

# 01.04.23

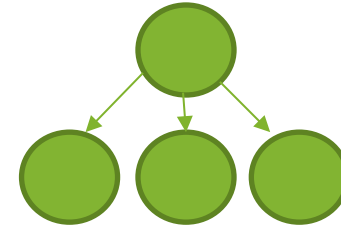
## Inhalt – Ablauf

08 Uhr	<i>Reflexion und Austausch</i>
	<i>Führungsstile und –ansätze</i>
	<i>Reifegradmodell</i>
	<i>Worthülsen knacken</i>
	<i>Feedback geben</i>
09:30Uhr	<i>Pause</i>
09:45 Uhr	<i>Grundlagen der Gesprächsführung</i>
	<i>* Mitarbeitergespräch</i>
	<i>* Konfliktgespräch</i>
	<i>* Kritikgespräche</i>
11:15 Uhr	<i>Pause</i>
	<i>Störungen in Besprechungen und Gesprächen</i>
13:00	<i>Ende</i>

# Worthülsen knacken und Bezugsrahmen erkennen

# 1. Autoritärer Führungsstil

Trifft Entscheidungen allein. Erteilt Anordnungen, denen Folge zu leisten ist.



## Vorteile:

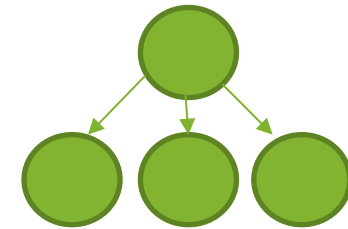
In bestimmten Situationen, in denen schnell entschieden werden muss. Kann für MA entlastend sein, da keine Verantwortung besteht.

## Nachteile:

Kein Mitspracherecht. Alptraum für kreative MA mit eigener Meinung.

## 2. Patriarchalischer Führungsstil

Trifft Entscheidungen ebenfalls allein. Sieht sich als „Vater“ im übertragenem Sinne. Selbstverständnis: Fürsorge und Verantwortung für die MA. Legitimiert seine Position durch Alters-, Wissens- und Erfahrungsvorsprung.



### Vorteile:

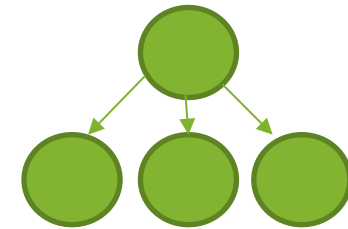
Klare Vorgaben, nach denen MA zu handeln haben.

### Nachteile:

Kein Mitspracherecht. Alptraum für kreative MA mit eigener Meinung. Gemacht wird, was der Chef sagt.

## 3. Charismatischer Führungsstil

Bringt mit Ausstrahlung andere Menschen dazu, Dinge für ihn zu tun. Häufig hohes Machtmotiv und Selbstbewusstsein, rhetorisches Geschick. Führt mit Visionen.



### Vorteile:

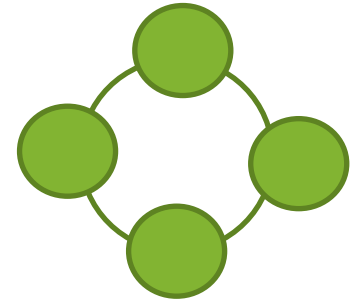
MA sind aus eigenem Antrieb zu großen Opfern bereit.

### Nachteile:

Manipulative Führung. MA werden leicht ausgebeutet und merken dies oft zu spät.

## 4. Demokratischer Führungsstil

Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MA steht im Vordergrund. Delegieren von Aufgaben & Verantwortung zur Motivation der Mitarbeiter sind wesentliche Funktionen. Offene Kommunikation, konstruktive Kritik ist möglich.



### Vorteile:

Durch Austausch wird Eigeninitiative und Kreativität gefördert. MA arbeiten selbständiger und identifizieren sich eher mit dem Unternehmen.

### Nachteile:

Entscheidungsprozesse können länger dauern.

## 5. Coachender Führungsstil

Führungskraft steht Mitarbeitenden als Coach und Mentor zur Seite. Gibt Hilfestellungen, die Probleme selbständig zu lösen. FK ist kein Spieler mehr, sondern Coach.



### Vorteile:

Fördert MA in Eigeninitiative und Problemlösekompetenz.

Rückdelegationen werden vermieden.

### Nachteile:

Zeitintensiv. Nicht für alle Kontexte geeignet.

## 6. Laissez-faire Führungsstil

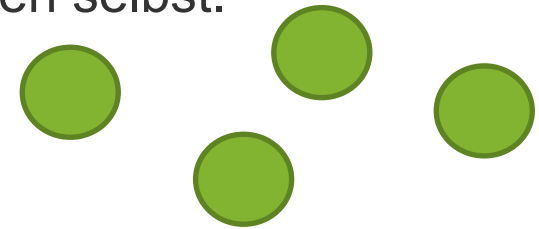
Kaum Eingreifen von Seiten der FK. MA haben weite Handlungsfreiheiten. Sie gestalten ihre Aufgaben selbst.

### Vorteile:

Selbstverwirklichung, Kreativität und Eigenständigkeit werden gefördert.

