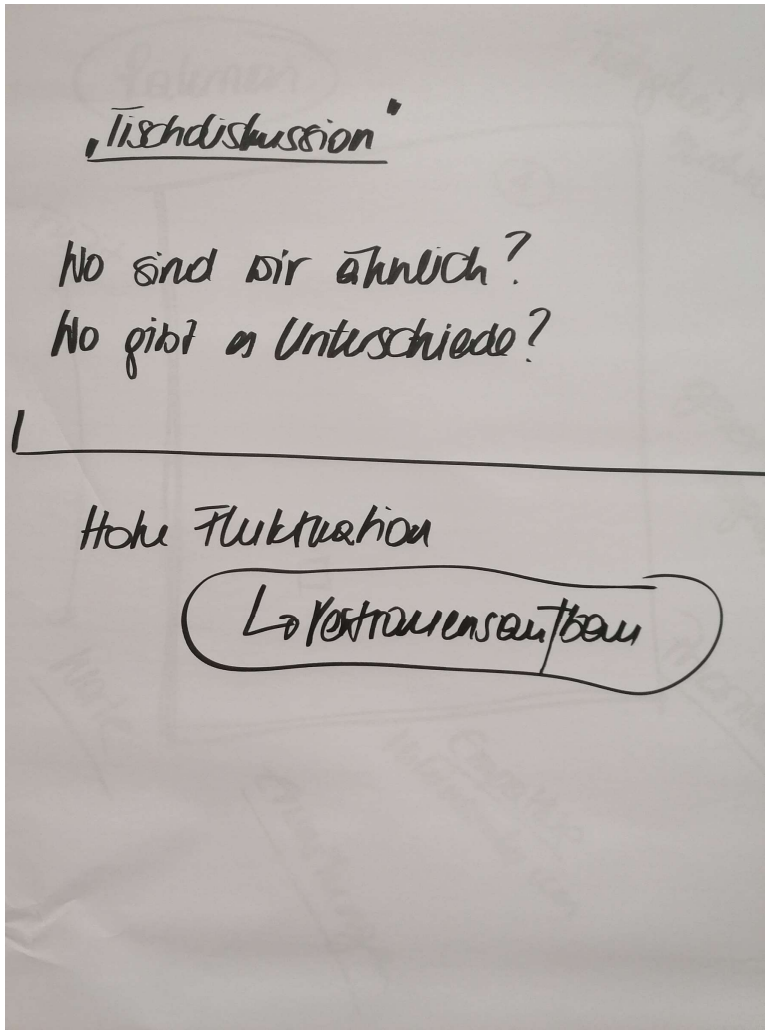
Ich stelle dies meist tatsächlich im Sinne eines Bilderrahmens dar. Der Rahmen, sozusagen die Rahmenbedingungen, muss durch Sie gesetzt werden. Seien Sie sich bewusst, dass dieser bestimmt, welcher Spielraum für die Mitarbeitenden und deren Expertise bleibt. Dabei darf es ruhig Bereiche geben, die Sie bestimmen und die nicht diskutierbar sind. Dies gibt den Mitarbeitenden auch Sicherheit, da sie wissen, was von ihnen erwartet wird und was verhandelbar ist und was nicht. Da Führungsfunktionen sehr unterschiedlich sein können, kann nicht objektiv beantwortet werden wie groß der Rahmen sein soll und welche Bereiche fix und welche verhandelbar sein sollen. Dies müssen Sie für sich und Ihre Funktion bestimmen.

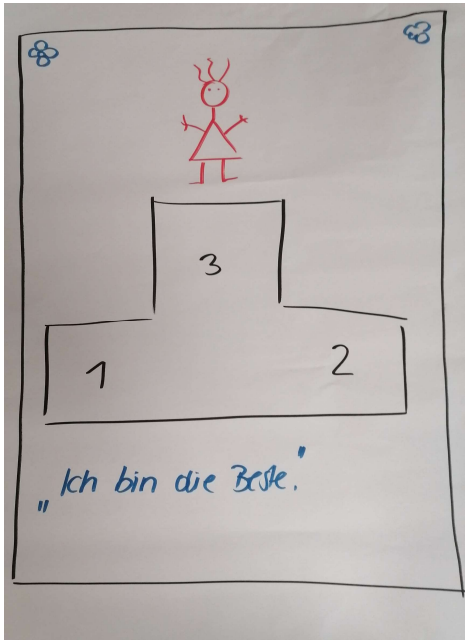
Praxisidee

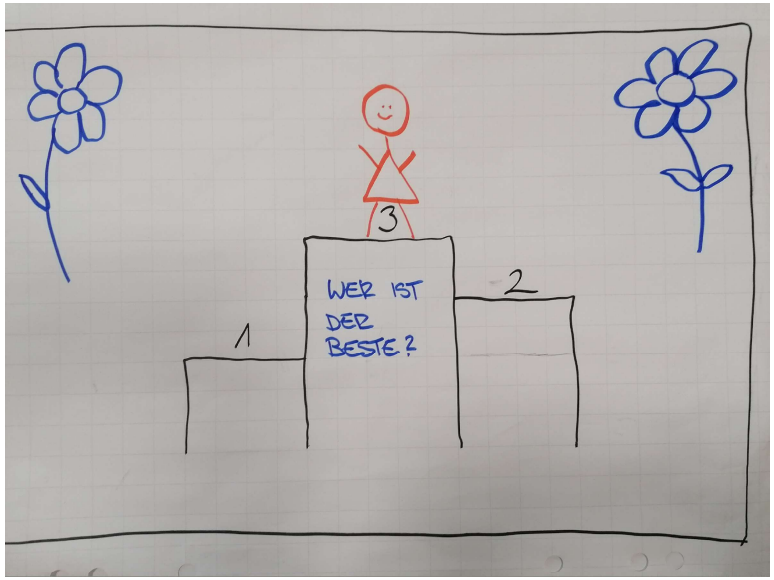
Sich den Rahmen bewusstmachen
Werden Sie sich bewusst, was durch Sie zu bestimmen ist und was durch die Mitarbeitenden gestaltet werden kann. Je klarer Sie das für sich wissen, desto besser können Sie die Elemente der Lösung-fokussierten Führung dort zielgerichtet einsetzen, wo diese die von Ihnen gewünschte Wirkung erzielen können.

