

Modul 3

Unter 4 Augen - Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

Führen in der Diakonischen Behindertenhilfe gGmbH
Qualifizierung der Führungskräfte

11./12.07.2018

Unter 4 Augen - Führungsinstrumente wirkungsvoll einsetzen

11. / 12.07.2018

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 – 17.00 Uhr

- Begrüßung, Orientierung, Erwartungen
- Wirksamkeit der FKQ in der Praxis
- Wirkungsvolle Kommunikation als Führungskraft A.I.
- Das Gespräch als Führungsinstrument
- 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
- Insights Discovery Selbst- und Fremdwahrnehmung der kommunikativen Kompetenz
- Hausarbeiten Modul 3
- Transfer und Auswertung

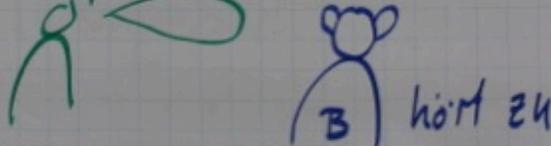
1

Start

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

A

- ① Fakten
- ② freundliche Eindrücke

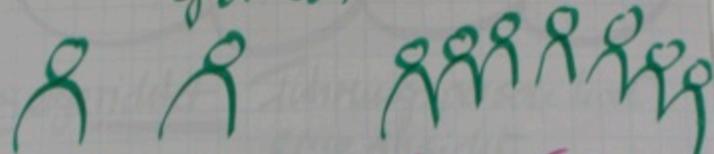


B hört zu

B

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

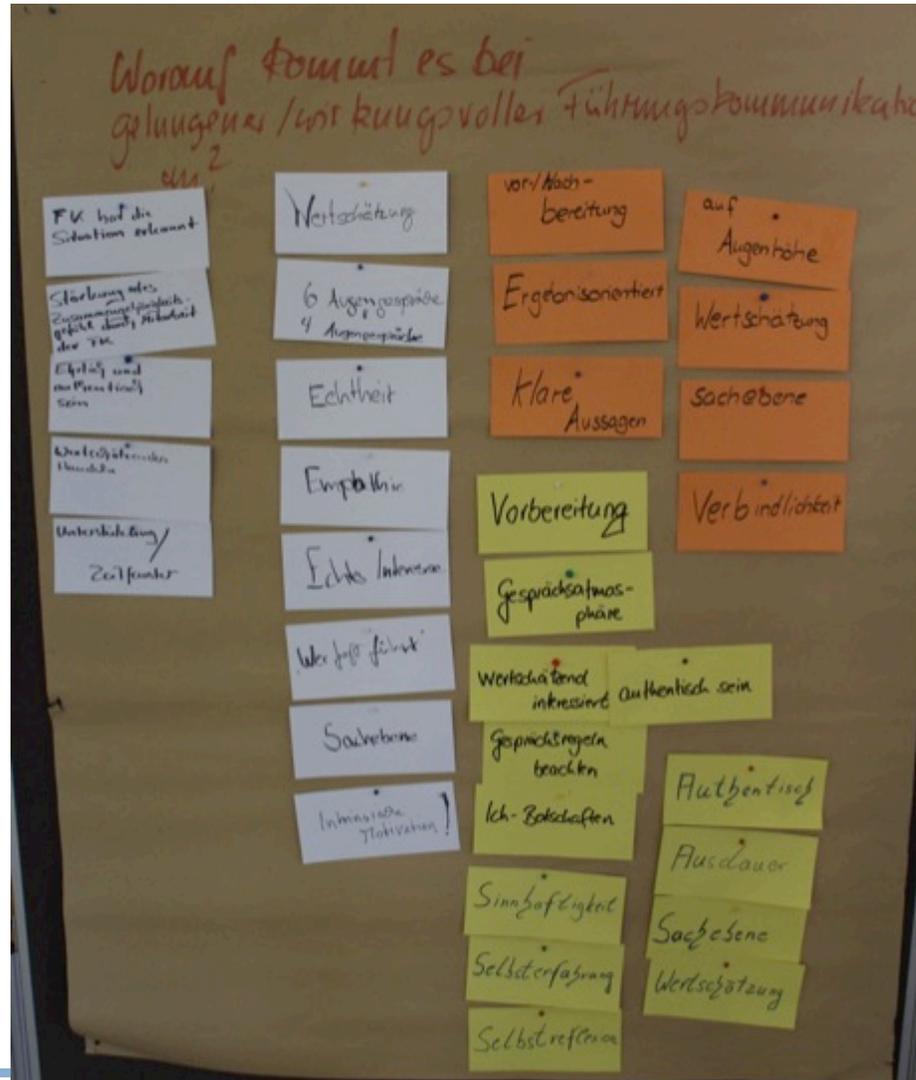
Welche Führungsstrukturen gibt es?