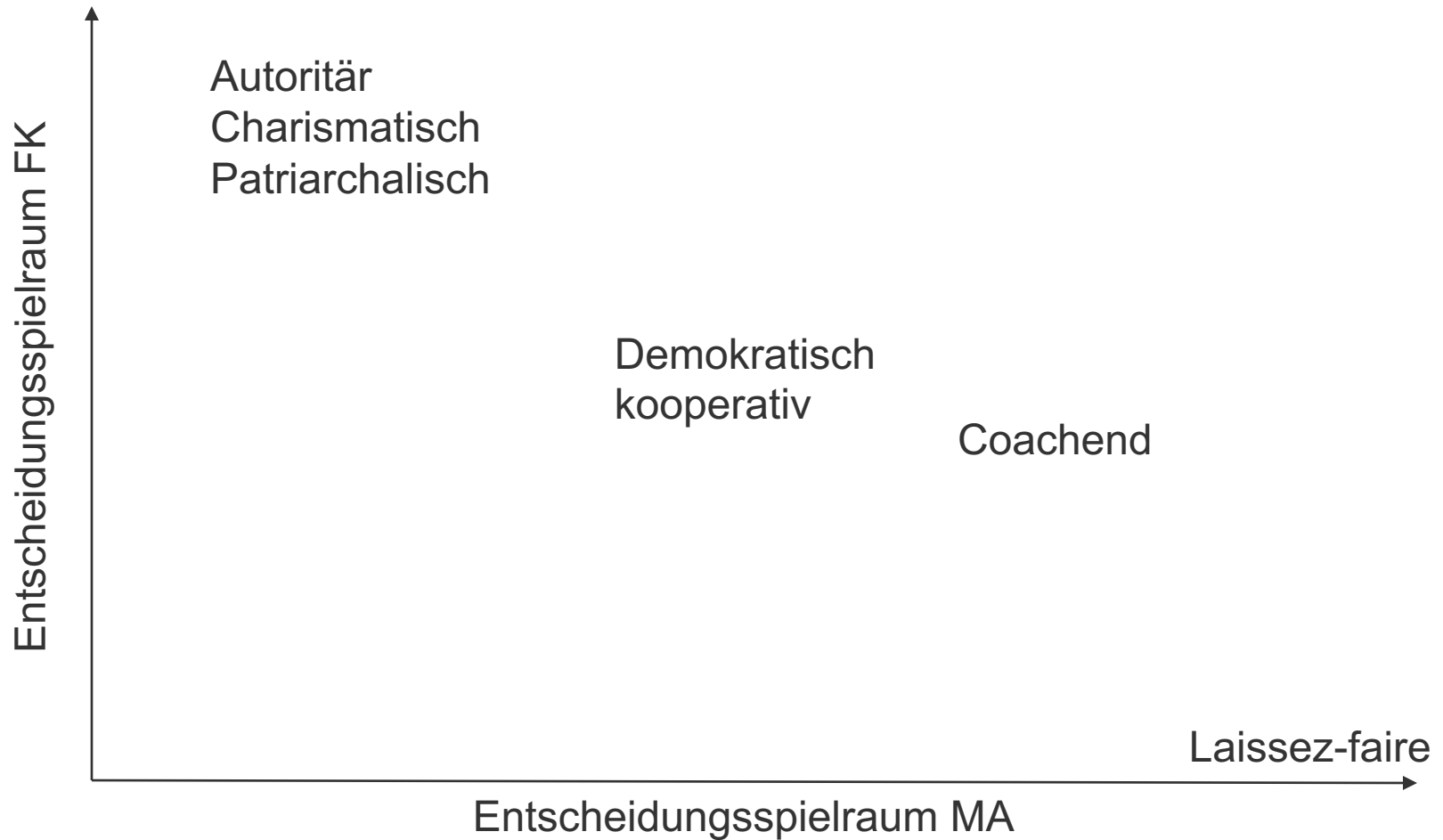
### Nachteile:

Mangelnde Kontrolle und Planlosigkeit kann entstehen. Inoffizielle Führungspersonen können sich bilden.





