

Modul 3

**Unter 4 Augen - Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen**

**Führen in der Stiftung Scheuern**

**Qualifizierung der Führungskräfte 2016 - 2018**

**17./18.05.2017**

## Unter 4 Augen - Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

17. / 18.05.2017

Personalführung bedeutet, das Engagement und die Fachlichkeit der Mitarbeitenden zur Erreichung der gemeinsamen Ziele zu gewinnen, sie zu entwickeln und langfristig zu erhalten. Hierfür müssen Führungskräfte zielgerichtet kommunizieren und Führungsinstrumente effektiv einsetzen. Eine gelungene Kommunikation mit Mitarbeitenden erzeugt Motivation, schafft Vertrauen und festigt die Arbeitsbeziehungen.

Die Führungskräfte...

- lernen verschiedene Führungsinstrumente kennen und können diese situationsgerecht einsetzen,
- erlernen die Grundlagen wirkungsvoller und zielgerichteter Kommunikation in Gesprächen unter vier Augen und können nützliche Gesprächstechniken anwenden,
- können eigene Anliegen in schwierigen Gesprächssituationen vorwurfsfrei darlegen und erhalten Impulse zu Gestaltung schwieriger Gesprächssituationen.

## Modul 3

### Unter 4 Augen - Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

#### 1. Tag 09.00 – 18.00 Uhr

- Begrüßung, Orientierung, Erwartungen
- Reflexion der Hausarbeiten Modul 2
- Wirkungsvolle Kommunikation als Führungskraft A.I.
- Das Gespräch als Führungsinstrument
- Gesprächstechnik für Führungskräfte; Feedback geben
- Führungsinstrumente praktisch: Kritik und Anerkennung, Mitarbeitergespräch,
- Tagesrückblick

#### 2. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Gesprächstechniken; Aktives zuhören; Fragen stellen; motivieren; Vereinbarungen treffen
- Führungsinstrumente praktisch: Zielvereinbarung, Delegation, Kontrolle –Controlling; Klärungsgespräch
- Selbst- und Fremdwahrnehmung der kommunikativen Kompetenz
- Hausarbeiten Modul 3
- Transfer und Auswertung

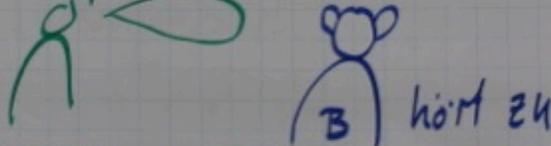
Start

.... Wer ist im Raum?  
Was erinnern wir?

---

**A**

- 1) Fakten
- 2) freundliche Eindrücke



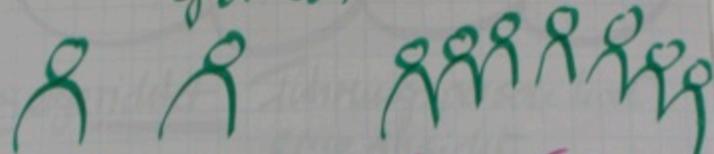
B hört zu

---

**B**

Stimmt alles? Dank?  
Ergänzungen?  
Mir ist in den beiden Tugenden wichtig....

Welche Führungsstrukturen gibt es?



Unter 4 Augen      in Gruppen, Teams, AEs

- Einzelberatungsgespräch
- Mitarbeitergespräch
- Probiergespräch / A
- Zielvereinbarung
- Arbeitsgespräch / Jour fix
- Rückkehrgespräch
- [Int + Anzeigengespräch]
- x Delegationsgespräch
- x Reflexions-/Kontrollingspr.
- Abschiedsgespräch
- Anerkennungsgespräch
- Anleitung
- Konfliktgespräch
- x Kritikgespräch