Die Rahmen gemeinsam gestalten

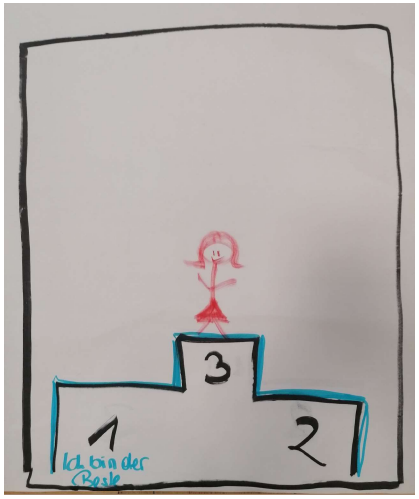
Da die Mitarbeitenden Expertinnen und Experten für ihr Leben und ihren Arbeitsbereich sind, können sie diese, sofern Sie dies wollen, auch bei der Gestaltung eines Teils des Rahmens miteinbeziehen.

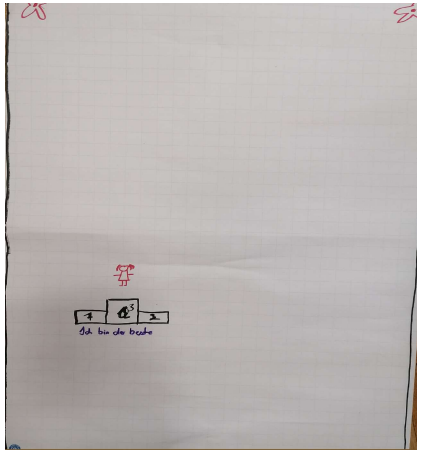

„Tischdiskussion"
Wo sind wir ähnlich?
Wo gibt es Unterschiede?
Hohe Fluktuation
Vertrauensaufbau

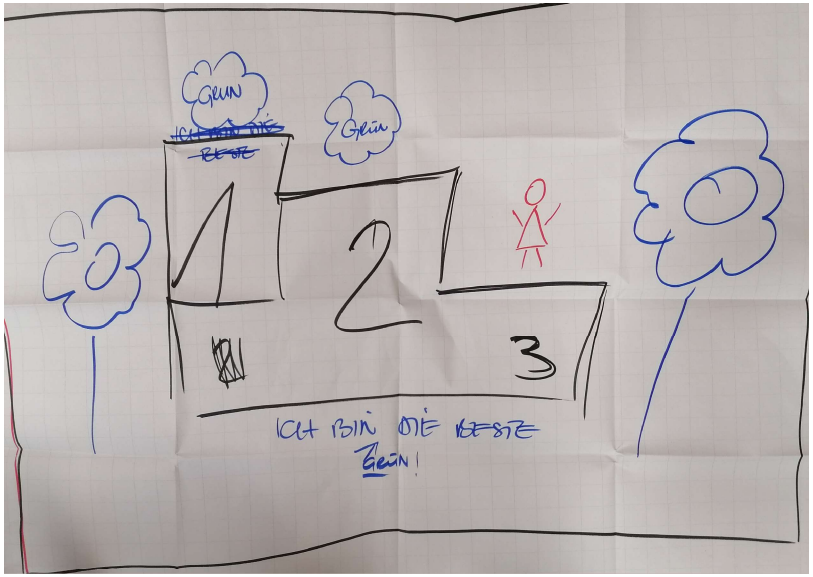

3
1
2
„Ich bin die Beste."


3
WER IST DER BESTE?
1
2

1
2
3
ICH BIN DIE BESTE


3
1
2
Ich bin der Beste




Grün
Grün
2
3
ICH BIN DIE BESTE
Grün!

KURATIV: Die Führungskraft

- verhält sich wohlwollend, ruhig und freundlich
- ermutigt und unterstützt ihre Mitarbeiter
- nimmt starken Einfluss auf die zwischenmenschlichen Beziehungen
- legt Wert auf einen guten Teamgeist und Arbeitszufriedenheit
- ist bemüht, Motivationshindernisse zu beseitigen

KOOPERATIV: Die Führungskraft

- beteiligt ihre Mitarbeiter an der Lösung fachlicher, organisatorischer und menschlicher Probleme
- besucht ihre Mitarbeiter oft vor Ort und fragt nach
- kümmert sich intensiv um das Betriebsklima und fördert die Zusammenarbeit
- folgt dem Prinzip der offenen Tür
- hat gerne häufig Besprechungen

