

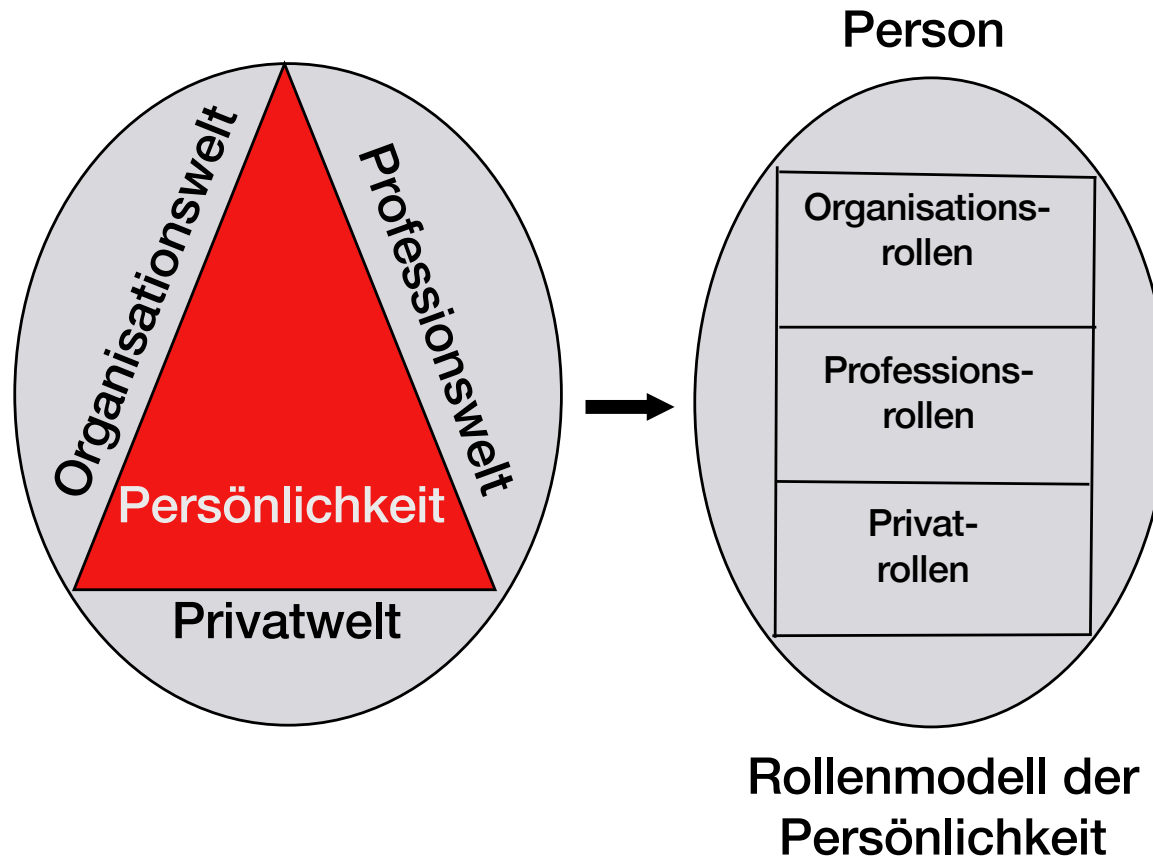
Führung und Zusammenarbeit

Zielorientierung und Teamdynamik in einem konstruktiven Führungs-Dialog

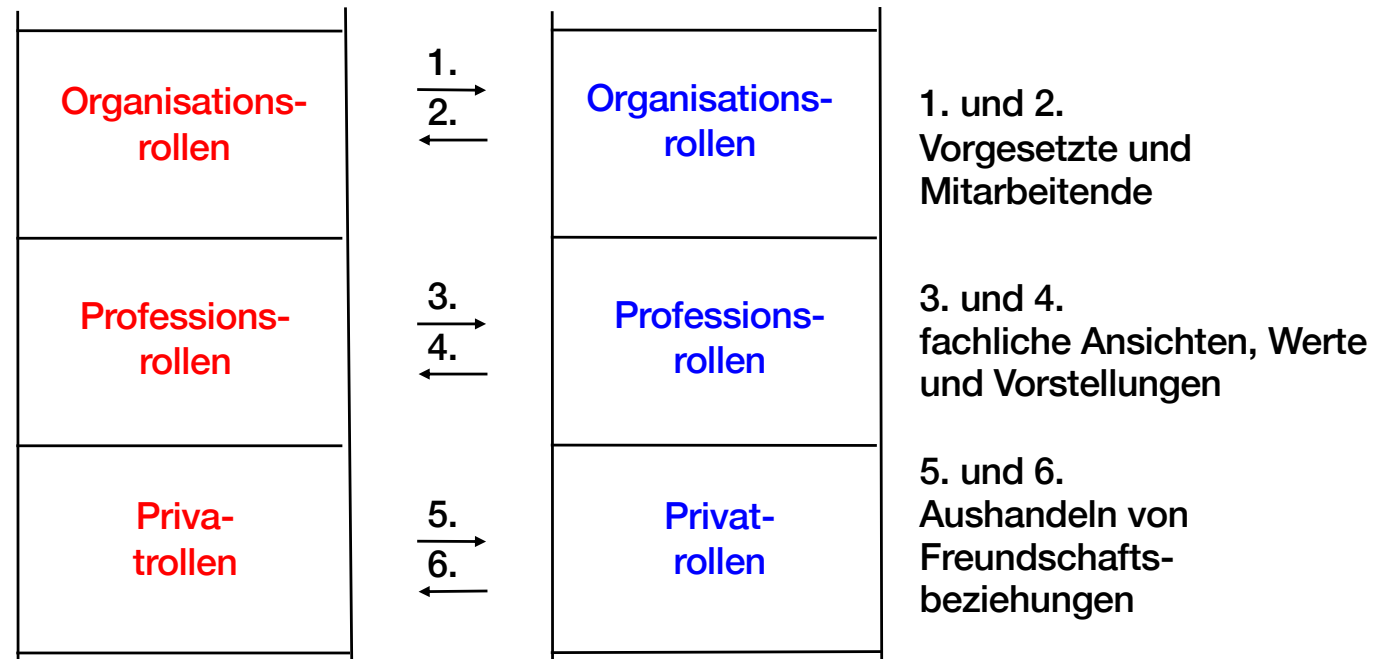
Orientierungshilfen zur Rollenfindung; eine Spezialität der **David Köpfler & Co.**