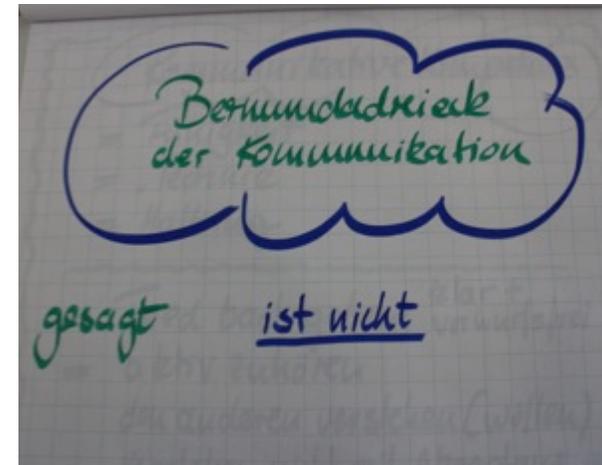
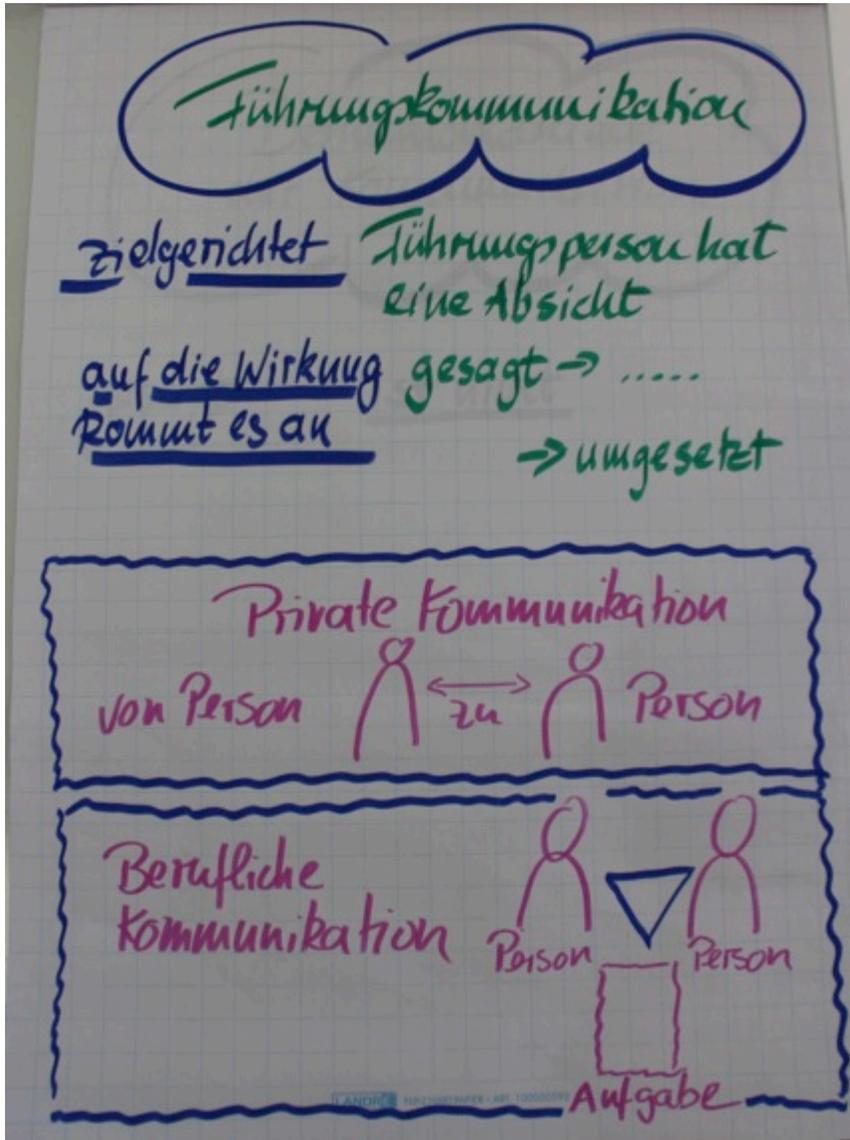
# Wertschätzende erkundende Interviews (siehe Arbeitsblatt)

Führungskräftequalifizierung  
Stiftung Scheuern 2016 / 2018





# Führungskräftequalifizierung Stiftung Scheuern 2016 / 2018



**Kommunikative Kompetenz**

- = Fähigkeit
- = „Technik“
- = Haltung

---

- Feedback geben; <sup>klar +</sup> vorwurfstfrei
- aktiv zuhören  
den anderen verstehen (wollen)  
Verstehen nicht mit Akzeptanz verwechseln
- zielführende Fragen stellen
- den eigenen Standpunkt / den Standpunkt des Unternehmens motivierend und klar vertreten
- zu tragfähigen und überprüfbaren Vereinbarungen kommen

**Grob Struktur eines Gesprächs**

- # Anwärmen Kontakt herstellen
- # Ziel + Ergebnis des Gesprächs nennen z.B. Kritik, Delegation  
↳ Vereinbarung
- # Regie + Vorgehensweise erläutern / beibehalten / steuern  Begrenzung durch Themen + Gesprächsziel;  
Dialog (Tanzen)
- # Vereinbarung treffen Klare, nachvollziehbare Vereinbarung; evtl. Art der Kontrolle festlegen; posit. Ausblick
- # Folgeschritte vereinbaren weitere Gespräche? Kontrolle, Anerkennung

ein gutes Führungsgespräch

- beide Seiten sprechen an, was für sie wichtig ist  
.... Gutes / ... zu verbessern
- Raum, Zeit, keine Störung
- beide Seiten sprechen 50:50 / 70:30
- wenn MA mich versteht
- wenn ich MA verstehe
- Sinnvermittlung und Anerkennung motivieren
- Argumentationskarussell ist unangemessen

4 Seiten einer Nachricht  
und die Bedeutung für die Führungskommunikation

Um was geht es?  
klar, präzise, belegbar

über sich selber reden = 'Ich' Aussage; den anderen verstehen

Was will ich?  
Was soll passieren?  
Erwartung Wunsch Vereinbarung  
START!

