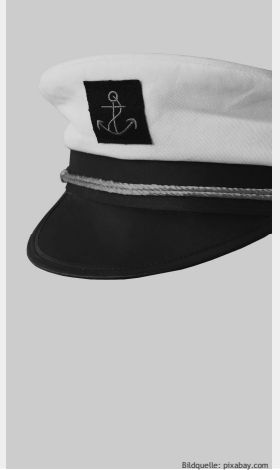


Herzlich willkommen

zum praxisnahen Einführungstraining

Kooperativ führen

Ich freue mich auf einen spannenden Tag mit Ihnen.



Bildquelle: pixabay.com



Prof. Dr. Anja K. Haftmann für den Verband der Nordwestdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie e.V.



Ziele & Methoden des Trainings

Im Anschluss an den heutigen Tag

- haben Sie Klarheit über ihre Rolle als Führungskraft und Ihren Führungsstil gewonnen,
- wissen Sie, was zu den wesentlichen Führungsaufgaben zählt,
- können Sie ausgewählte Mittel der kooperativen Führung im Alltag noch gezielter anwenden,
- wissen Sie auch mit schwierigen Führungssituationen besser umzugehen.

Methoden

- Theorie-Input
- Erfahrungsaustausch
- Reflexion eigener Praxissituationen
- Einzel- und Gruppenarbeiten

Praxisnah - abwechslungsreich - interaktiv - aktuell!



Kennenlernen & Erwartungen

Bitte stellen Sie sich kurz vor:

1. Aus welchem Unternehmen sind Sie, was ist Ihre berufliche Funktion und wie viel Führungserfahrung haben Sie bereits?
2. Welche Fragen haben Sie bzw. was genau möchten Sie hier dazulernen?



Bildquelle: akhftmann

Die Reihenfolge der Vorstellung richtet sich nach der Postleitzahl Ihres Firmensitzes.



Die Verhaltensweisen »führen« und »managen«

Führen

- Einwirken auf das Verhalten von sich selbst und mitarbeitenden **Personen**.
- Typische Verhaltensweisen
 - Vorleben
 - Begeistern
 - Ermutigen
 - Überzeugen
 - Kritisieren

Managen

- Sachliches, zweckbezogenes Organisieren von **Aufgaben** und **Abläufen**.
- Typische Verhaltensweisen
 - Planen
 - Analysieren
 - Organisieren
 - Berechnen
 - Kontrollieren

Je nach Persönlichkeit und Erfahrung fällt das eine leichter als das andere.

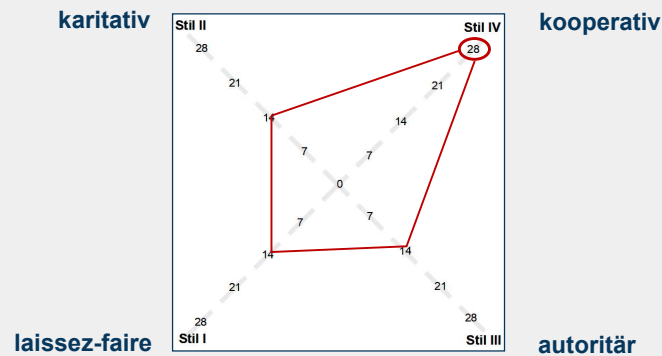
Die vier Führungsstile im Überblick



Ein Führungsstil bringt die Grundeinstellung gegenüber Mitarbeitenden zum Ausdruck.



Ideales Ergebnis der Führungsstil-Analyse



Eine kooperative Führungskraft sieht sich als Partner und Coach.



Stil IV: Kooperatives Führungsverhalten

1D: Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitenden regelmäßig **Ziele**, so dass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele ergänzen. Die Mitarbeitenden sollen die Ziele akzeptieren, aber gleichzeitig durch sie gefordert werden.

2B: Ich stelle die **Pläne** so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert und jeder Abschnitt klar umrissen ist. Pläne sollen gut durchdacht sein und den Mitarbeitenden aktivieren.

3B: Ich höre zu und suche **neue Ideen** und Meinungen. Ich habe zwar klare Vorstellungen, bin aber bereit, bei guten Vorschlägen meine Meinung zu ändern.