Unter 4 Augen in Gruppen, Teams, AEs

- Einarbeitungsgespräch
- Mitarbeitergespräch
- Probearbeitgespräch /
- Zielvereinbarung
- Arbeitsgespräch / Jour fix
- Rückkehrgespräch
- [Iur + Anzeigengespräch]
- x Delegationsgespräche
- x Reflexions-/Kontrollingspr.
- Abschiedsgespräche
- Anerkennungsgespräche
- Anleitung
- Konfliktgespräch
- x Kritikgespräch

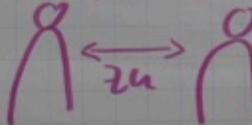
Wertschätzende erkundende Interviews (siehe Arbeitsblatt)



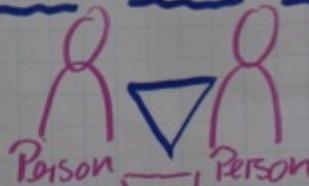
Führungskommunikation

Zielgerichtet Führungsperson hat
eine Absicht
auf die Wirkung gesagt →
kommt es an → umgesetzt

Private Kommunikation

von Person  zu Person

Berufliche Kommunikation

 Person Person

Aufgabe

Kommunikative Kompetenz

- = Fähigkeit
- = „Technik“
- = Haltung

- Feedback geben; ^{klar +} 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

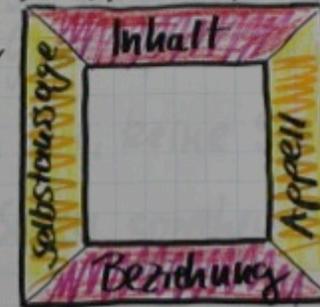
ein gutes Führungsgespräch

- 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

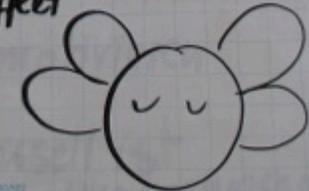
Um was geht es?
klar, präzise, belegbar

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 + ^{wie} Charakter ^o ^{VZ}
- ↳ Leistung

- Inhalt Was ist geschehen?
Was habe ich beobachtet!
Was habe ich wahrgenommen?
konkret, beschreibend,
verwurfsfrei, nachvollziehbar
- Selbstaussage Ich Aussage
ggf. eigenes Gefühl
Folgen/Wirkung des Verhaltens
- Appell Was ich zukünftig
erwarte, wünsche
konkret überprüfbar
vereinbarung

↳ 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

Mögliche Verläufe im Kritikgespräch

- ① MA hat andere Sichtweise und bleibt dabei
→ beide Standpunkte deutlich machen; Beobachtungsprotokoll vereinbaren
- ② MA stimmt Feedback zu, hat aber keine Problemeinsicht
→ Veränderungsnotwendigkeit begründen; Werte + Sinn verdeutlichen
- ③ MA stimmt Feedback zu, kann aber nicht anders
→ Ursachen verstehen; (keine) konkrete Veränderungsschritte vereinbaren

- ④ MA stimmt Feedback zu, sieht aber die Ursachen in äußeren Bedingungen/bei Kollegen/äußeren Faktoren
→ MA in Verantwortung bringen; Konkrete Schritte vereinbaren
- ⑤ MA hat eine andere Sichtweise bzw. eine andere Selbstwahrnehmung und beim Zuhören wird deutlich - er hat Recht
→ Feedback korrigieren

Übung: siehe Arbeitsblatt

Zuhören

Solange ich mich nicht verstanden fühle, beharre ich auf meiner Position (transformativer Ansatz)

Gefühle verstehen (Selbstaussage)
= Verbalisieren

Verstehen
= paraphrasieren
Mit eigenen Worten wiederholen
Zusammenfassen
„Habe ich Sie richtig verstanden...“

Zuhören
Blickkontakt
Körperhaltung
Mimik
Gestik
Hm / Ja

Ich verstehe Sie. "Floskel"

Selbstaussage aufgreifen
Gefühle heraus-hören
In fragender Form 'spiegeln'

Den anderen verstehen
Die Wirkung des Aktiven Zuhörens
(v.a. des Verbalisierens)

- Verstehen fördert Verständigung
- Verstehen vermittelt Wertschätzung
- Verstehen hilft Emotionen abzubauen
- Verstehen deeskaliert
- Verstehen unterstützt Selbstklärung
- Verstehen fördert die Bereitschaft anderen zuzuhören
- Verstehen hilft, MA-orientierte Lösungen zu erarbeiten
- Verstehen entschleunigt und vertieft das Gespräch

Beispiele für mitarbeiterorientierte Formulierungen

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

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