Freundlich zur Person / „hart“ in der Sache  
„Pygmaloneffekt“

**3teiliges Feedback**

↳ Verhalten + <sup>wie</sup> Charakter <sup>o</sup> <sup>VZ</sup>

↳ Leistung

**1. Inhalt** Was ist geschehen?  
Was habe ich beobachtet!  
Was habe ich wahrgenommen?  
konkret, beschreibend,  
verwurfsfrei, nachvollziehbar

**2. Selbstaussage** Ich Aussage  
ggf. eigenes Gefühl  
Folgen/Wirkung des Verhaltens

**3. Appell** Was ich zukünftig  
erwarte, wünsche  
konkret überprüfbar  
vereinbarung

*4. Beziehung: Wertschätzung zur Person*

**Regeln für Feedback**

- Feedback wird subjektiv formuliert
- Feedback meldet Verhaltensbeobachtung zurück
- Feedback verzichtet auf Bewertung, stattdessen beschreibt es exakt
- Feedback konzentriert sich auf wenige/einen Punkt
- Feedback erfragt die Sichtweise des anderen

# Übung: 4 Rollenspiele

Mögliche Reaktionen im Kritikgespräch

<p>"Ich sehe es anders." "Es war anders." Leugnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mit Fakten konfrontieren</li> <li>Konsequenz, rote Fäden</li> <li>Bewußtsein schaffen</li> <li>persönliche Verantwortung</li> <li>Auftrag an MA: Anspannen d. Blickes, wachen → Bewußtsein schaffen, Verantwortung übernehmen</li> <li>Kritikgespräch (Kritik) → Blicke → Verantwortung</li> </ul>	<p>"Anderes ist wichtiger." Dagatellisieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kritikgespräch wachen, das "Anderes" vorzuziehen ist</li> <li>Sinnvoll stark darstellen</li> <li>Verständnisfrage</li> <li>Deutliche Lösungsmöglichkeiten aufzeigen</li> <li>Dein - Lösung - Referat</li> </ul>
<p>"ja aber..." "andere sind schuld." äußere Bedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>eigene roten Fäden beibehalten</li> <li>bei MA - Verhalten bleiben</li> <li>äußere Bedingungen ggf. überprüfen</li> <li>Lösungsmöglichkeiten aufordern</li> <li>Vereinbarung für zukünftiges Verhalten treffen</li> <li>Verantwortlichkeiten klären / verdeutlichen</li> </ul>	<p>"ich bemühe mich, aber..." "eigene Möglichkeit"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Können überprüfen</li> <li>Können vermitteln (Sachverhalt, Verständnis)</li> <li>Die Aktiv - offener - Lösung - erfordern</li> <li>Stichprobe / Überprüfung</li> </ul>

Beobachtung

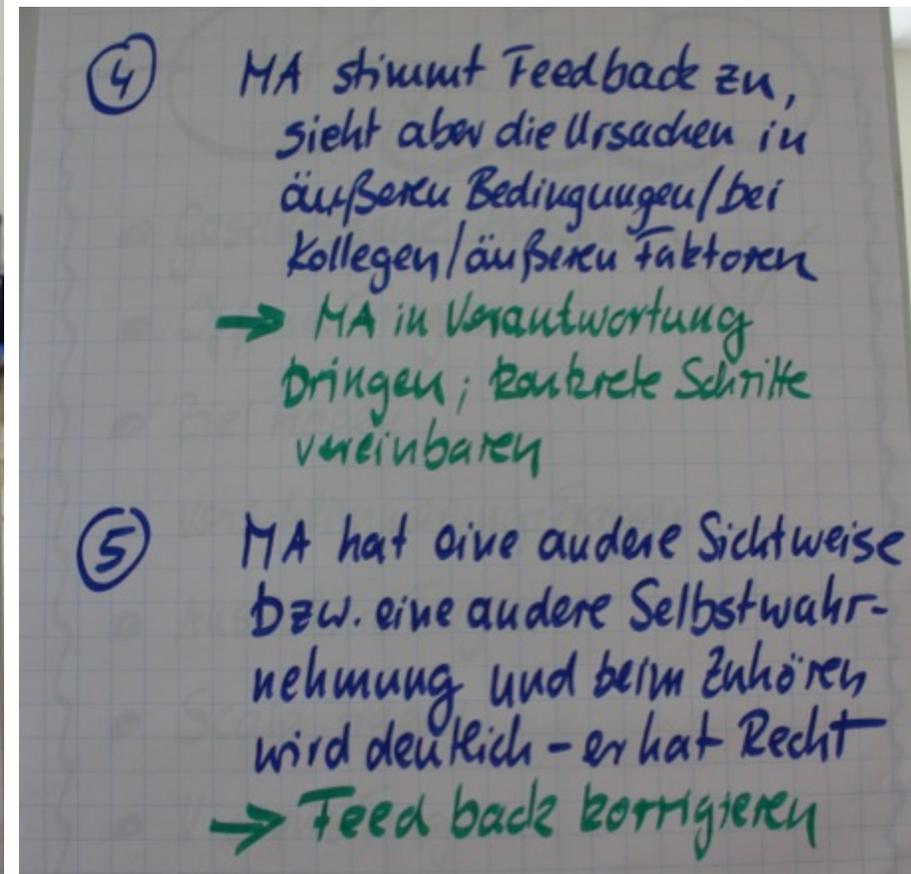
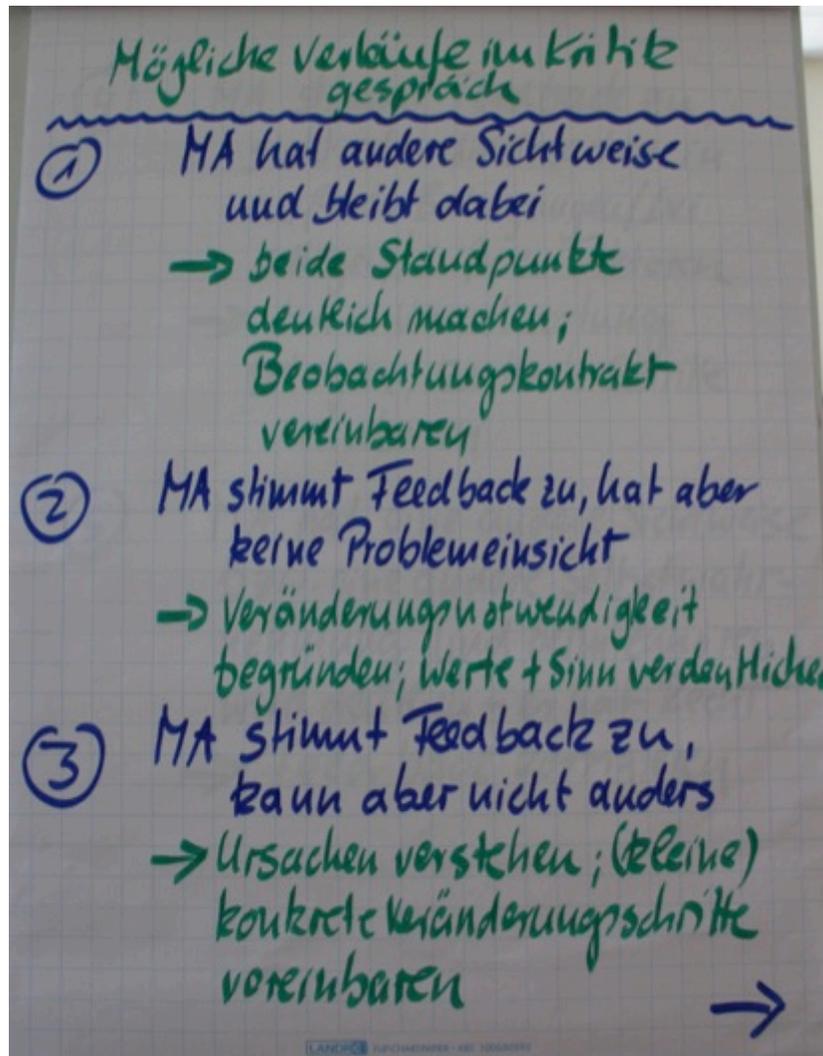
Inhalt      präzis? verwaschen?