4D: **Entscheidungen** sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeitenden gemeinsam daran, die beste Entscheidung zu finden.

5D: Ich bin über die **laufende Entwicklung** stets informiert und setze jeweils Prioritäten. Auftretende Probleme untersuche ich, um daraus für den Fortgang der Arbeit zu lernen.

6A: Ich **kontrolliere** das, was der Mitarbeitende nicht selbst kontrollieren kann. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind Anlass zur Analyse und Verbesserungsmaßnahmen.

7C: Wenn **Konflikte und Schwierigkeiten** entstehen, versuche ich, die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären.



Mittel der kooperativen Führung

Führungskräfte, die diesen Stil bevorzugen ...

- verringern die Distanz zwischen Führungs- und Mitarbeiterebene und fördern das **Arbeiten im Team**.
- beziehen die Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung durch regelmäßige **Teambesprechungen** mit ein.
- pflegen die offene Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten z.B. durch **Feedback in beide Richtungen** und **regelmäßige Mitarbeitergespräche**.
- definieren **Ziele** und lassen dann Entscheidungsfreiheit bei der Ausführung der Arbeit.
- **Delegieren** Verantwortung an die Mitarbeiter und schaffen so **Motivation**.

Kommunikation ist das wichtigste Führungsmittel.



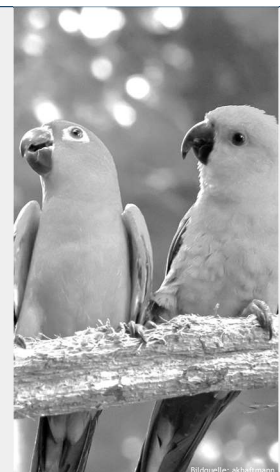
Austausch: Reflexion des eigenen Führungsverhaltens

Selbtsicht

Wo, wie und wann **reflektieren**
Sie über sich als Führungskraft?

Fremdsicht

Woher erhalten Sie **Rückmeldung**
zu Ihrem Führungsverhalten?





Zwei grundlegende Arten von Motivation

Motivation

gibt Aufschluss über die Beweggründe des Handelns und das Verhalten eines Menschen.

Motivation von außen = extrinsisch

Arbeit bietet Belohnung,
die außerhalb ihrer selbst liegt, z. B.

- Gehalt, Prämien, Boni
- Anerkennung, Lob
- Prestige, Macht, Karriere

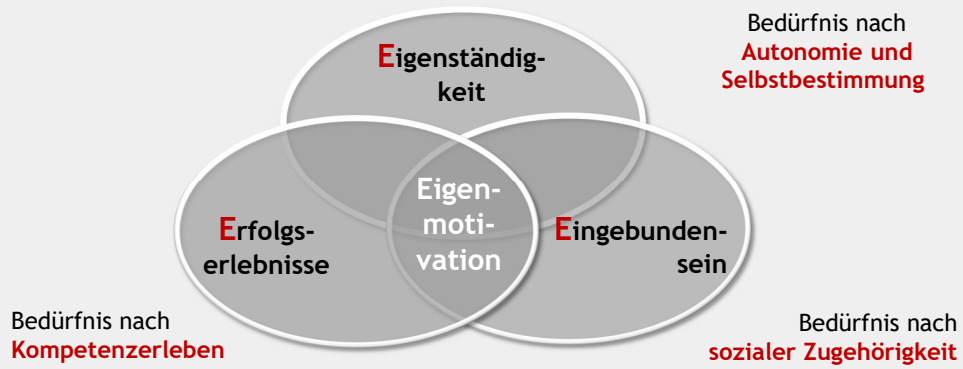
Motivation von innen = intrinsisch

Arbeit bietet Belohnung,
die in ihr selbst liegt, z. B.

- Neugier, Neues zu lernen
- Freude am Arbeitsergebnis
- Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun

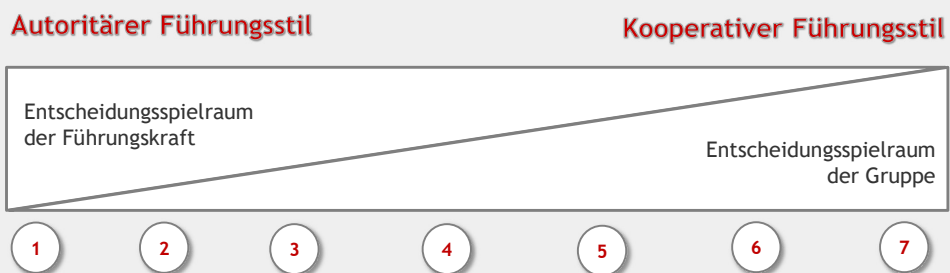
Oft ist es ausreichend, motivierte Mitarbeitende nicht zu demotivieren.