# Entscheidungsspielraum FK - MA



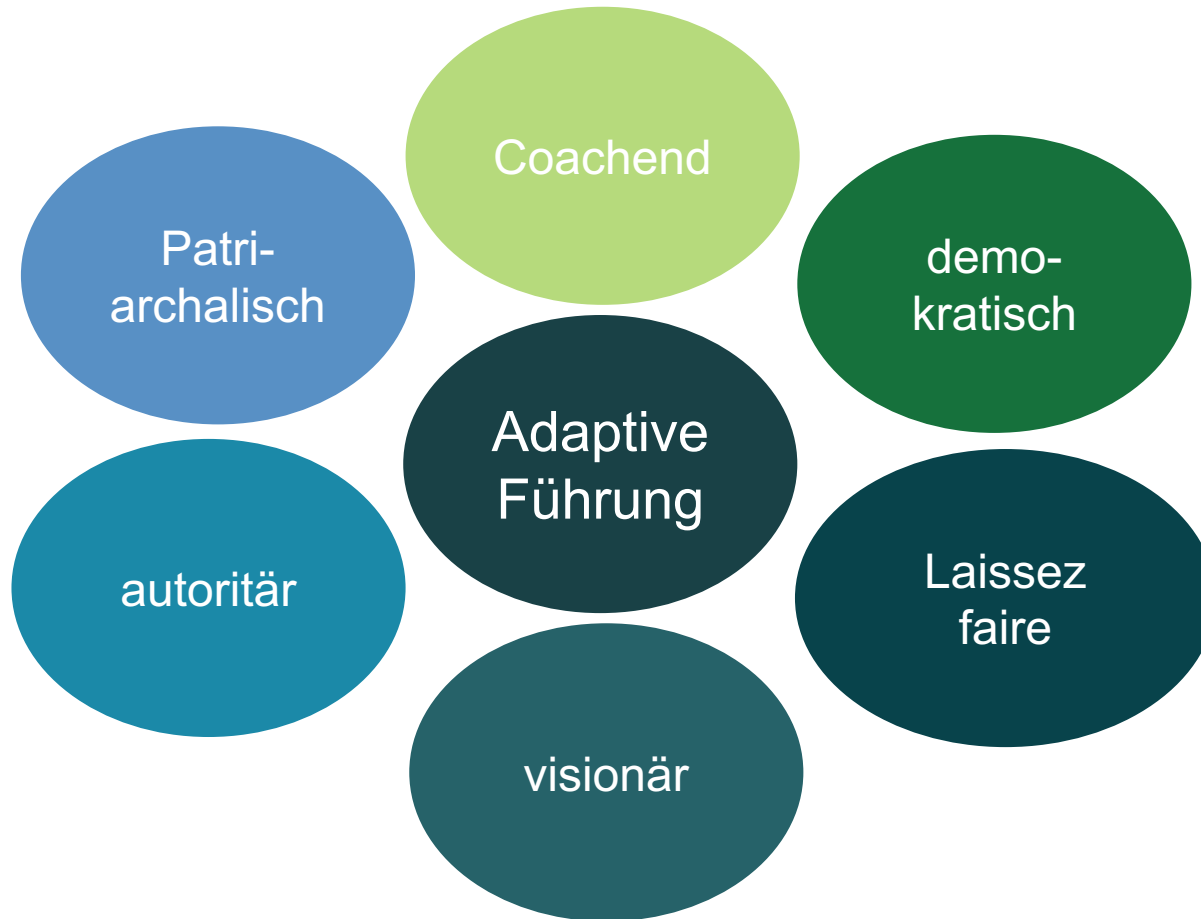
# Reflexion: Gute Führung – schlechte Führung

Die „schlechteste Führungskraft“ aller Zeiten:

Welchen Führungsstil(e) hat sie genutzt?

Welchen Tipp haben Sie für Sie?

# Adaptiver/ situativer Führungsstil



Adaptive Führung (situative Führung) passt sich an Person und Situation an.

# Situativer Führungsstil nach Hersey/ Blanchard

Reifegrad 1:  
Wenig Motivation,  
geringe Fähigkeiten

Reifegrad 2:  
hohe Motivation,  
geringe Fähigkeiten

Reifegrad 3:  
  
geringe Motivation,  
hohe Fähigkeiten

Reifegrad 4:  
  
hohe Motivation,  
hohe Fähigkeiten

# Situativer Führungsstil nach Hersey/ Blanchard

Reifegrad 1:  
Wenig Motivation,  
geringe Fähigkeiten

dirigieren

Reifegrad 2:  
hohe Motivation,  
geringe Fähigkeiten

anleiten

Reifegrad 3:  
  