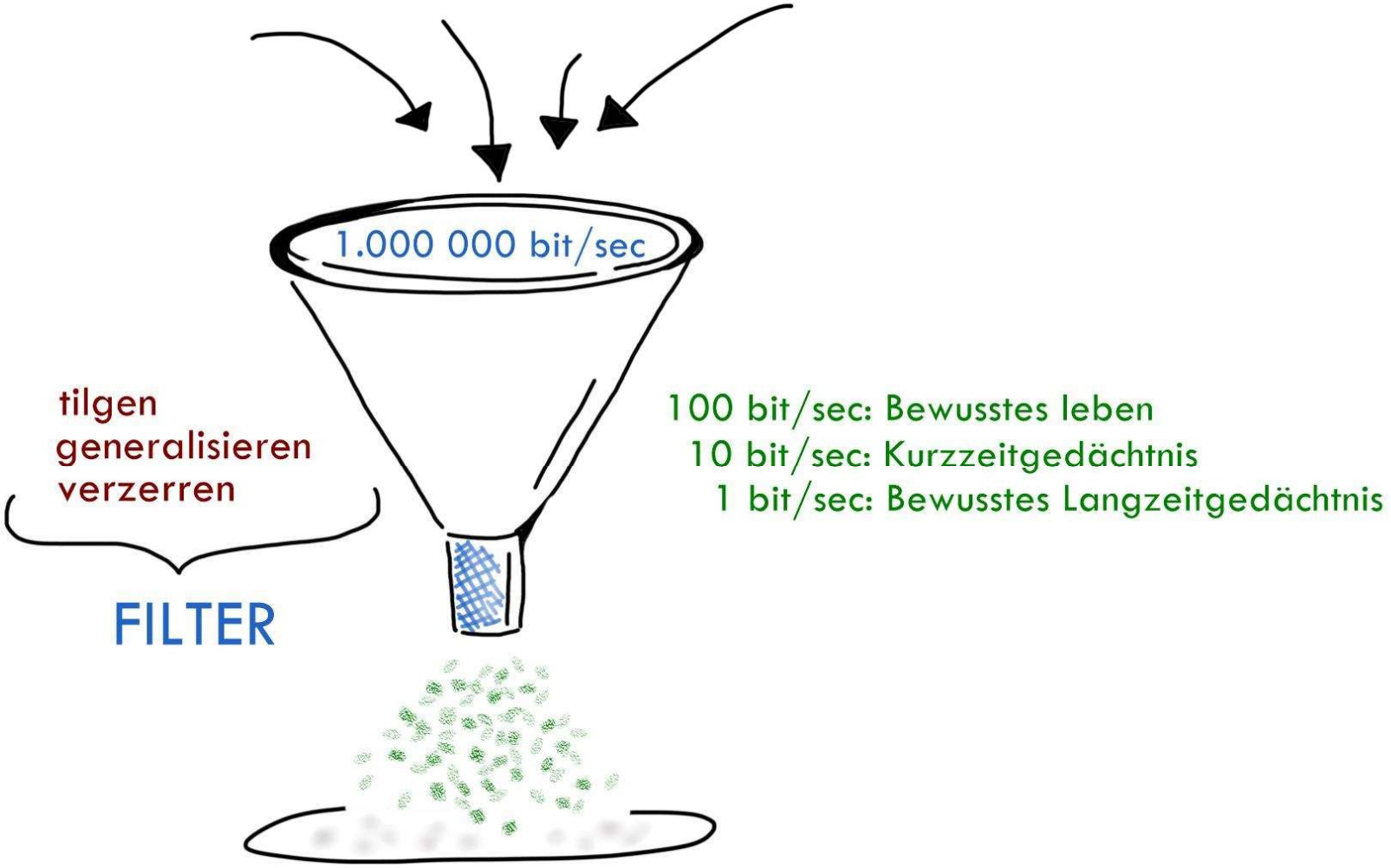
DIREKTIV: Die Führungskraft

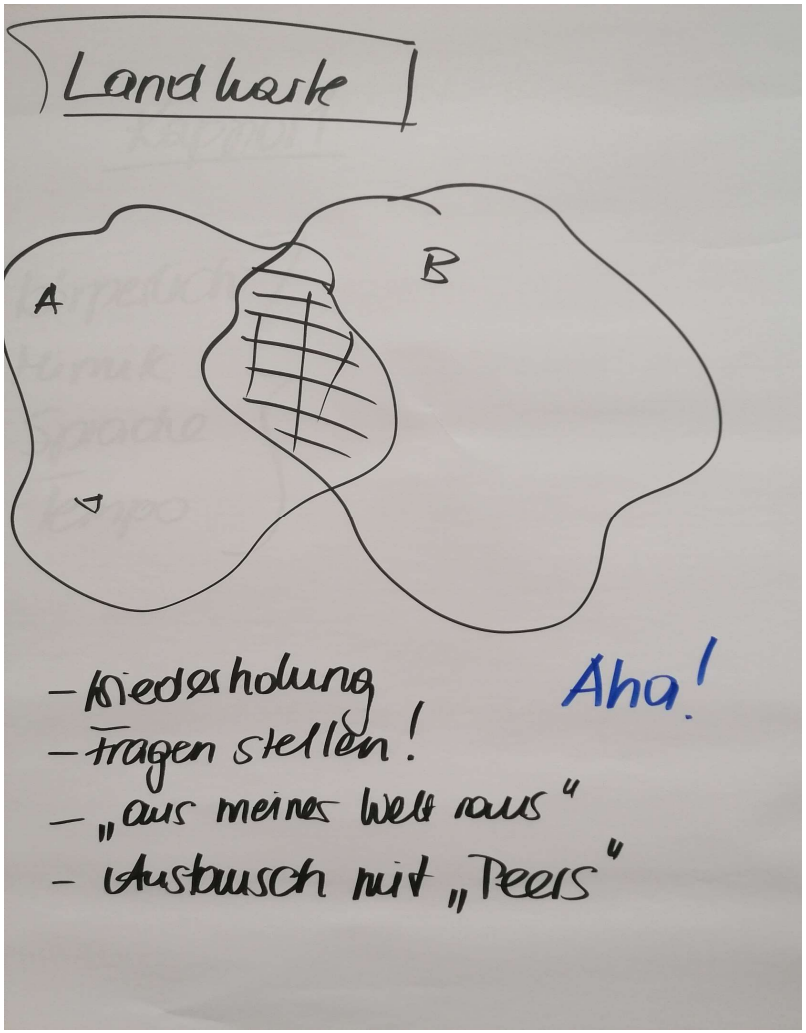
- setzt klare Normen, Regeln und Ziele
- achtet auf Leistung und Qualität
- vertraut den eigenen Fähigkeiten mehr als denjenigen ihrer Mitarbeiter
- verhält sich ihren Mitarbeitern gegenüber loyal und verantwortungsvoll
- führt ein enges Controlling von einzelnen Arbeitsschritten durch