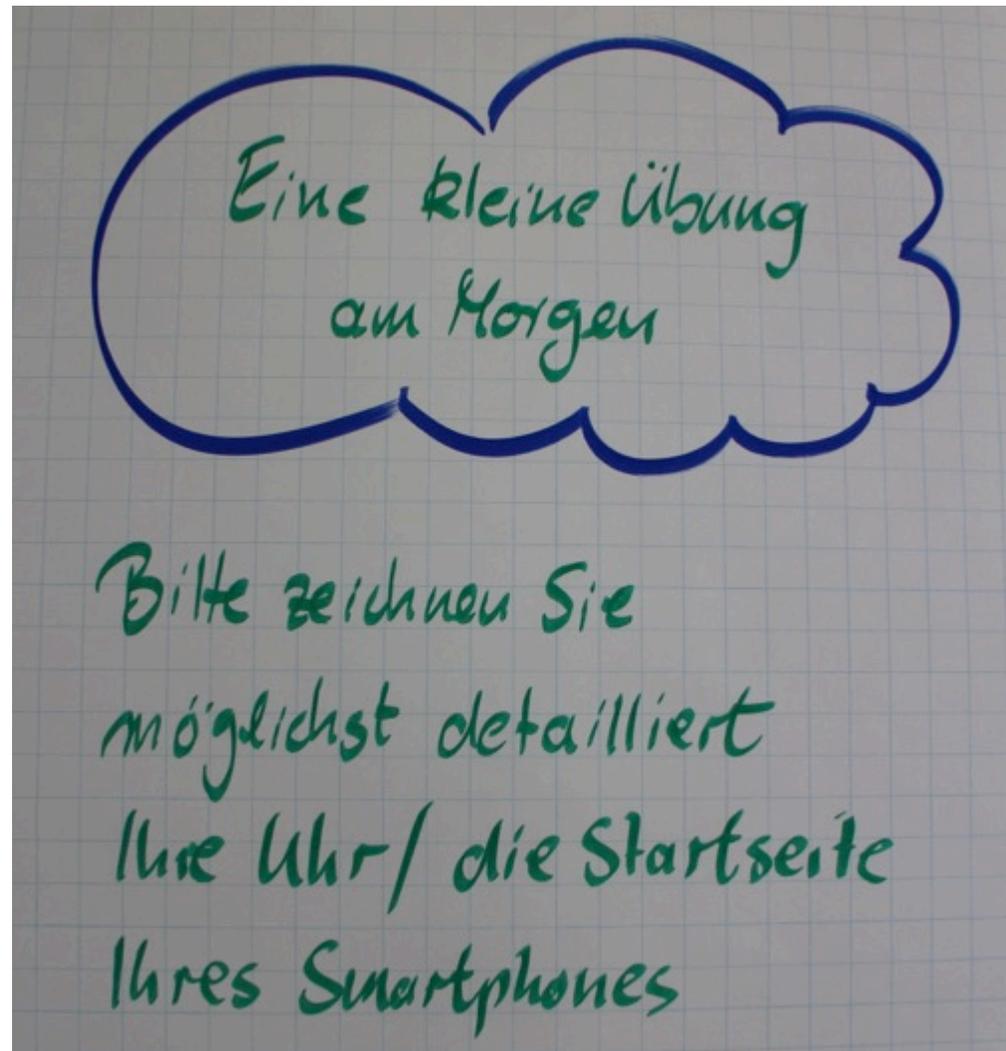
Atmosphäre      Tausen - Komplexe? Redundante

Körpersprache      Haltung / Energie

Klare Vereinbarung      überprüfbar?