geringe Motivation,  
hohe Fähigkeiten

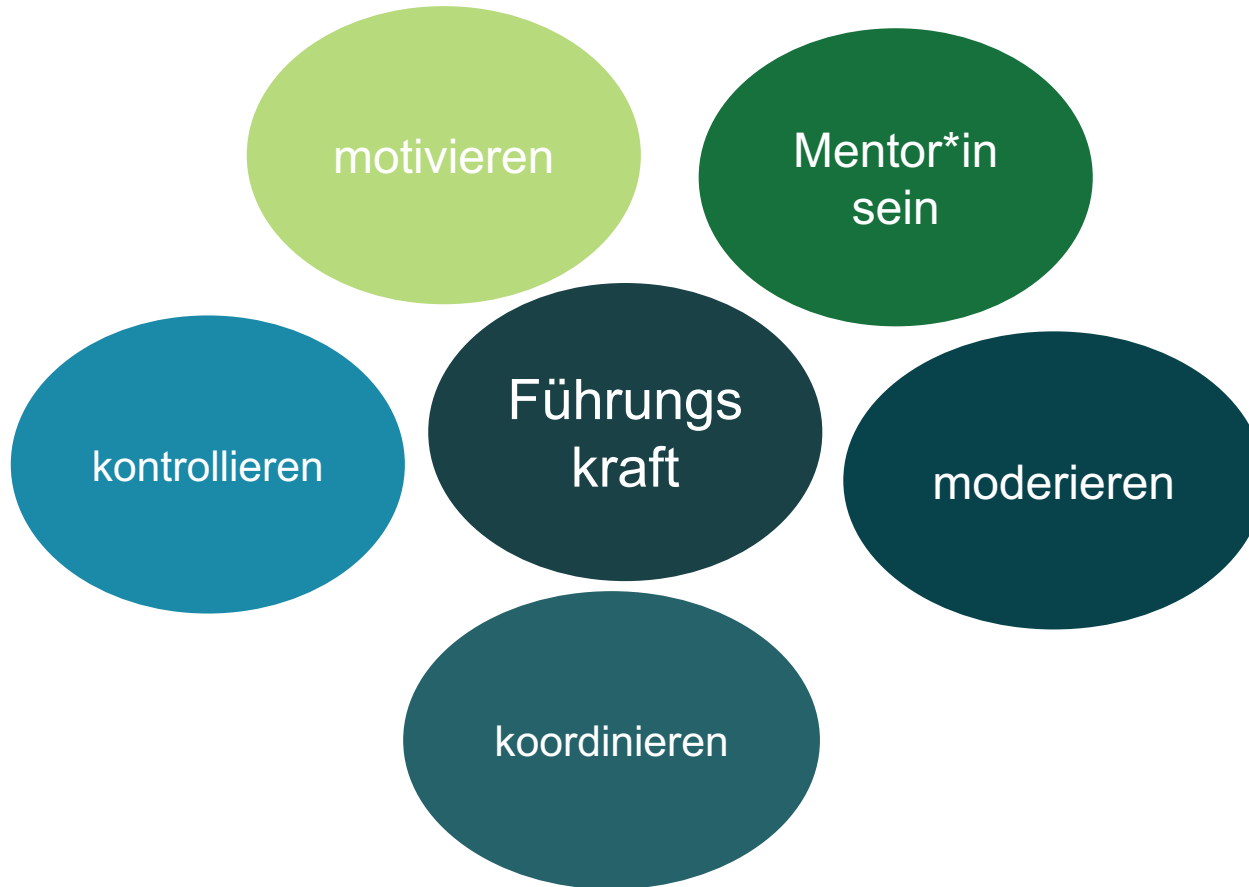
coachen

Reifegrad 4:  
  
hohe Motivation,  
hohe Fähigkeiten

delegieren

Schnelle Wechsel möglich – kein starres Konzept!

# Führungsaufgaben/ -rollen



# Richtig delegieren I

- Entlastung der FK → mehr Zeit für Führungsaufgaben
- Weiterentwicklung der Managementkompetenzen
- Neue Herausforderungen für MA → stark motivierend

## Voraussetzung:

- Bereitschaft Zeit zu investieren
- Überzeugt von Delegationsprinzip
- Vertrauen in MA
- Bereitschaft, mögliche Fehler zu akzeptieren (eigener Perfekt-Antreiber)



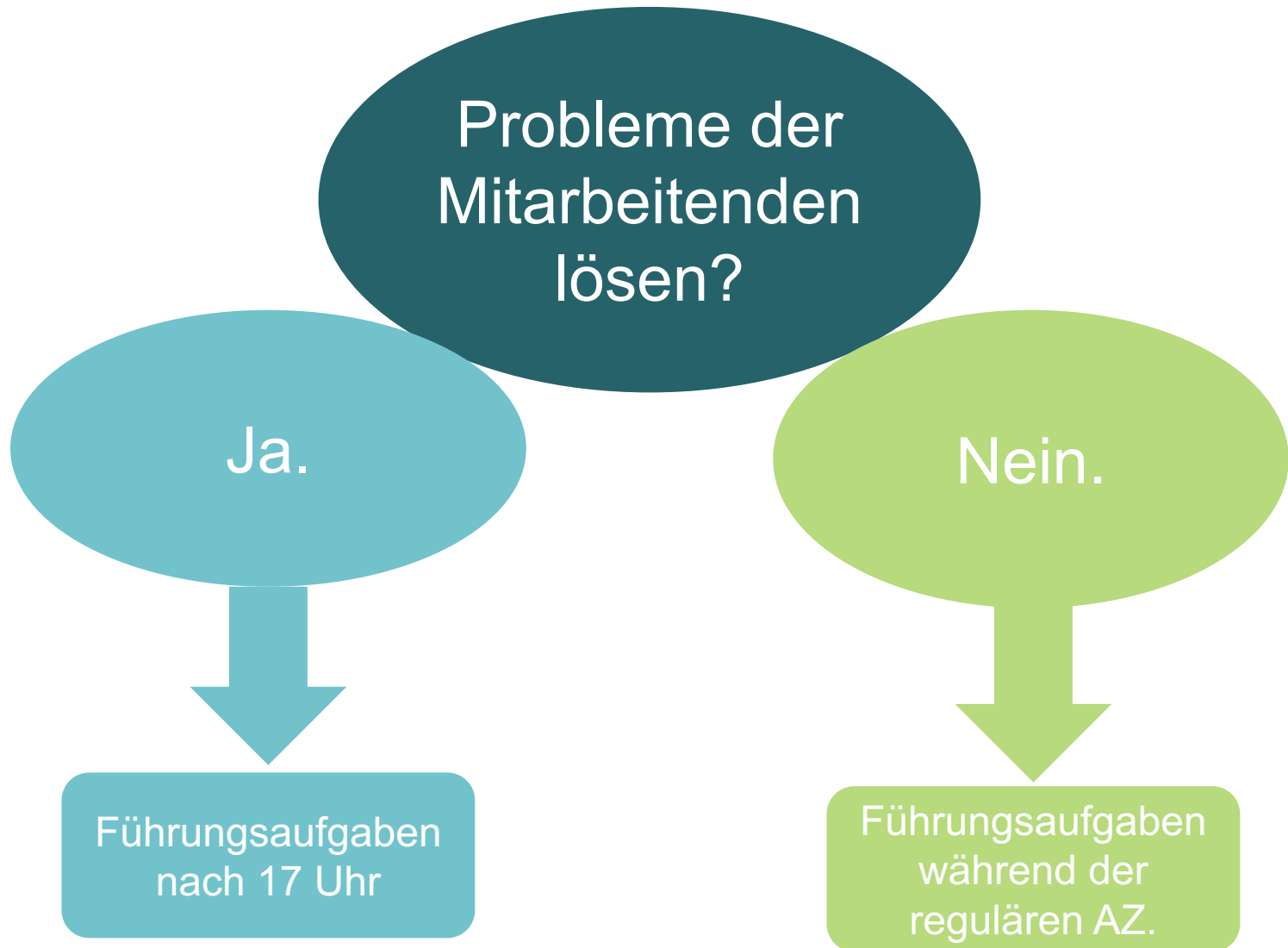
Keine Delegation von  
Führungsaufgaben  
oder -verantwortung