3-Weltenmodell der Persönlichkeit

nach Bernd Schmid



Rollenbegegnungsmodell der Kommunikation

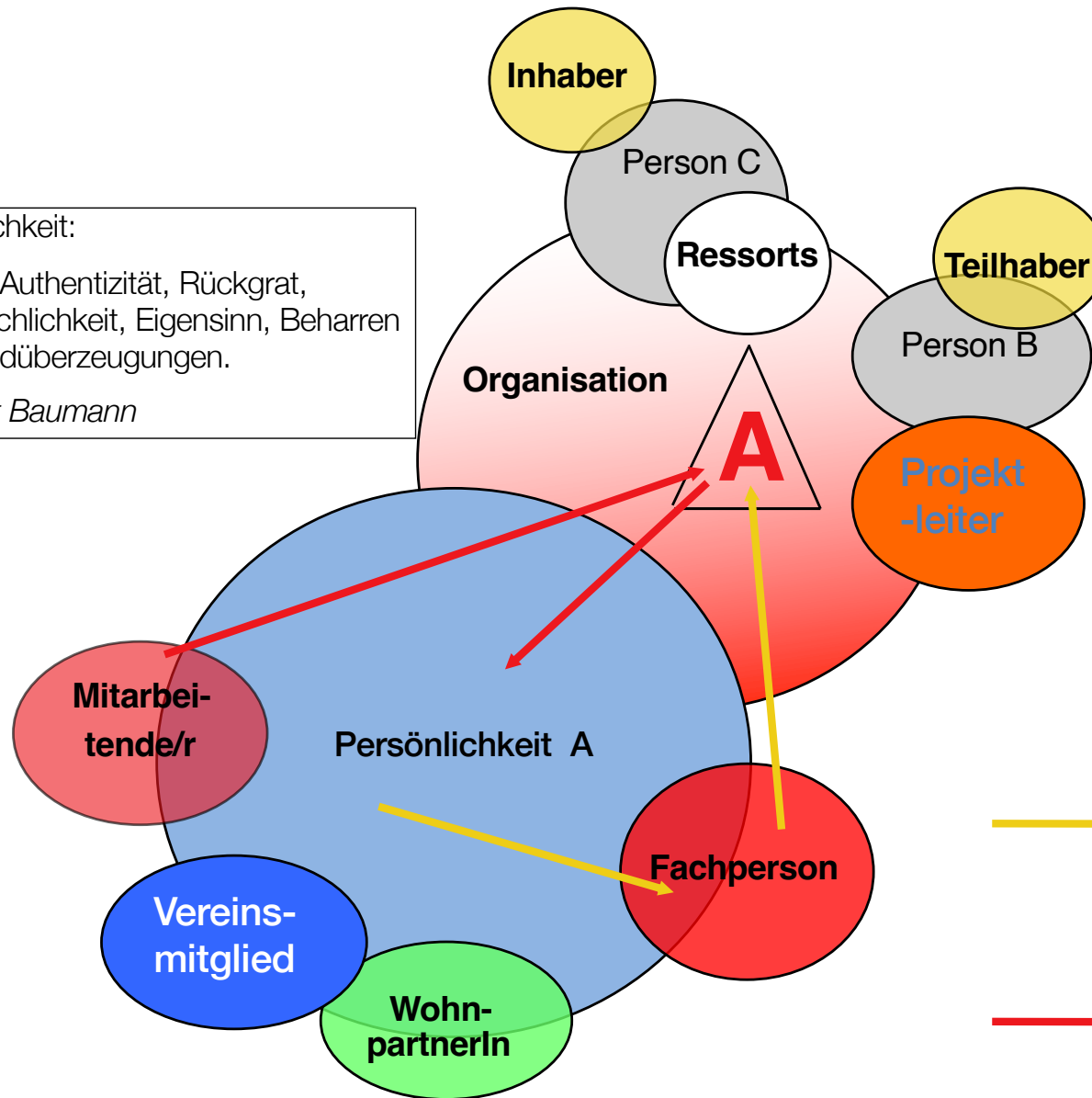


Rollenmodell

nach Verena Auer

Persönlichkeit:
 Verlangt Authentizität, Rückgrat,
 Unbestechlichkeit, Eigensinn, Beharren
 auf Grundüberzeugungen.
Zygmunt Baumann

Persönlichkeit:
 Mensch mit sozialer Kompetenz,
 emotionalen Qualitäten, Lebensklugheit
 und ethischen Prinzipien. Jemand, der
 oder die flexibel ist, nicht irgendein Bild
 imitiert, sondern immer neu auf die
 Herausforderungen des Lebens
 reagiert. Persönlichkeit ist ein Prozess,
 nicht statisch“.
Verena Kast