Intrinsische Motivation – das 3E-Modell



Intrinsische Motivation entsteht, wenn alle drei Bedürfnisse erfüllt sind.

Führungsstil und Partizipation in Entscheidungssituationen



Es gibt sieben Stufen, wie Entscheidung getroffen werden können.

Entscheidungsspielräume – Führungskraft versus Mitarbeitende

- (1) **autoritär:** Führungskraft entscheidet allein und ordnet an
- (2) **patriarchalisch:** Führungskraft ordnet an und begründet seine/ ihre Entscheidung
- (3) **konsultativ:** Führungskraft entscheidet vorläufig, holt Meinungen ein und entscheidet endgültig
- (4) **beratend:** Führungskraft schlägt Ideen vor und gestattet Fragen, sie entscheidet dann
- (5) **partizipativ:** Führungskraft zeigt das Problem auf, die Gruppe schlägt Lösungen vor, Führungskraft entscheidet
- (6) **delegativ:** Führungskraft zeigt das Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest, Gruppe entscheidet
- (7) **kooperativ:** Gruppe entscheidet autonom, Führungskraft ist in erster Linie Koordinator

Quelle:
Führungskonzepte von Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt (1958)

Eine hohe Einbindung des Teams bei Entscheidungen zählt auf das 3E-Modell ein .



Austausch: Eingebundensein

Welche **Rituale**
gibt es in Ihren Teams?



Es braucht mindestens drei feste Rituale, um etwas wirklich Verbindendes zu schaffen.



Grundsätze einer effizienten Besprechungskultur

Leiter / Moderator = 100 %

Kein noch so kleines Meeting, ohne dass jemand »den Hut auf« hat.

Informationsanteil < 20 %

Informationen vorab bereitstellen (Cloud, Sharepoint etc).

Diskussionsanteil ≈ 30 %

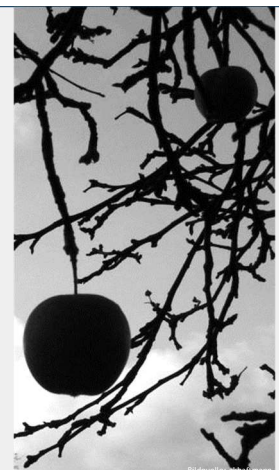
Durch so viel Einbindung wie nötig alle Perspektiven integrieren.

Entscheidungsanteil > 20 %

Direkt im Meeting Entscheidungen treffen und dokumentieren.

Protokollführung = 0 %

Stattdessen To-dos festlegen und in Status-Listen oder Gant-Charts abbilden.



Das Leben ist zu kurz für überlange Meetings.