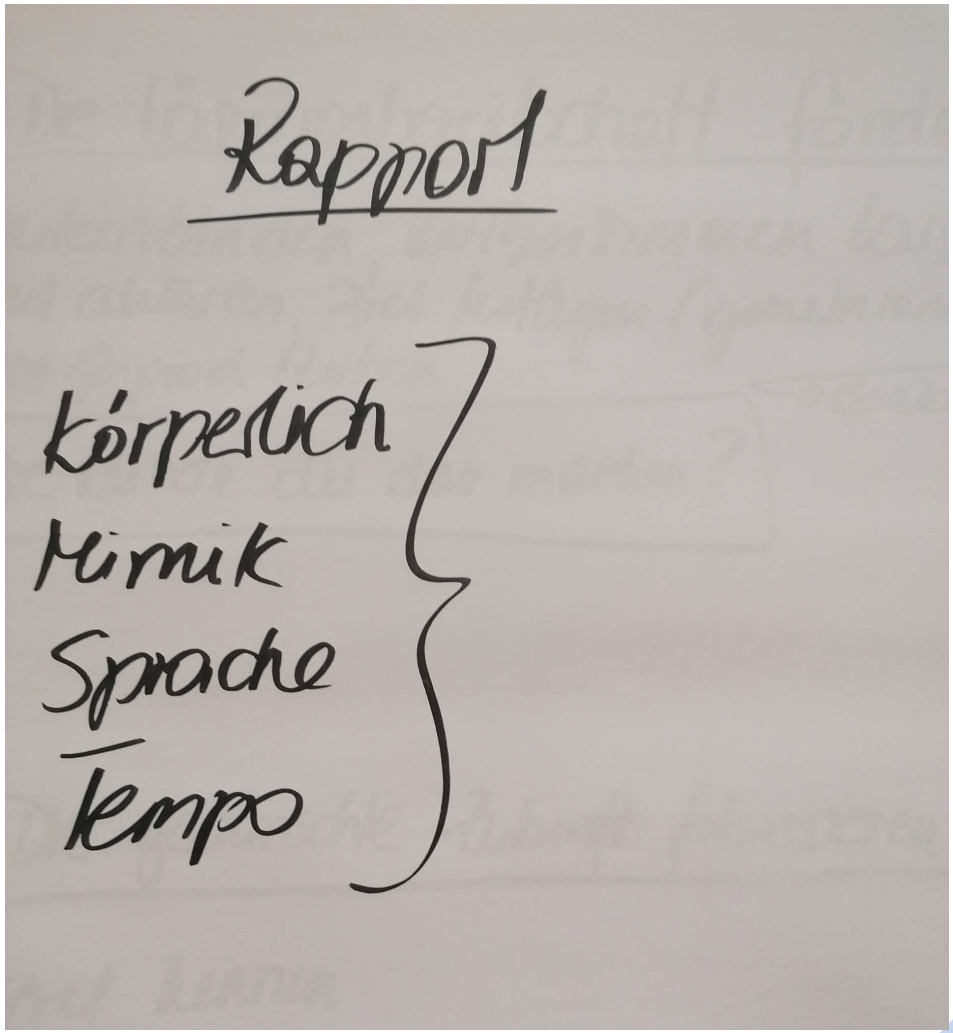
LAISSEZ-FAIRE: Die Führungskraft

- setzt klare Orientierungsrahmen und definiert Entscheidungsspielräume
- lässt ihren Mitarbeitern im Rahmen der Vorgaben große Freiräume
- hält sich möglichst weit aus dem operativen Geschäft heraus
- nimmt wenig Einfluss auf die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen
- macht Besprechungen nur selten und bei Bedarf

Quintessenz: Es gibt eigentlich kein RICHTIG oder FALSCH!
Es gibt ein günstig oder ungünstig für die jeweilige Situation!


1.000 000 bit/sec
tilgen
generalisieren
verzerren
FILTER
100 bit/sec: Bewusstes leben
10 bit/sec: Kurzzeitgedächtnis
1 bit/sec: Bewusstes Langzeitgedächtnis


Landkarte
A
B
- Wiederholung
- Fragen stellen!
- „aus meiner Welt raus"
- Austausch mit „Peers"
Aha!


Rapport
körperlich
Mimik
Sprache
Tempo

Was ist Rapport?