# Richtig delegieren II

Fragestellung	Erläuterung
Was?	Genauere Aufgabe? Ziel? Gleiches Verständnis von der Aufgabe?
Wer?	Welche Mitarbeiter*in? Welcher Reifegrad?
Wie?	Wie soll die Umsetzung erfolgen? Vorschriften? Muster?
Womit?	Welche Ressourcen? Hilfsmittel? ZDF?
Wann?	Start & Abschluss der Aufgaben? Meilensteine? Zwischeninfos?
Warum?	Welcher Zweck? Wer beim nächsten Mal?



# Führungsaufgabe:



Als Führungskraft lösen Sie nicht die Probleme Ihrer Mitarbeitenden.

Wege aus der Rückdelegation:

- Zielorientierung fördern, statt Aufgabenorientierung
- Coachende Fragestellungen
- Klarheit über eigene Rolle und Aufgabe
- Eigenen wunden Punkt erkennen

# Gruppenaufgabe

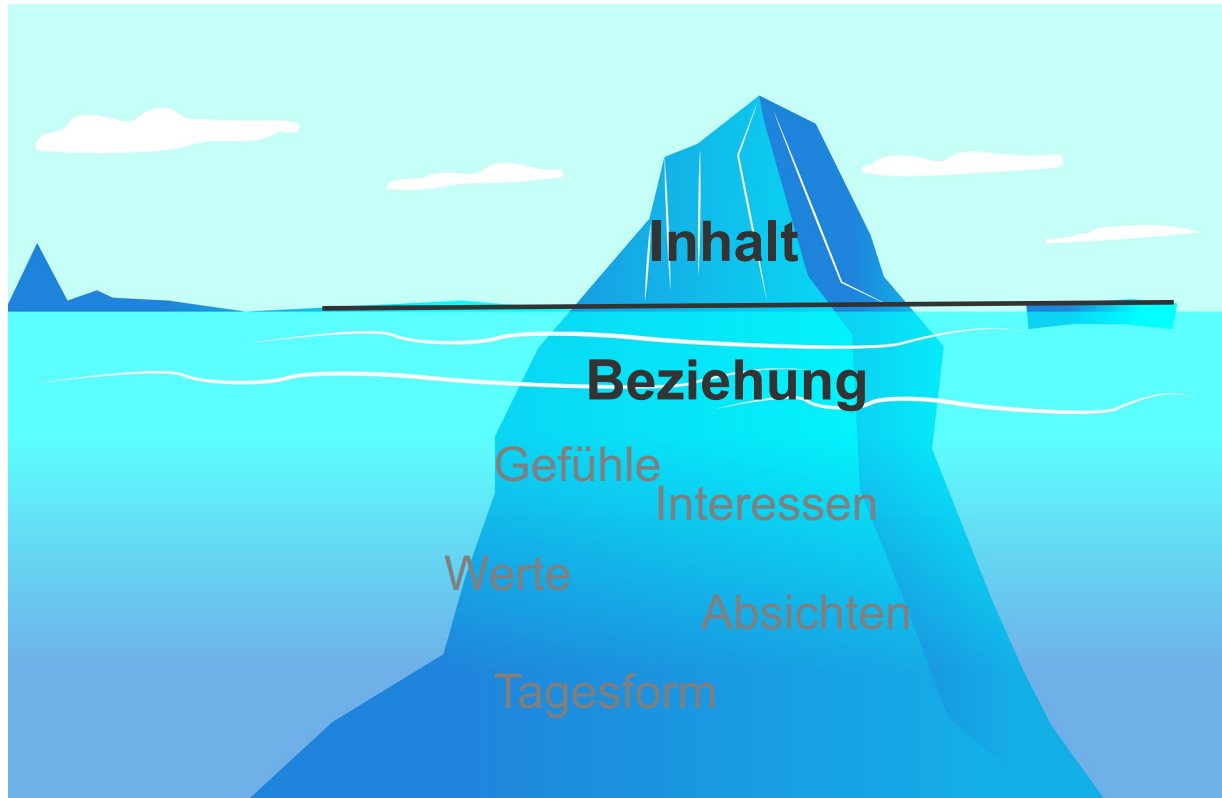
Welche Störungen in Besprechungen gibt es?