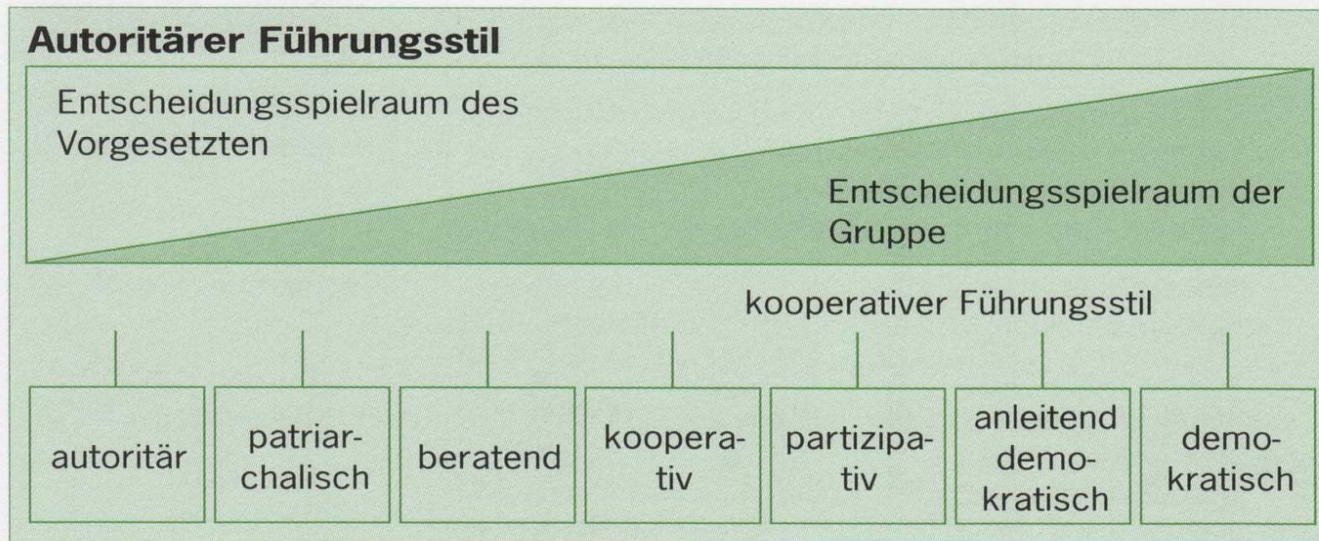


- Übertragung von sozialen Mustern über den pers. Bereich in Aufgaben und Rollen
- Übertragung via Rollen und Aufgaben in den pers. Bereich

Kontinuumtheorie

aus "Organisation gestalten" von Graf-Götz, Glatz

Ausgehend von Lewins Modell, haben Tannenbaum und Schmidt (s. Staehle 1994, S. 546) eine **Skala von sieben Führungsstilen** entwickelt, die sie in einem Kontinuum anordnen. So wird sichtbar, wie je nach Ausprägung des Autoritätsverhaltens des Vorgesetzten der Entscheidungsspielraum der Gruppe groß bis verschwindend klein sein kann.