Rapport bedeutet, Menschen auf ihrem Niveau anzusprechen und deren Sprache zu verwenden, um sie von Gedanken zu überzeugen, die sie nicht verstanden hätten, wären sie in einer anderen Form dargestellt worden. Rapport ist die Fähigkeit, die Welt eines anderen zu betreten und zu ihm eine Brücke zu bauen. Es ist die Kunst, die Unterstützung und Mitarbeit anderer zu erhalten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Rapport ist eine Beziehung, die gekennzeichnet ist durch Zustimmung, gleiche Richtung oder Ähnlichkeit. Wenn der Rapport vorhanden ist, dann verschwindet der Widerstand. Rapport bedeutet, einen tiefen Kontakt zu dem Unbewussten des anderen aufzubauen. Der Verhaltensforscher Desmond Morris umschreibt den Rapport mit dem Begriff: Haltungsecho.

Treten Menschen miteinander in Kontakt, passt sich in der Regel meist unbewusst ihre verbale und nonverbale Kommunikation einander an. Je positiver der Kontakt durch den Einzelnen bewertet wird, desto stärker ist seine Anpassung (Bezogenheit an das Gegenüber).

Das lösungsfokussierte, situative Führungsverständnis

Folgende Werkzeuge funktionieren im Alltag lösungsfokussierter Führungskräfte besonders gut und werden deshalb oft und gerne eingesetzt:

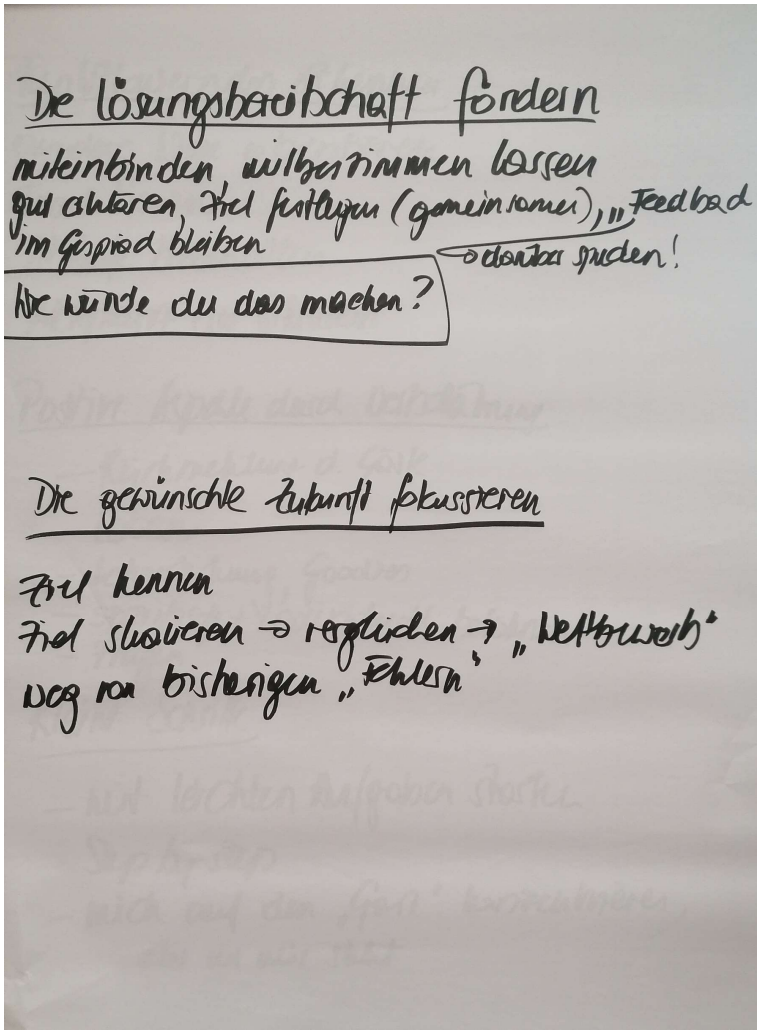
1. Die Lösungsbereitschaft fördern.
2. Die gewünschte Zukunft fokussieren.
3. Funktionierendes erkennen.
4. Positive Aspekte durch Wertschätzung stärken
5. Kleine Schritte festlegen.
6. Experimente wagen.
7. Mit Skalierungen Erfolge messbar und nutzbar machen.