Sammeln Sie Ideen, wie Sie damit umgehen können?

# Störungen in Besprechungen

- Machtgehabe – Imponiertechniken
  - Schwerverständliche Sprache
  - Hochwertiges in Beiläufigkeit verpacken
  - Heimspiel-Vorteil
  - “Form“ statt Inhalt
  
- Killerphrasen
- Fassadentechniken („Man“ – „Wir“ – „Es“ – Fragen)
- Fehlende Vorbereitung – Struktur – Agenda – Ziel
- Beziehungsprobleme werden auf der Sachebene gelöst

# Das Eisbergmodell



# Killerphrasen

- Verunsicherung / Einschüchterung
- Ablehnung von Vorschlägen / Veränderungen
- Schnelleres Gesprächsende

# Umgang mit Störungen

- Vorbereitung der Besprechung: Ziel, Struktur, Agenda
- Selektive Authentizität
- Deutliche Kontextmarkierer setzen („Die weiße Fahne“)
- Die “Energie des anderen nutzen“ (Killerphrasen)
- Den Prozess zum Inhalt machen

# Umgang mit Killerphrasen

Das wird den anderen aber gar nicht gefallen.

Das geht im Augenblick nicht.

Wo liegen Ihre Bedenken?

Sie wollen doch überhaupt keine Lösung!

Wodurch entsteht bei Ihnen dieser Eindruck?

Das wird nicht funktionieren.

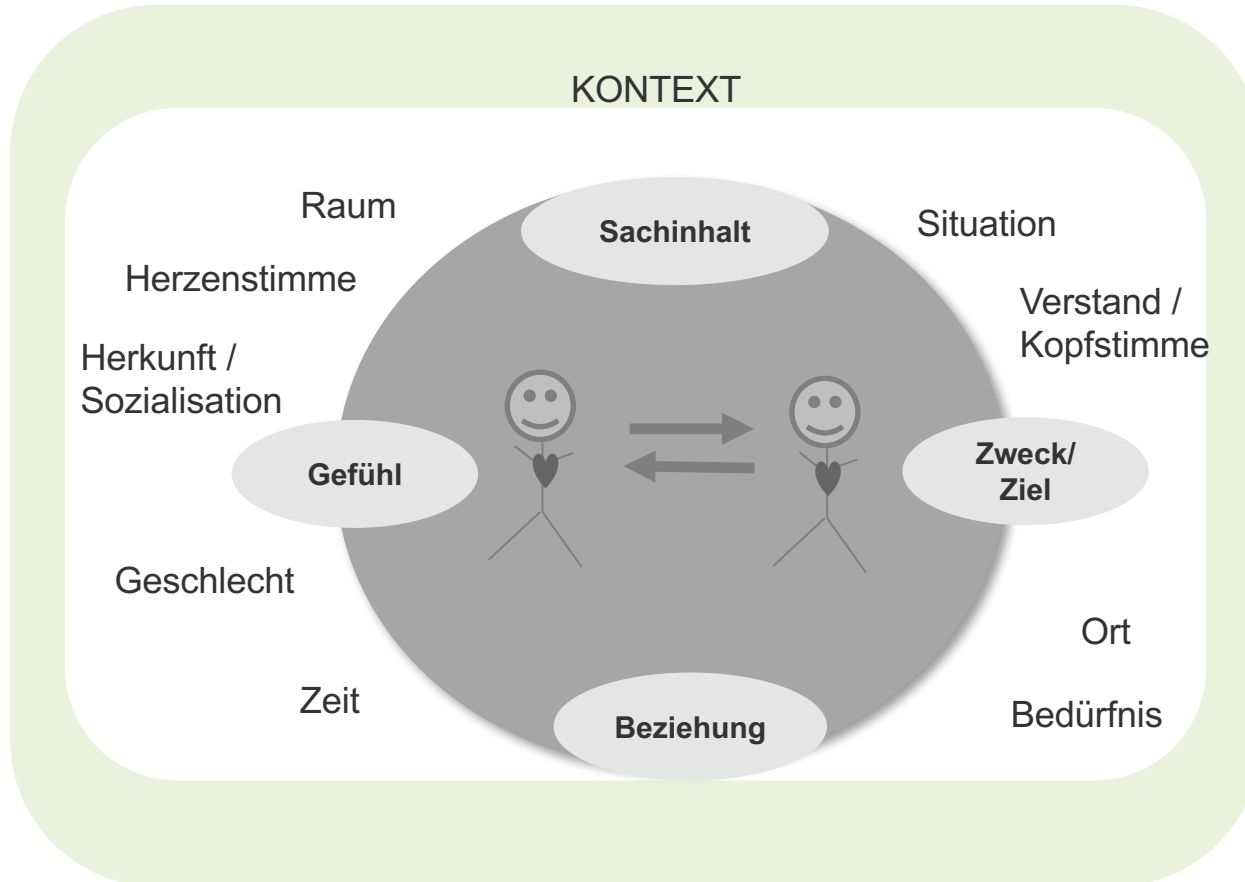
Wie kommen Sie darauf? Was genau? Bitte präzisieren Sie sich.