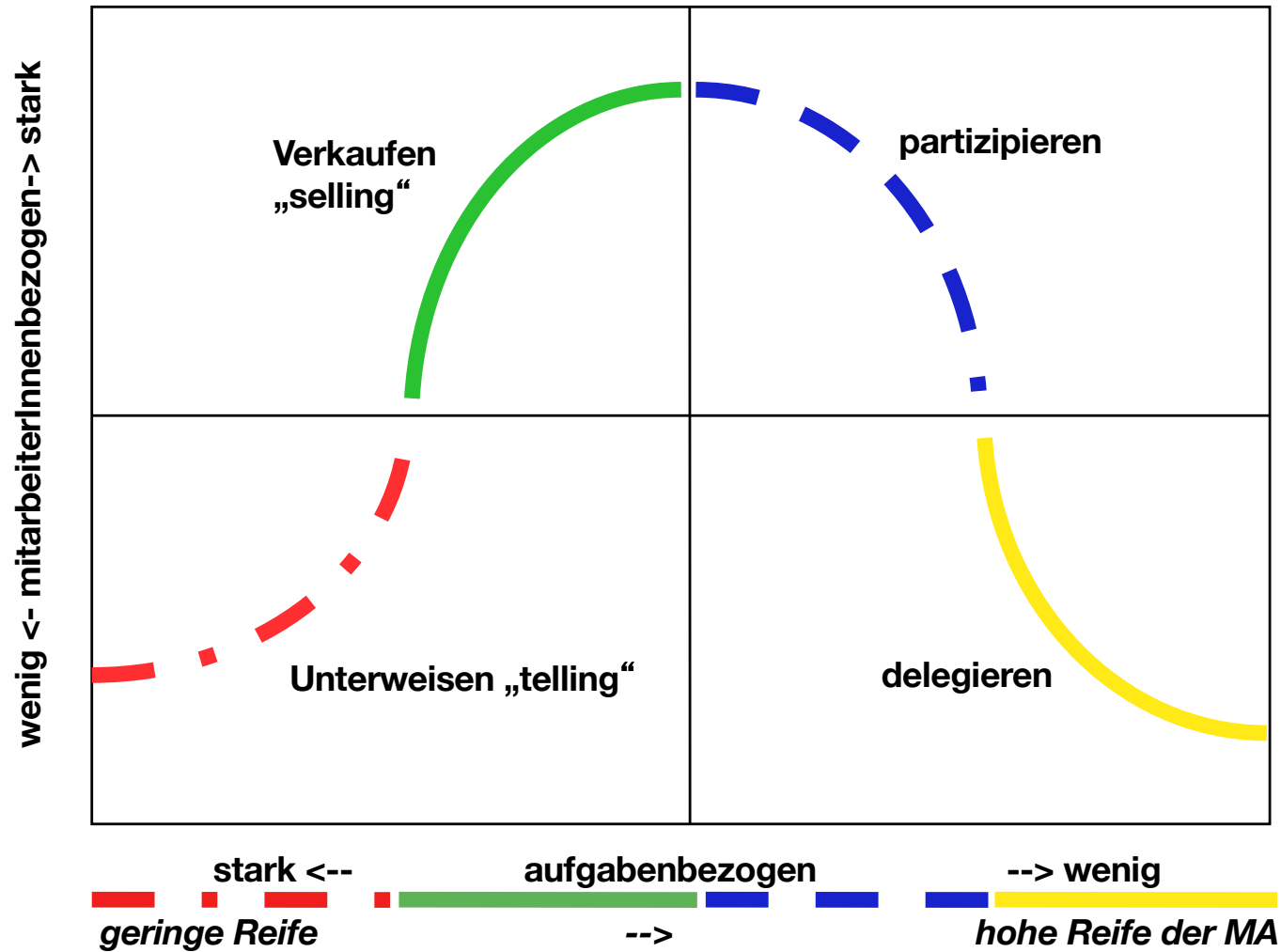


Tannenbaum und Schmid, deren Kontinuumtheorie in der amerikanischen Literatur große Verbreitung gefunden hat, stellen fest, dass es keinen »richtigen« Führungsstil an sich gibt. Führungsverhalten, das effizient sein will, hat