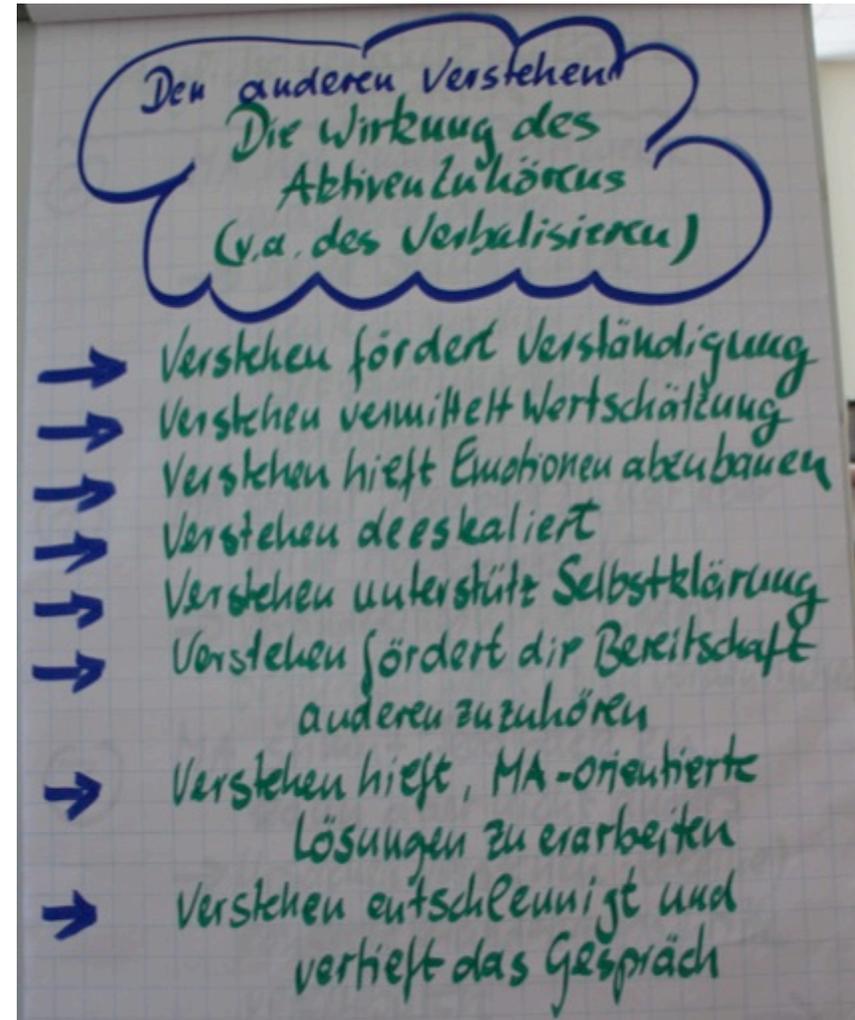
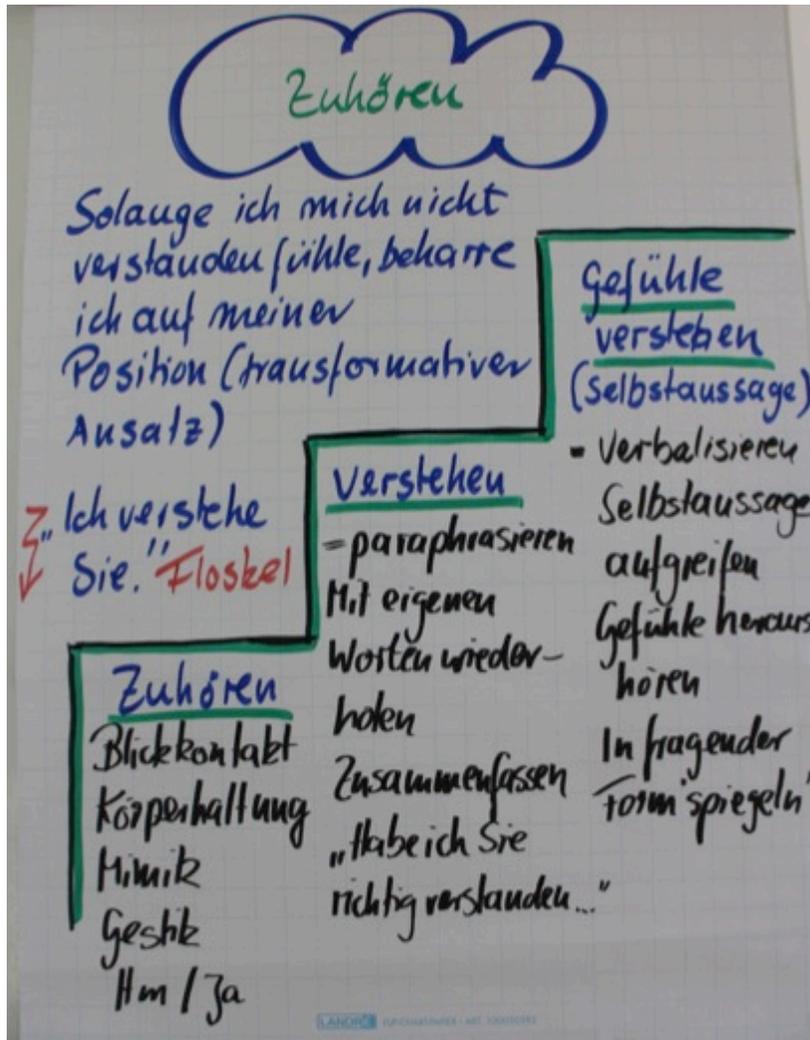
Vermutung zur Wirkung