# Kommunikatives Judo

- Die Energie des Anderen nutzen
  
- Konsequenz nachfragen, bis er aufgibt oder Sie wirklich überzeugt sind
  
- Die Führung behalten:
  - Die Position des Entscheiders nicht verlassen
  - Inhaltlich zustimmen und entscheiden, dass es so gemacht wird

# INNER POISE Kommunikationsmodell



\* In Anlehnung an H. Geißners Situationsmodell 1981

# Feedback geben mit der AAA Formel

A

Aktion beschreiben

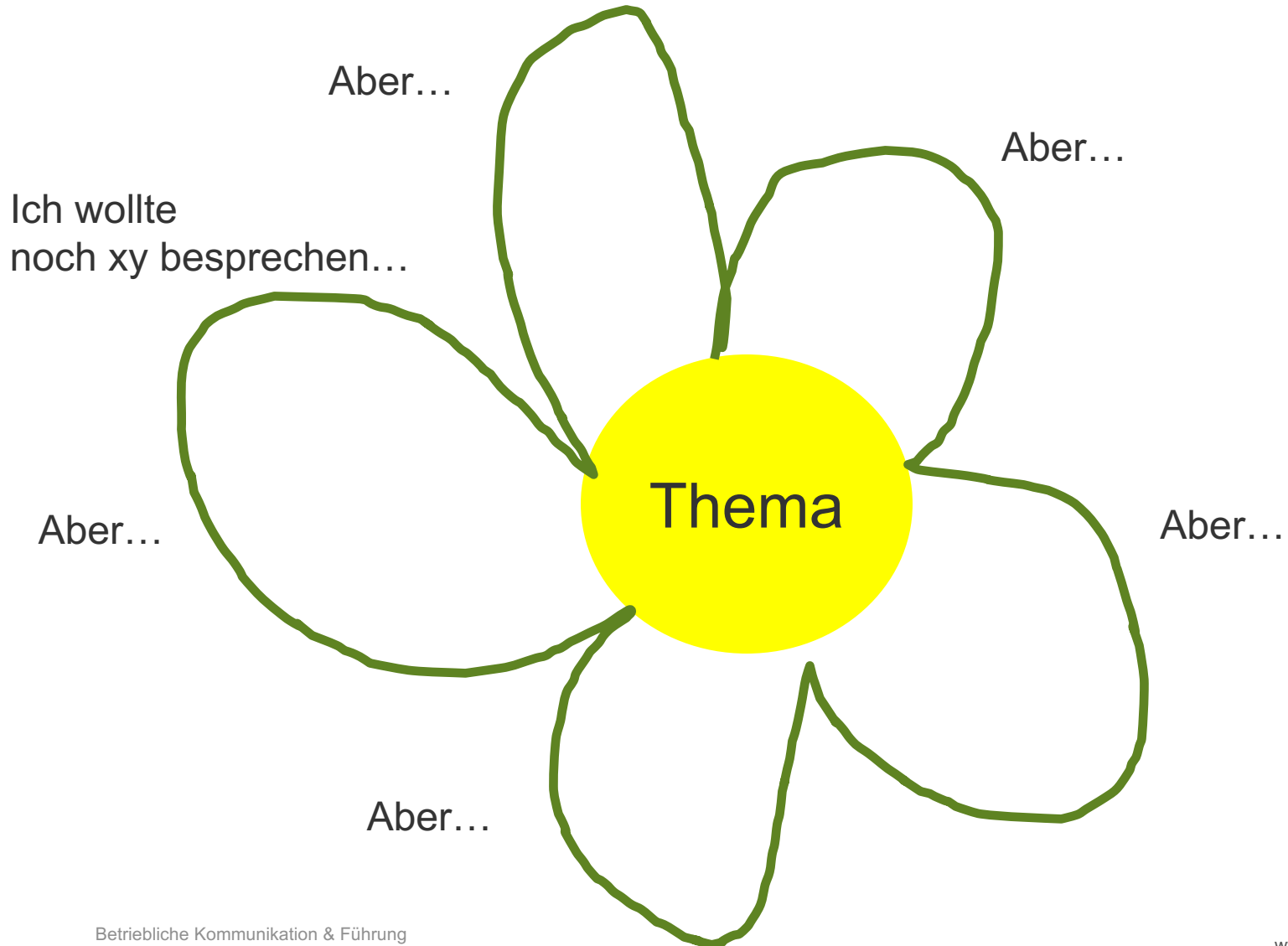
A

Auswirkungen benennen

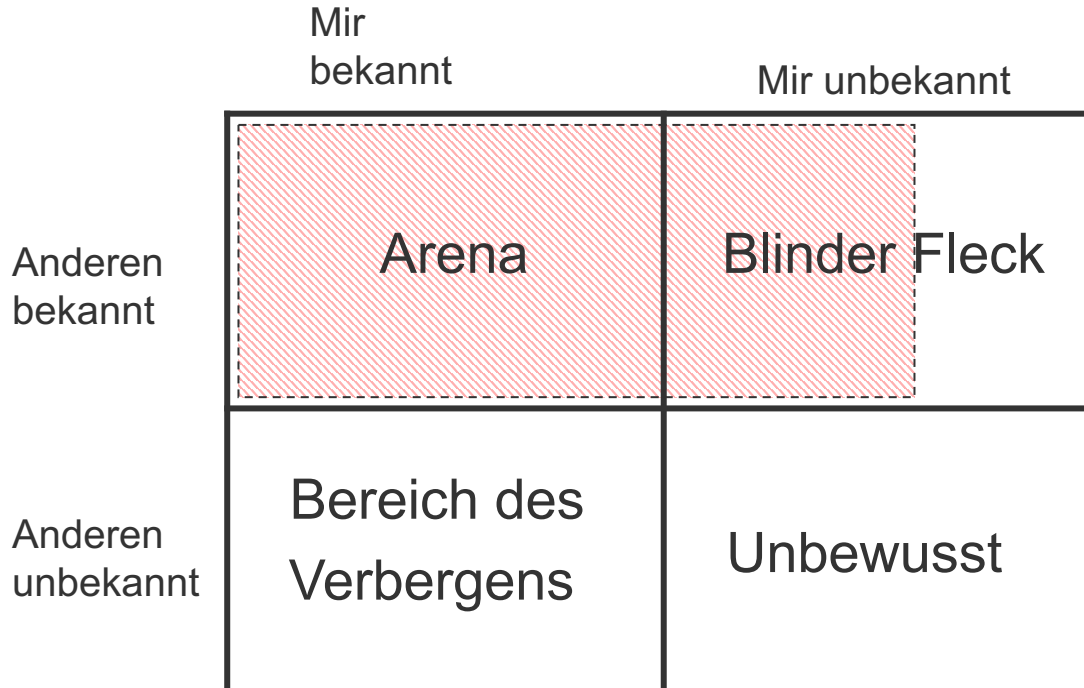
A

Alternatives Verhalten aufzeigen

# Ablenkungen mit der Blümchenstrategie begegnen



# Johari-Fenster



Durch Feedback verkleinert sich der Bereich des „Blinden Flecks“ und die „Arena“ wird größer.

## Feedback geben bedeutet:

- den anderen zu **informieren**, nicht analysieren
- dem anderen **unmittelbar, konkret** und **präzise** die eigenen Wahrnehmungen zu schildern
- „**Ich-Botschaften**“ statt „Du- bzw. Man-Botschaften“
- **positive und negative Eindrücke** ansprechen.
- nur solches Feedback geben, welches man auch selbst annehmen kann ( ⇒ **Umkehrbarkeit** )

## Feedback annehmen bedeutet:

- **zuhören**, ohne sich zu rechtfertigen
- nur **annehmen, wenn man dazu in der Lage ist**