der Persönlichkeit des Vorgesetzten sowie den Charakteristika der Mitarbeiter und der jeweiligen Situation zu entsprechen.

Führungsstil und Reifegrad der MA

1977

nach Hersey & Blanchard



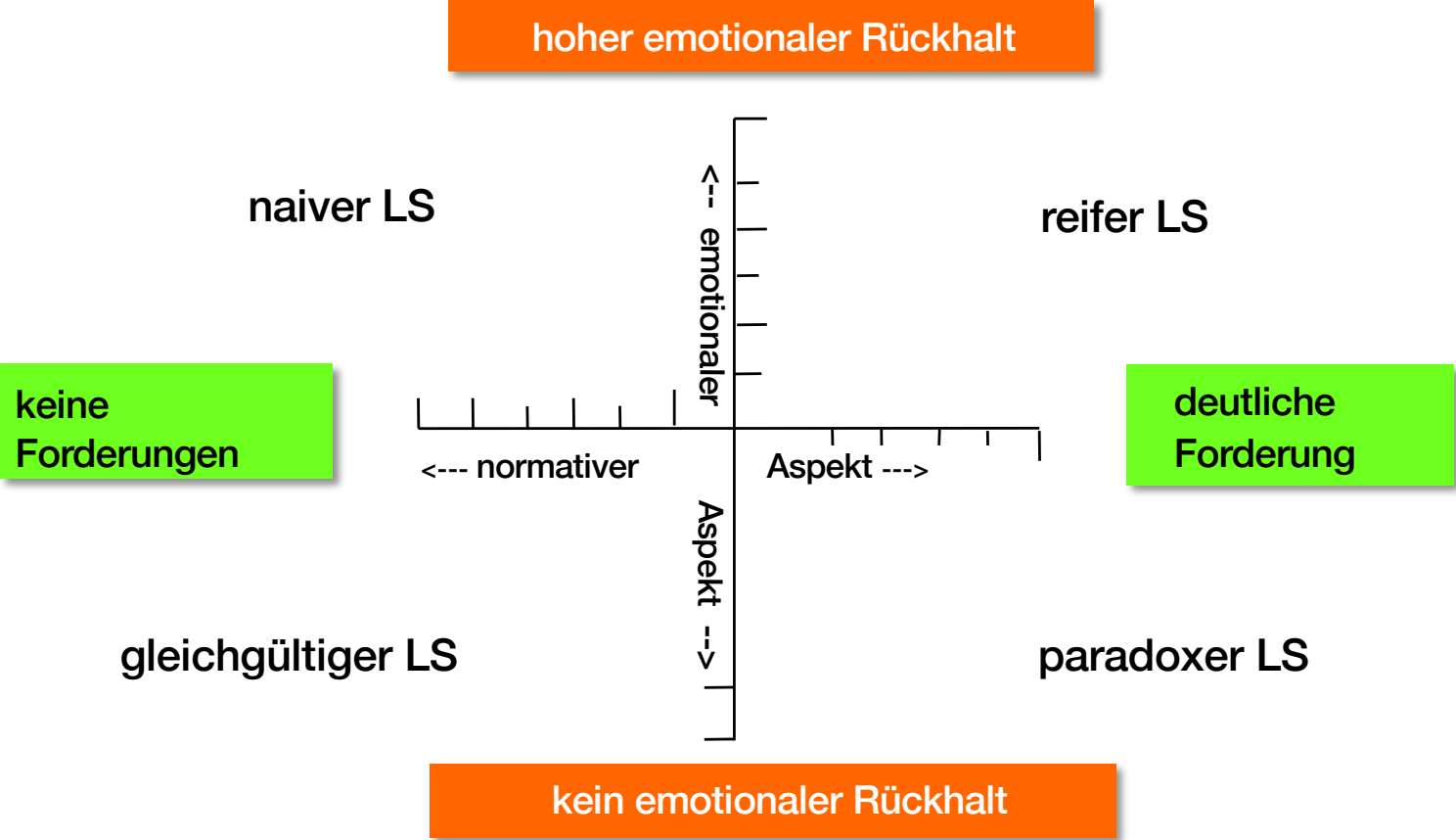
Was ist situatives Führen?