# Übung: siehe Arbeitsblatt

Führungskräftequalifizierung  
Stiftung Scheuern 2016 / 2018



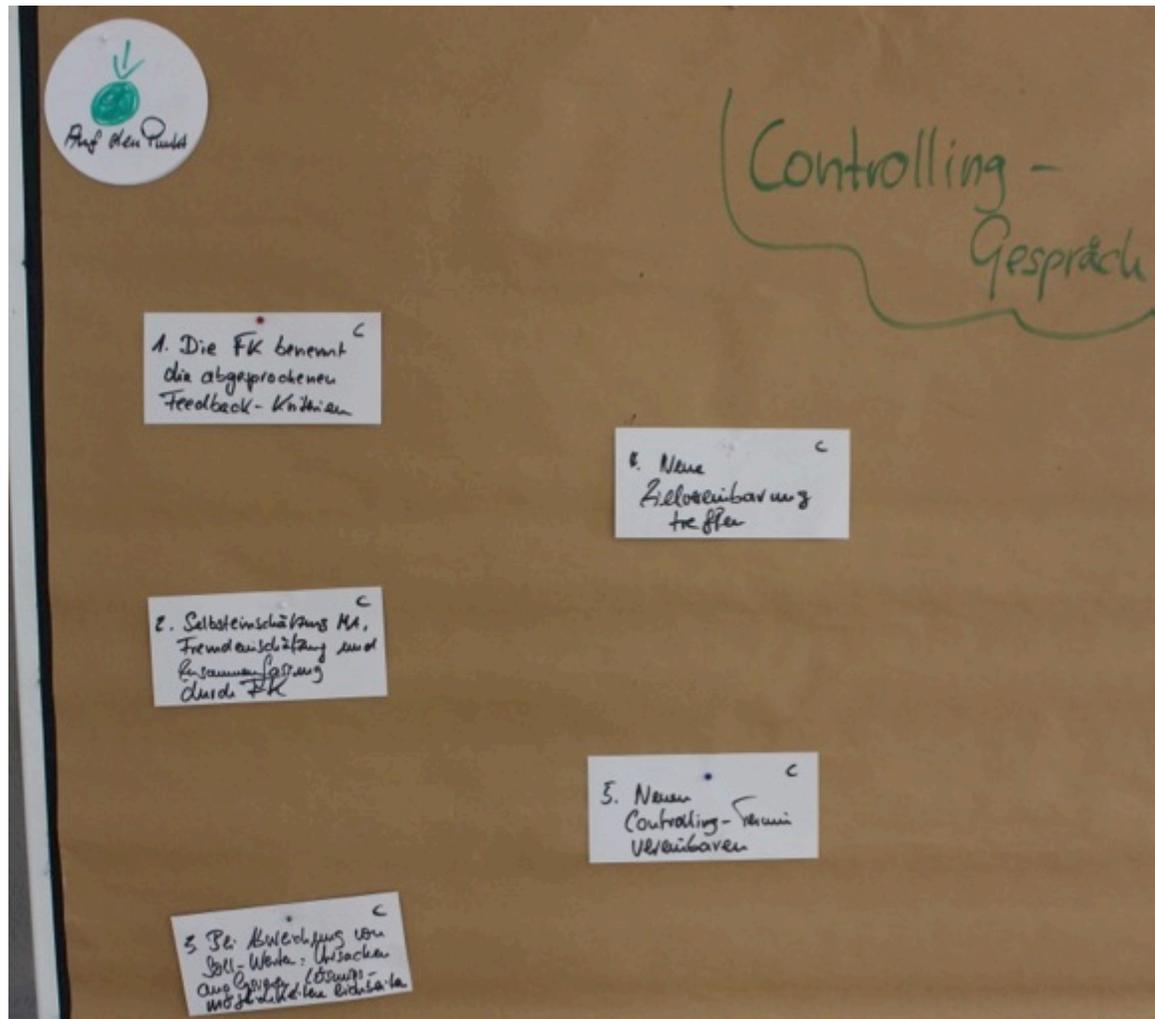
## Übung: Planspiel Herr Grün/Frau Gründlich