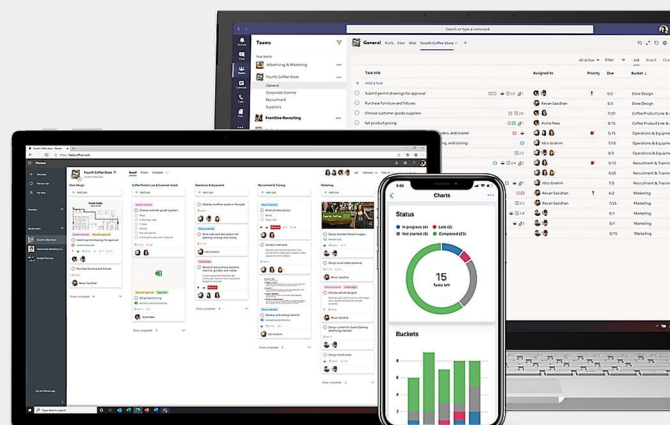


Die tägliche Kurzbesprechung – »Daily«

- Form:** Tägliches Meeting, rein virtuell oder hybrid, bei Präsenz im Stehen
Zeitbedarf etwa 5 - 15 Minuten
immer gleicher Ablauf und immer gleicher Zeitpunkt
- Ziel:** Organisation des Tagesgeschäfts; Synchronisation der gemeinsamen Arbeit; Transparenz für alle.
Besprochen und entschieden wird nur, was bis zum nächsten »Daily« wichtig ist!
- Hilfsmittel:** Teamboard, auf dem der Stand der Aufgaben visualisiert ist
Moderator, der alle einbindet, und auf die Zeit und Einhaltung der Themen achtet
- Ablauf:** Jeder im Team beantwortet drei Fragen:
1. Was habe ich seit gestern / dem letzten Mal geschafft?
 2. Was werde ich heute / bis zum nächsten Mal tun?
 3. Was hindert mich bei der Arbeit? Wo brauche ich Unterstützung?

Grundregel: Ein »Daily« fällt nur aus, wenn weniger als zwei Personen anwesend sind.

Hilfsmittel – Digitale Team- oder Kanban-Boards



Quelle: <https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-365/business/management-software> Abruf am 25.10.2013

Für webbasiertes Projekt- und Aufgabenmanagement eignen sich Tools wie der MS Planner.



Die wöchentliche Teambesprechung – »Weekly«

- Durchführung je nach Bedarf wöchentlich, 2-wöchentlich oder monatlich.
- Die Mitarbeitenden können für die Besprechung zuvor Themen einreichen.
- Eine daraus erstellte Agenda und relevante Informationen werden vorher an alle verschickt.
- Die TOPs sind nach Wichtigkeit priorisiert und mit Zeitangabe versehen.
- Sie umfasst nur Themen, die (fast) alle Mitarbeitenden betreffen.
- Jede einzelne Person ist verpflichtet, sich vorzubereiten.
- Die Besprechung ist zeitlich begrenzt und läuft ungestört ab.
- Die Ergebnisse werden dokumentiert und stehen allen zur Verfügung.



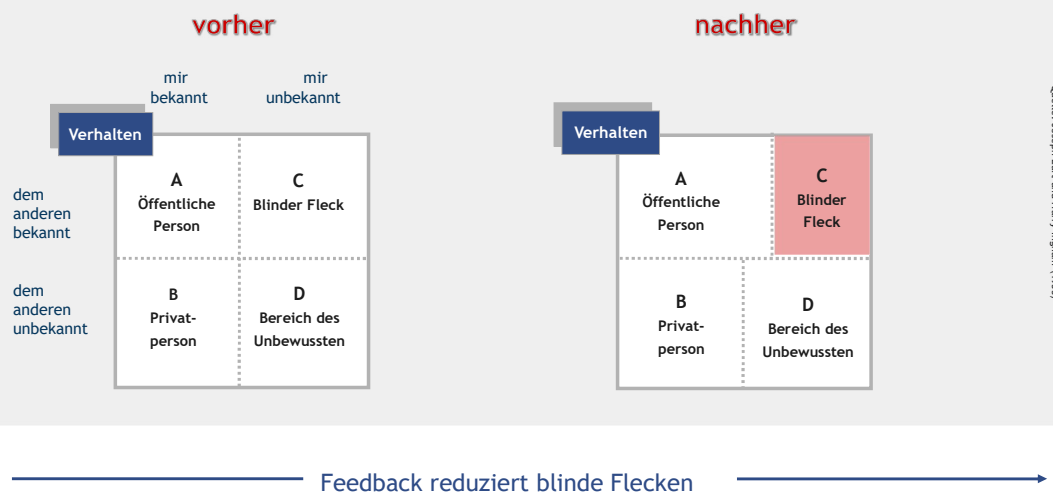
Zeitbedarf 30 - 90 Minuten. Idealerweise geht die Moderation reihum.

Die wöchentliche Teambesprechung – »Weekly«





Der Feedbackprozess nach dem JoHari-Fenster



Quelle: Joseph Luft und Harry Ingham (1955)



Zwei zentrale Bestandteile von Feedback

Positive Rückmeldung

= Verhalten, Handlungen oder Einstellungen anerkennen und verstärken.

Konstruktive Rückmeldung

= Informationen zur Verfügung stellen, die dazu dienen, Verhalten positiv zu verändern.