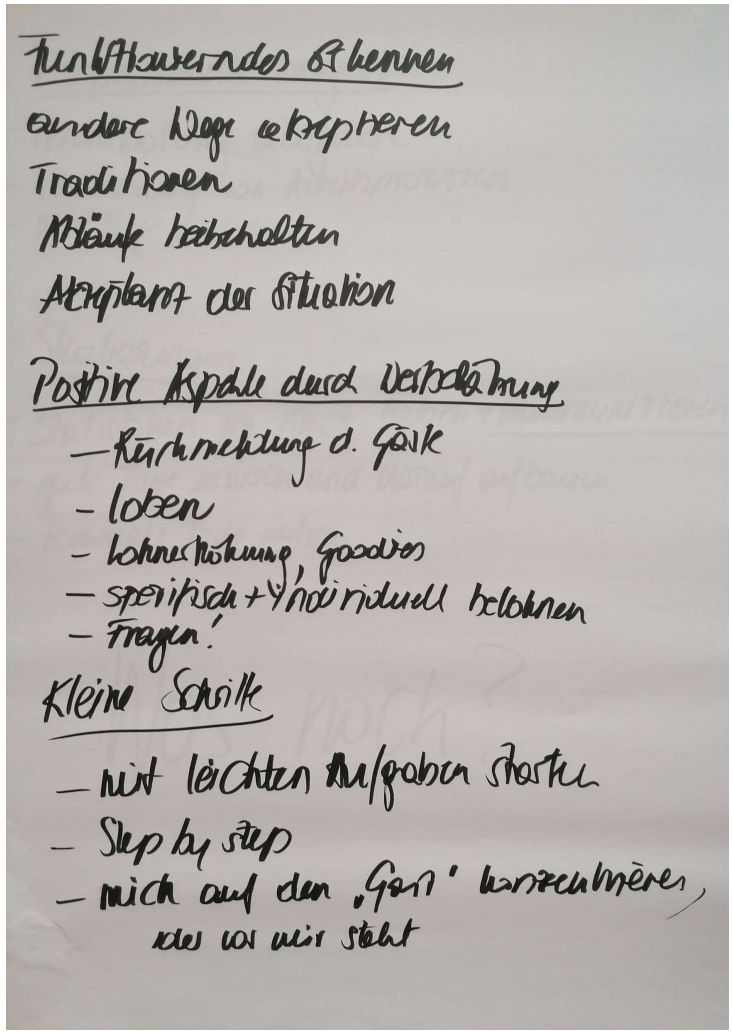
Zwei Fragestellungen, die die Mitarbeiter:innen aktiv in eine lösungsorientierte Haltung bringen:

1. Was hindert dich daran?
2. Was brauchst du, um … zu machen?

Lösungsorientierte Fragen

- Welche Möglichkeiten kannst du jetzt nutzen?
- Welche Schritte musst du gehen, um ans Ziel zu kommen?
- Welche Ressourcen siehst du, die ich vielleicht übersehen habe?
- Was kannst du, was ich nicht sehe?


Die Lösungsbereitschaft fördern
miteinbinden, mitbestimmen lassen
gut achtsam, Ziel festlegen (gemeinsam), „Feedback
im Gespräch bleiben
→ darüber sprechen!
Wie würde du das machen?
Die gewünschte Zukunft fokussieren
Ziel kennen
Ziel skalieren → reflektieren → „Wahrnehmung"
weg von bisherigen „Fehlern"



Funktionierendes Erkennen

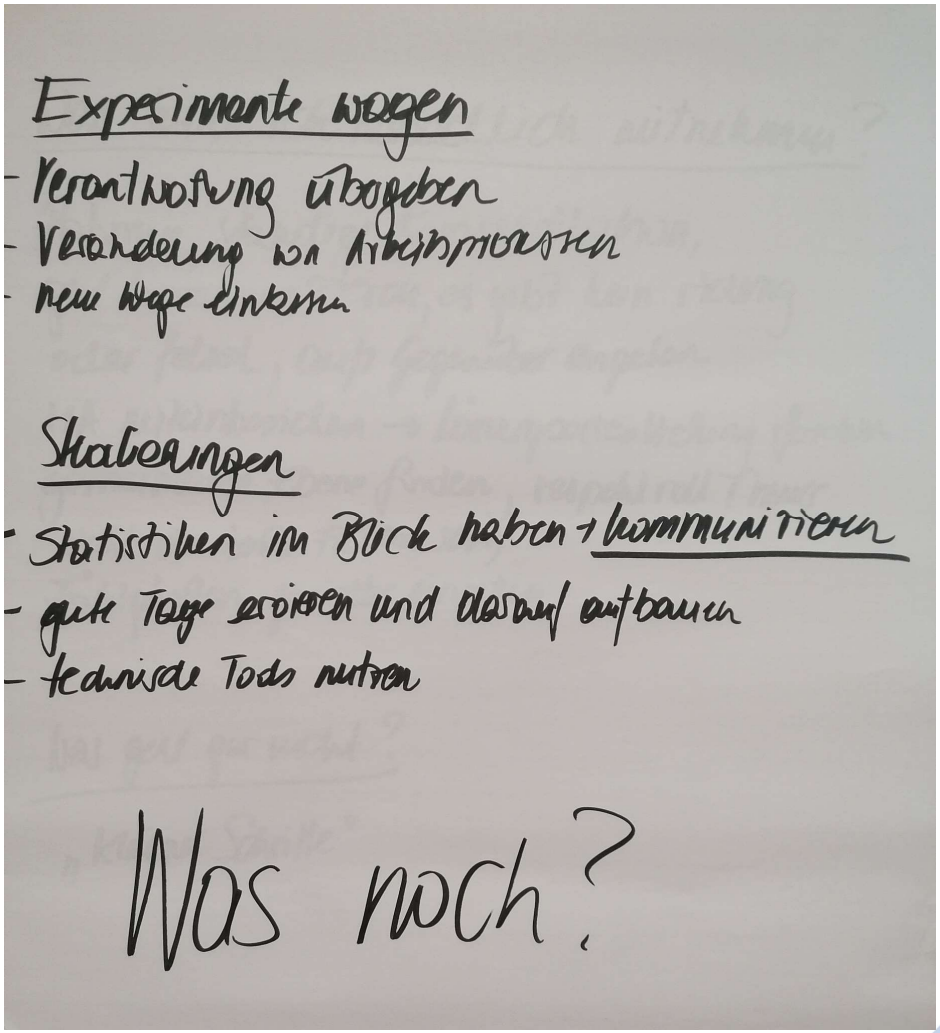
andere Wege akzeptieren
Traditionen
Abläufe beibehalten
Akzeptanz der Situation