Führungskräftequalifizierung  
Stiftung Scheuern 2016 / 2018



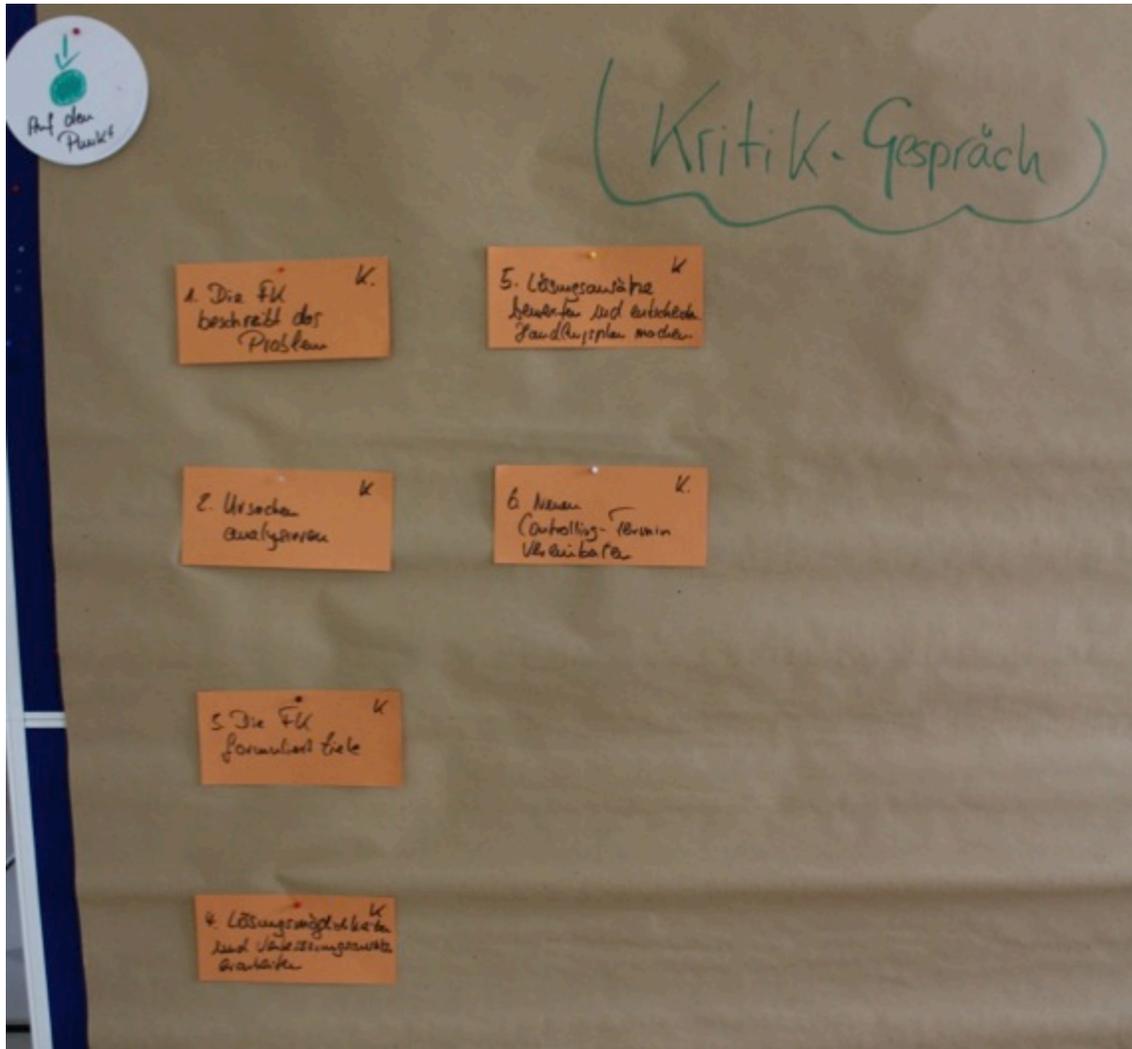
## Übung: Planspiel Herr Grün/Frau Gründlich