Regelmäßiges und zeitnahes Feedback sorgt für Transparenz.



Feedback geben und nehmen

Tipps für den Feedback-Geber

- Betten Sie Konstruktives in Positives ein: Feedback-Burger!
- Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung - bewerten Sie nicht!
- Sprechen Sie in Ich-Botschaften!
- Beziehen Sie sich auf konkrete, nachvollziehbare Situationen!
- Geben Sie anschauliche und realisierbare Veränderungstipps!
- Sprechen Sie in partnerschaftlichem Ton!

Tipps für den Feedback-Nehmer

- Verstehen Sie das Feedback als Hilfestellung!
 - Hören Sie genau zu, was der andere Ihnen mitteilen möchte!
- Wenn Sie etwas nicht verstehen, fragen Sie nach!
 - Versuchen Sie, sich an die beschriebenen Situationen zu erinnern!
- Bemühen Sie sich, sich nicht zu rechtfertigen!
 - Lassen Sie das Feedback zunächst »sacken«. Entscheiden Sie erst dann, inwieweit Sie etwas verändern wollen.



Kritik in drei einfachen Schritten formulieren

1. **Wahrnehmung beschreiben**
»Ich habe Dich **x** machen sehen... «
2. **Wirkung schildern**
»Das hat mich **y** gemacht...«
3. **Wunsch anknüpfen**
»Ich wünschte, Du hättest **z** getan...«



3 W-Regel für den konstruktiven Teil eines Feedback-Burgers.



Einzelarbeit: Eigenes Feedback formulieren

Arbeitsauftrag

- Bitte überlegen Sie sich einen **kritischen Aspekt**, auf den Sie eine andere Person hinweisen möchten. Dies kann eine Situation aus Ihrem Arbeitsalltag sein oder etwas, das für Ihre Zusammenarbeit von Bedeutung ist.
- Formulieren Sie dann einen **Feedback-Burger** nach den gerade kennengelernten Prinzipien. Machen Sie sich gern Stichpunkte, aber bitte keine vollständig ausformulierten Sätze.
- Als **Hilfsmittel** dient Ihnen das Blatt „Formulierungshilfen Feedback“.



Etablieren einer Feedback-Kultur im Team

- Den Nutzen von zeitnahe Feedback für das Team erklären; dabei auf das JoHari-Fenster verweisen.
- Allen die Feedback-Regeln erklären und sie zusätzlich aushängen.
- Als Vorbild agieren und selbst regelmäßig Feedback geben: Mitarbeitende, die mitbekommen, dass Feedback nichts Schlimmes, sondern Teil einer offenen Kultur ist, geben auch selbst eher Feedback.
- Hin wieder ausschließlich positives Feedback geben.
- Sich öffentlich gegen Lästern aussprechen: Wenn jemand Probleme mit einer Person hat, sollte schnellstmöglich das Feedback-Gespräch gesucht werden.
- Auch als Führungskraft bei den Mitarbeitern regelmäßig Feedback erfragen.
- Feedback-Gespräche und Mitarbeiter-Gespräche von vorneherein auf Beidseitigkeit angelegen.

Das regelmäßige Feedback-Gespräch

1. Wie **zufrieden** Sie **grundsätzlich** mit Ihrer **gegenwärtigen Tätigkeit**?
2. **In Bezug auf Ihre Aufgaben:**
Was läuft gut? ▪ Was weniger gut? ▪ Welche Vorschläge haben Sie, das zu ändern?
3. **In Bezug auf die Zusammenarbeit im Team (intern):**
Was läuft gut? ▪ Was weniger gut? ▪ Welche Vorschläge haben Sie, das zu ändern?
4. **In Bezug auf die Kooperation mit anderen Abteilungen / externen Ansprechpartnern:**
Was läuft gut? ▪ Was weniger gut? ▪ Welche Vorschläge haben Sie, das zu ändern?
5. **In Bezug auf mich, als Ihre Führungskraft:**
Was läuft gut? ▪ Was weniger gut? ▪ Welche Vorschläge haben Sie, was ich anders oder besser machen kann?