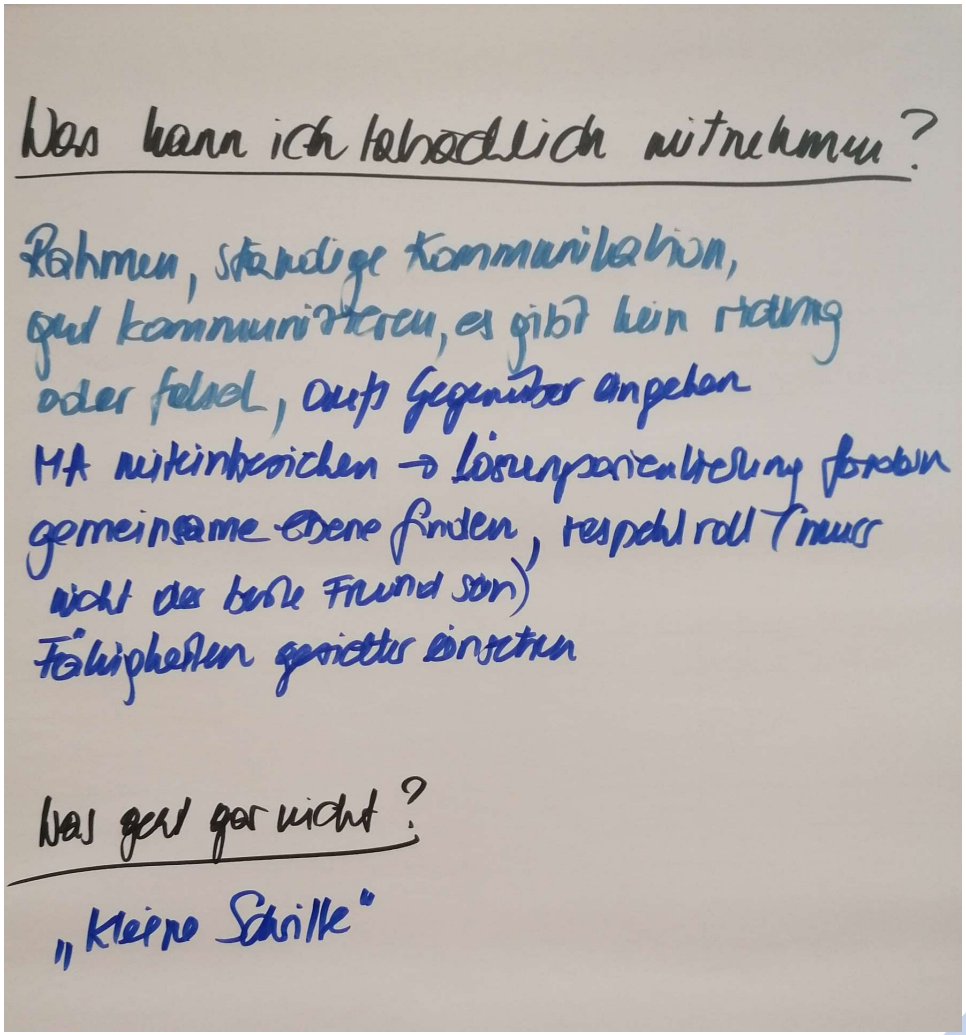
Positive Aspekte durch Verbalisierung

- Rückmeldung d. Gäste
- loben
- Lohnerhöhung, Goodies
- spezifisch + individuell belohnen
- Fragen!

Kleine Schritte

- mit leichten Aufgaben starten
- Step by step
- mich auf den „Gast" konzentrieren, der vor mir steht


Experimente wagen
- Verantwortung übergeben
- Veränderung von Arbeitsmustern
- neue Wege einlernen
Skalierungen
- Statistiken im Blick haben + kommunizieren
- gute Tage erleben und darauf aufbauen
- technische Tools nutzen
Was noch?


Was kann ich tatsächlich mitnehmen?
Rahmen, ständige Kommunikation,
gut kommunizieren, es gibt kein richtig
oder falsch, auf Gegenüber angehen
MA miteinbeziehen → Lösungsorientierung fördern
gemeinsame Ebene finden, respektvoll (muss
nicht der beste Freund sein)
Fähigkeiten gezielter einsetzen
Was geht gar nicht?
„kleine Schritte"

Paradoxe Fragen

- Was müsste passieren, damit du noch wütender wirst?
- Was könnten wir tun, damit es noch schlimmer wird?
- Was kann auf keinen Fall klappen?