Führungskräftequalifizierung  
Stiftung Scheuern 2016 / 2018



## Übung: Planspiel Herr Grün/Frau Gründlich

Führungskräftequalifizierung  
Stiftung Scheuern 2016 / 2018



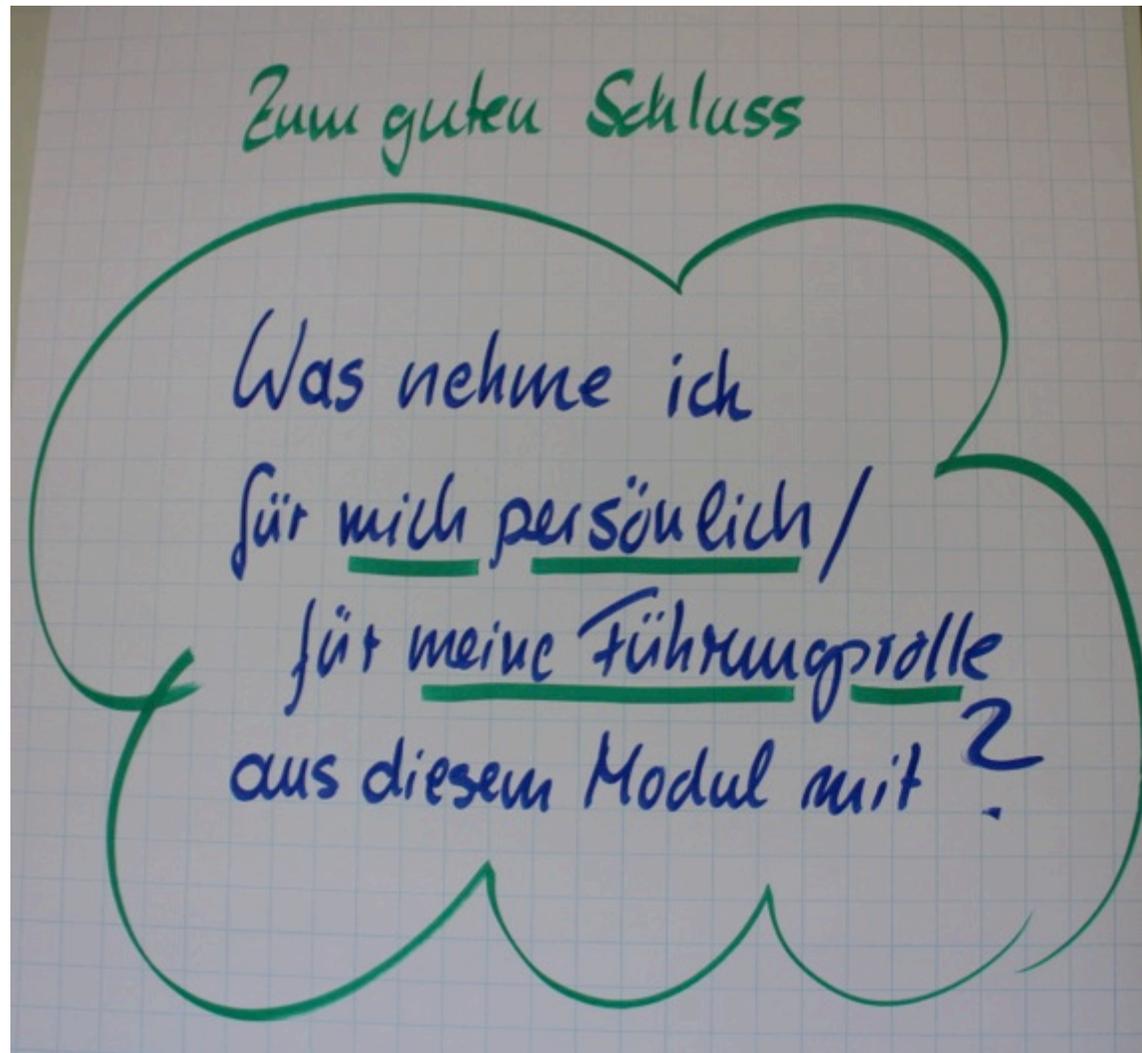
### Mit Fragen führen

- Geschlossene Fragen
- Offene Fragen
- Ziel Fragen
- Verschlimmerungsfragen
- Ausnahme Fragen
- Scala Fragen
- Visionen Fragen
- Systemische Fragen
- Rückfall Fragen



### Raus aus der 'Problemtrance' Das 9-felder Modell

Lösung Idee			
Ressource			
Problem Situation			
	gestern	heute	morgen



# Beispiele für mitarbeiterorientierte Formulierungen

Führungskräftequalifizierung  
Stiftung Scheuern 2016 / 2018

Wie ich verstanden habe, geht es Ihnen vor allem darum, dass...

Wenn ich Ihre Einschätzung noch einmal zusammenfassen darf...

Ich kann Ihren Ärger / Ihre Bedenken verstehen....

Welche Erfahrungen haben Sie mit ... gemacht?

Wie ist Ihre Meinung dazu?

Wie beurteilen Sie ...?

Was denken Sie darüber?

Wie geht es Ihnen mit ...

Ich merke, dass Ihnen diese Vorstellung unbehaglich ist...

# Beispiele für mitarbeiterorientierte Formulierungen

Führungskräftequalifizierung  
Stiftung Scheuern 2016 / 2018

Worin sehen Sie das Problem?

Aus Ihren Erfahrungen heraus: Wie könnten wir das Thema am besten angehen?

Wie könnte eine Aufgabe aussehen, in denen Sie diese ... Erfahrungen optimal einsetzen können?

Wie kann ich Sie dabei unterstützen?

Ich höre, dass Ihnen das nicht so leicht fällt...

Aus Ihrer Sicht muss das ... wirken

Ich glaube, dass dies eine hohe Herausforderung für Sie bedeutet, aber ich habe volles Zutrauen, dass Sie diese Aufgabe hervorragend bewältigen werden.

## Kommunikation gelingt besser, wenn man....

- die Perspektive der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners berücksichtigt
- sich auf die Sprache des/der anderen einstellt
- Inhalte auswählt, die auch für die beteiligte Person wichtig sind
- die Inhalte verständlich aufbereitet
- möglichst mehrere Kommunikationskanäle nutzt
- widerspruchsfreie Informationen sendet (Sprache, Mimik, Gestik)
- Störungen der sachlichen Kommunikation durch Beziehungsprobleme vermeidet oder angemessen aufgreift
- Vorteile einseitiger und zweiseitiger Kommunikation nutzt
- angemessene Rahmenbedingungen schafft

**Gelungene Kommunikation ist klare Kommunikation**