Leitfaden mit fünf Fragen für ein ca. 20-minütiges quartalsweises Feedback-Gespräch

Wirkung von Ich- und Du-Botschaften

Du-Botschaft	Ich-Botschaft
Eigenes inneres Erleben wird in eine Aussage über den anderen übersetzt.	Das eigene Erleben oder Wahrnehmen wird in Worte gefasst.
Das Gegenüber fühlt sich angegriffen.	Der Sprecher gibt etwas über sich selbst preis.
Statt konstruktiver Problemlösung, entsteht der Wunsch nach Rechtfertigung.	Beim Gegenüber stellt sich Hilfsbereitschaft, Wunsch nach Klärung etc. ein.

Du gibst mir wichtige Informationen nicht.

Ich fühle mich unzureichend informiert.

Übung: Ich-Botschaften formulieren

Formulieren Sie bitte die fünf DU-Botschaften um, indem Sie den gleichen Inhalt aus der ICH-Perspektive wiedergeben.




Du hörst mir gar nicht richtig zu.

Ständig befolgst Du meine Anweisungen nicht richtig.

Dauernd lenkst Du vom Thema ab.


Du machst Fehler wie ein Anfänger!

Du regst Dich völlig unnötig auf.




Kriterien für eine gelungene Ich-Botschaft

- Die Aussage erfolgt aus der eigenen Perspektive.
- Das eigene Erleben, Empfinden oder Wahrnehmen wird formuliert.
- Zwischen Person und Sache wird getrennt.
- Das Gegenüber wird nicht bewertet oder nicht angegriffen.



Ich-Botschaften sind die Grundlage konfliktfreier Kommunikation.



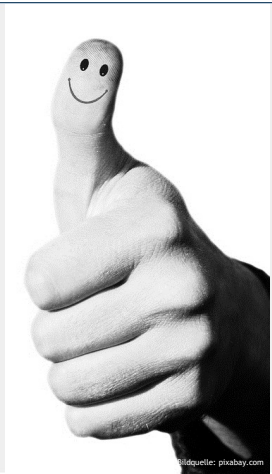
Ich-Botschaften – Lob anerkennend aussprechen

Zeitnah und auch bei Teilerfolgen
Sobald ein positives Ergebnis vorliegt.

Konkret und nachvollziehbar
Die erzielten Erfolge genau benennen.

Aufrichtig und emotional
Den Anderen die eigene Begeisterung spüren lassen.

Ohne Einschränkungen
Den Fortschritt des jeweils Einzelnen loben.




Lob bringt Menschen dazu, selbigem gerecht zu werden.



Die zentralen Fragetypen

Offene Frage	▶	Mit Fragewort: Wer? Was? Inwiefern? Weshalb? Was hältst Du davon?	▶	dialogfördernd informationsbringend
Geschlossene Frage	▶	Verb am Anfang; Antwortvorgabe: Ja /Nein? Findest Du das gut?	▶	dialoghemmend lenkend
Alternativ-Frage	▶	Angebot von Möglichkeiten durch „oder“ Möchtest Du lieber dies oder das?	▶	einschränkend wahlorientiert

Wer die richtigen Fragen stellt, führt das Gespräch.



Übung: Fragen umformulieren

Formuliere bitte diese drei geschlossenen Fragen in offene Fragen um:

Brauchen Sie weitere Informationen?

Ist es sehr eilig?

Bist Du damit einverstanden?


Durch offene Fragen gewinnt ein Gespräch an inhaltlicher Qualität.



Zielvereinbarung – Relevante Definitionen

Ziel	Teilziel	Zielführende Maßnahmen
Ein angestrebtes, zukünftiges Ergebnis, aus dem sich alle Teilziele und zielführenden Maßnahmen ableiten.	Eine definierte Situation auf dem Weg zum Ziel und eine Teilmenge des Gesamtzieles.	Aktionen / Handlungen, die für die Erreichung eines Teilzieles oder Zieles eingesetzt werden.


Quelle: Locke & Latham 2002



Prinzip zum Definieren von Zielen


Eine einfache Formel zur Zieldefinition lautet:

Am [Datum / Zeit]
ist / sind [präzise Details]
[Handlungsverb].