# Übung Feedback geben

Geben Sie Ihrem Gegenüber Feedback über die bisherige Zusammenarbeit (Kleingruppenarbeit, Präsentation in der Gruppe etc.) und das Auftreten.

Nennen Sie überwiegend positive Aspekte und berücksichtigen Sie dabei die Feedbackregeln.

# Konstruktiv Kritik äußern

- Eigene Urteilsfähigkeit prüfen (Sachlichkeit)
- Brauchbarkeit für den Mitarbeitenden (Hilfreich für Verhaltensänderung?)
- Bereitschaft beim Mitarbeitenden (Gefühlslage)
- Kontext (Zeitpunkt, Ort)
- Immer unter vier Augen
- Zeitnah
- Dosierte
- Auftragsklärung (Rolle als FK oder Kollege)



# Mögliche Feedbackthemen

- Verhalten im Meeting (Handy schauen, zu spät kommen)
- Fehler in Präsentationen
- Nichteinhaltung von Terminen

# Feedback geben im kontrollierten Dialog

- A und B sprechen über ein Thema. Dabei muss B sinngemäß wiederholen, was A gesagt hat, bevor er antwortet.
- Um sicher zu gehen, dass der Sinn richtig verstanden wurde, muss A bestätigen mit “richtig“ oder „stimmt“
- Wurde er falsch verstanden, korrigiert A und B muss den korrigierten Teil erneut wiederholen, bis A mit „stimmt“ bestätigt.
- Nun muss A zunächst wiederholen, was B gesagt hat und dessen Bestätigung abwarten, bevor er antworten darf.
- C und D sind Beobachter und achten auf die Einhaltung der Regeln.
- Wechsel nach 5 Minuten.