Zirkuläre Fragen

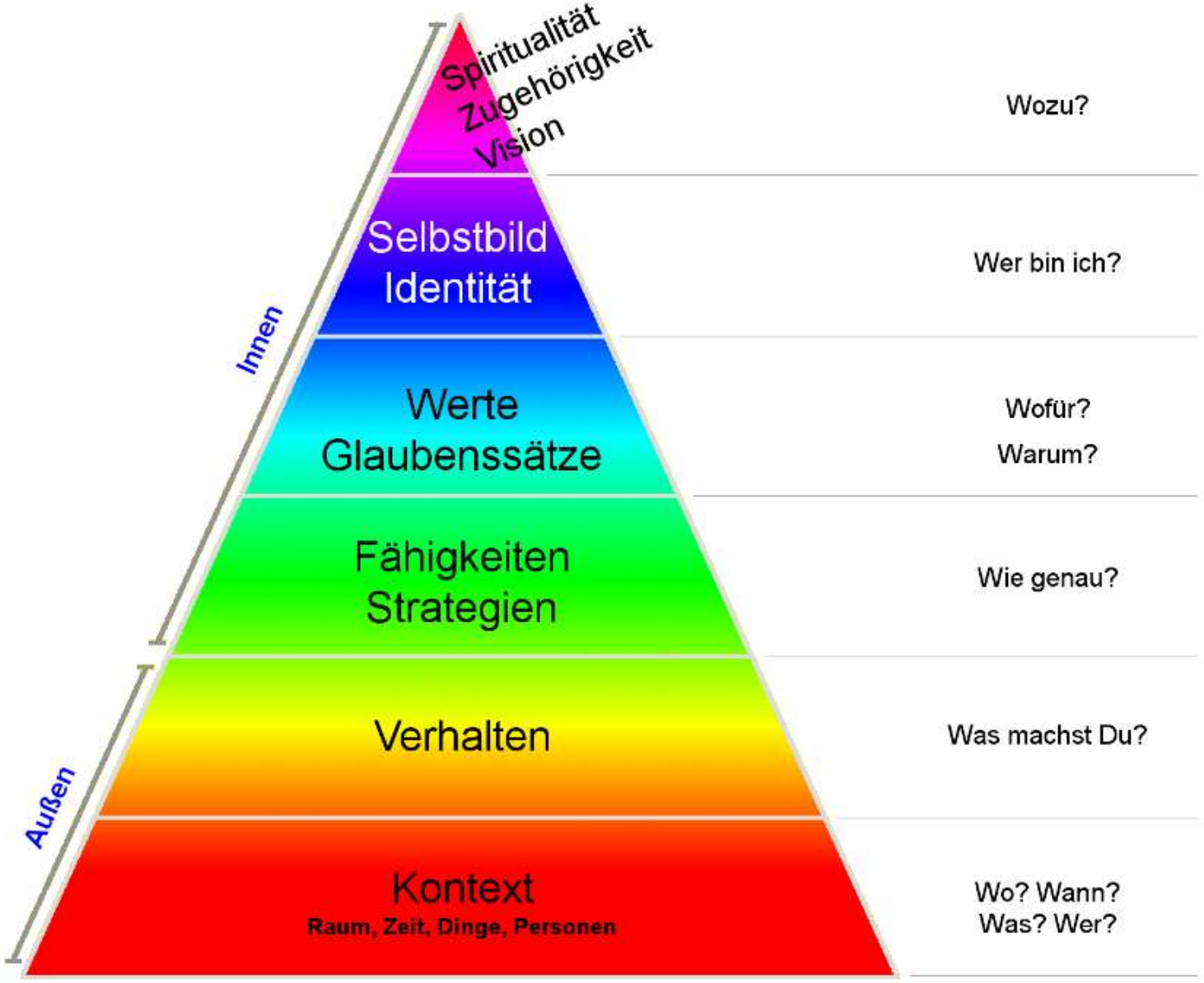
- Wie sieht die Situation aus Sicht des Kollegen / Gast / Kunden aus?
- Was würdest du tun, wenn sie an meiner Stelle wärst?
- Wie fühlt sich wohl ein Kunde, wenn er schlechte Qualität bekommt?

Hypothetische Fragen

- Was würden sie tun, wenn sie ganz alleine die Entscheidung treffen könnten?
- Welche Ideen fallen dir ein, wenn du keinen Termindruck hättest?

Wunderfrage

Angenommen sie wachen morgen früh auf und eine gute Fee sorgt dafür, dass sie ihr Ziel erreicht haben, was würde sich ändern?


Spiritualität
Zugehörigkeit
Vision
Selbstbild
Identität
Werte
Glaubenssätze
Fähigkeiten
Strategien
Verhalten
Kontext
Raum, Zeit, Dinge, Personen
Innen
Außen
Wozu?
Wer bin ich?
Wofür?
Warum?
Wie genau?
Was machst Du?
Wo? Wann?
Was? Wer?

Mitarbeiter:innen Gespräch

1. Aufwärmphase
2. Rückschau
3. Neue Zielvereinbarungen
4. Entwicklungsziele – Förderung der Mitarbeiter:innen
5. Zusammenarbeit im Unternehmen / Führungskraft
6. Offene Fragen / Zusammenfassung

Nutzen für das Unternehmen

- Höhere Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, mit den Zielen und den damit verbundenen Aufgaben, durch Klarheit, Transparenz, Kommunikation und Wertschätzung
- Verbesserte Abstimmung von Gesamt- Teil- und Individualzielen
- Konkrete Zielvereinbarungen mit jedem/r MitarbeiterIn
- Bessere Kenntnis der Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter und Klarheit über die Aufgaben
- Höhere Motivation und besseren Zusammenhalt innerhalb der Organisation
- Verstärkte Möglichkeit Schwächen zu erkennen
- Erhöhte Eigenverantwortung
- Kultur verändernd und Kultur kommunizierend

Nutzen für die Mitarbeiter:innen

- Information
- Klarheit über Ziele der Organisation
- Klarheit über die Aufgaben, Schwerpunkte, Kompetenzen und Ziele im eigenen Bereich
- Möglichkeit Feedback, Kritik, Verbesserungswünsche, Ideen und Vorstellungen einzubringen
- Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsmaßnahmen besprechen und klären
- Sowohl persönliche als auch berufliche Probleme können in einem vertraulichen Rahmen ausgesprochen und besprochen werden.
- Kennen lernen der Sichtweise und der Meinungen der Führungskraft
- Besprechung der Zielerreichung und der Gründe für evtl. Abweichungen
- Bereinigungsmöglichkeit für Konflikte

BLICKWINKEL ИЯƎDИÄ