Beispiele für Handlungsverben


vervollständigen	identifizieren	vorbereiten
beenden	entwickeln	präsentieren
planen	entscheiden	absichern
anwenden	bewerten	erfüllen
gestalten	schaffen	verändern
koordinieren	erkennen	erreichen
organisieren	bestimmen	liefern



Die drei wichtigsten Zielarten

Aufgaben- bezogene Ziele	▶	Quantitativ messbare Vorgaben mit direktem Bezug zur Tätigkeit des Mitarbeitenden.
Verhaltens- bezogene Ziele	▶	Förderung der Verhaltensweisen des Mitarbeitenden zur besseren Erfüllung seiner Aufgaben.
Entwicklungs- bezogene Ziele	▶	Weiterentwicklung der Fähigkeiten und beruflichen Perspektiven des Mitarbeitenden.

Gut formulierte Ziele wirken motivierend und aktivierend.



Prinzip zum Formulieren von Zielen


S = **spezifisch**
Konkret, eindeutig und präzise formuliert: Was genau soll wie erreicht werden?

M = **messbar**
Überprüfbarer Erreichungsgrad: Woran ist erkennbar, dass das Ziel erreicht ist?


A = **aktionsorientiert**
Herausfordernd und positiv formuliert: Welche Schritte müssen getan werden bis das Ziel erreicht ist?

R = **realistisch**
Hochgesteckt, aber umsetzbar: Inwieweit ist es möglich, das Ziel unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen?

T = **terminiert**
Zeitlicher Bezug mit festem Endpunkt: Wann soll das Ziel erreicht sein?




Das Ergebnis, das erreicht werden soll, muss eindeutig und »unauslegbar« formuliert sein.



Einzelarbeit: Ein Ziel formulieren

Arbeitsauftrag

- Formulieren Sie bitte für einen oder mehrere Mitarbeiter aus Ihrem Berufsalltag ein realistisches und umsetzbares Ziel nach dem SMART-Prinzip.
- Wählen Sie dafür zunächst eine der drei Zielarten:
 - aufgabenbezogen
 - verhaltensbezogen
 - entwicklungsbezogen




Bildquelle: akhftmann



Fazit – Als Führungskraft Akzeptanz gewinnen

1. **Vorbild sein** - ob Pünktlichkeit, Arbeitseinsatz oder Ordnung; was für die Mitarbeitenden gilt, gilt auch für die Führungskraft.
2. **Den persönlichen Dialog suchen** - regelmäßig mit den Mitarbeitenden sprechen und zu viel schriftliche Kommunikation vermeiden.
3. **Verantwortung übernehmen** - für das eigene Handeln gerade stehen und für eigene Fehler nicht die Mitarbeitenden verantwortlich machen.
4. **Kontrolle durch Vertrauen ersetzen** - übergeordnete Vorgaben erläutern und gewünschte Arbeitsergebnisse gemeinsam vereinbaren.
5. **Mit Anerkennung großzügig sein** - kaum etwas steigert die Motivation der Mitarbeitenden mehr als ein ehrlich gemeintes Lob für gute Leistungen.



Fazit – Umgang mit Fehlern und Erfolgen (nach F. Malik)

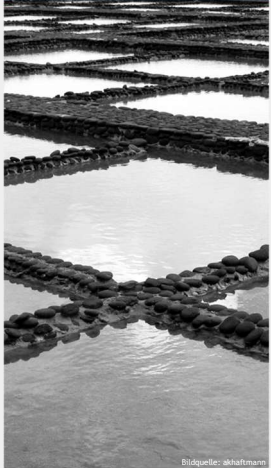
- 1. Fehler der Mitarbeiter sind Fehler des Chefs.**

Eine erfolgreiche Führungskraft deckt ihre Mitarbeitenden nach außen und oben, zieht intern aber klare Konsequenzen.
- 2. Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs.**

Eine Regel ohne Ausnahme. Wer nicht die Größe hat, zu seinen Fehlern zu stehen, wird kaum das Vertrauen der Mitarbeitenden erlangen.
- 3. Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern.**

Eine gute Führungskraft schmückt sich nicht mit fremden Federn.
- 4. Erfolge des Chefs gehören allen.**

Auch wenn der Erfolg tatsächlich mal im Alleingang erzielt wurde.



Bildquelle: akhftmann




Workshop-Ausklang

Blitzlicht

Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse aus dem Training?

Was genau werden Sie daraus umsetzen?



Bildquelle: akhftmann

Vielen Dank, einen guten Heimweg und auf Wiedersehen.