nach Gisela Blümmert, 2011

Entwicklungsstufe des MA	Führungsstil
Niedrige Kompetenz Hohes Engagement	Dirigieren, unterweisen: Strukturieren, kontrollieren, überwachen
Einige Kompetenz Wenig Engagement	Trainieren, überzeugen: Dirigieren und sekundieren,
Hohe Kompetenz Wenig Engagement	Sekundieren, partizipieren Anerkennen, zuhören, fördern
Hohe Kompetenz Hohes Engagement	Delegieren: Entscheidungsverantwortung übertragen

Wer entscheidet?	Was ist die Wirkung?
Ich-Entscheide	Schnelligkeit, Zeit
Ihr-Ich-Entscheide	Qualität
Wir-Entscheide	Identifikation, Nachhaltigkeit
Kein Entscheid	Diffusizität

Leistungsstil



Werkzeuge des Führens

aus Organisation gestalten Graf-Götz, Glatz

Damit eine Führungskraft ihre Aufgaben im Alltag gut erfüllen kann, muss sie die nötigen Werkzeuge kennen und beherrschen. Diese sind:

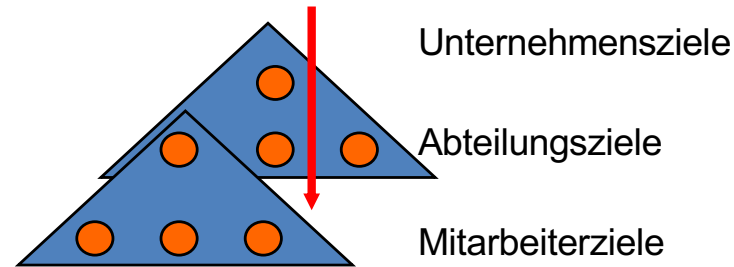
Initiative ergreifen	Kunden, Mitarbeiter und Vorgesetzte mit Ideen überzeugen und gewinnen. Ziele setzen und vereinbaren, klare Vorgaben machen; Ergebnisse einfordern, Gespräche und Sitzungen aktiv mitgestalten.
Delegieren	Sich selbst auf Wesentliches konzentrieren, die Fähigkeiten aller entwickeln, Mitarbeiter durch Aufgaben herausfordern und aufwerten, Rückdelegation nicht hinnehmen.
Verhandeln	Sachlich und problemorientiert verhandeln, den Partner dabei fair behandeln und realistische Lösungen anstreben; keine Verlierer zurücklassen.
Entscheiden	Klar und eindeutig, auf der Basis von Informationen entscheiden; erkennen, wann Einzel- und wann Teamentscheidungen sinnvoll sind.
Fördern	Die Qualität der Mitarbeiter erkennen und entsprechend fördern; Erfolgsmöglichkeiten bieten, persönlichen Erfolg mit Unternehmenserfolg verbinden.
Beurteilen	Faire, glaubhafte, sachliche Beurteilung von Leistungen, Fähigkeiten und Verhalten der Mitarbeiter; mit Fehlern konstruktiv umgehen, wirksam kritisieren und anerkennen.
Informieren	Regelmäßig Gespräche mit Mitarbeitern führen; aktuell, relevant und kurz informieren.
Kommunizieren	Mit den Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten offen und direkt reden; die Gesprächsbereitschaft auch in schwierigen Situationen aufrechterhalten.

Die »Werkzeuge« sollte eine Führungskraft beherrschen



Sinnvolle Entwicklungs- und Beurteilungsgespräche

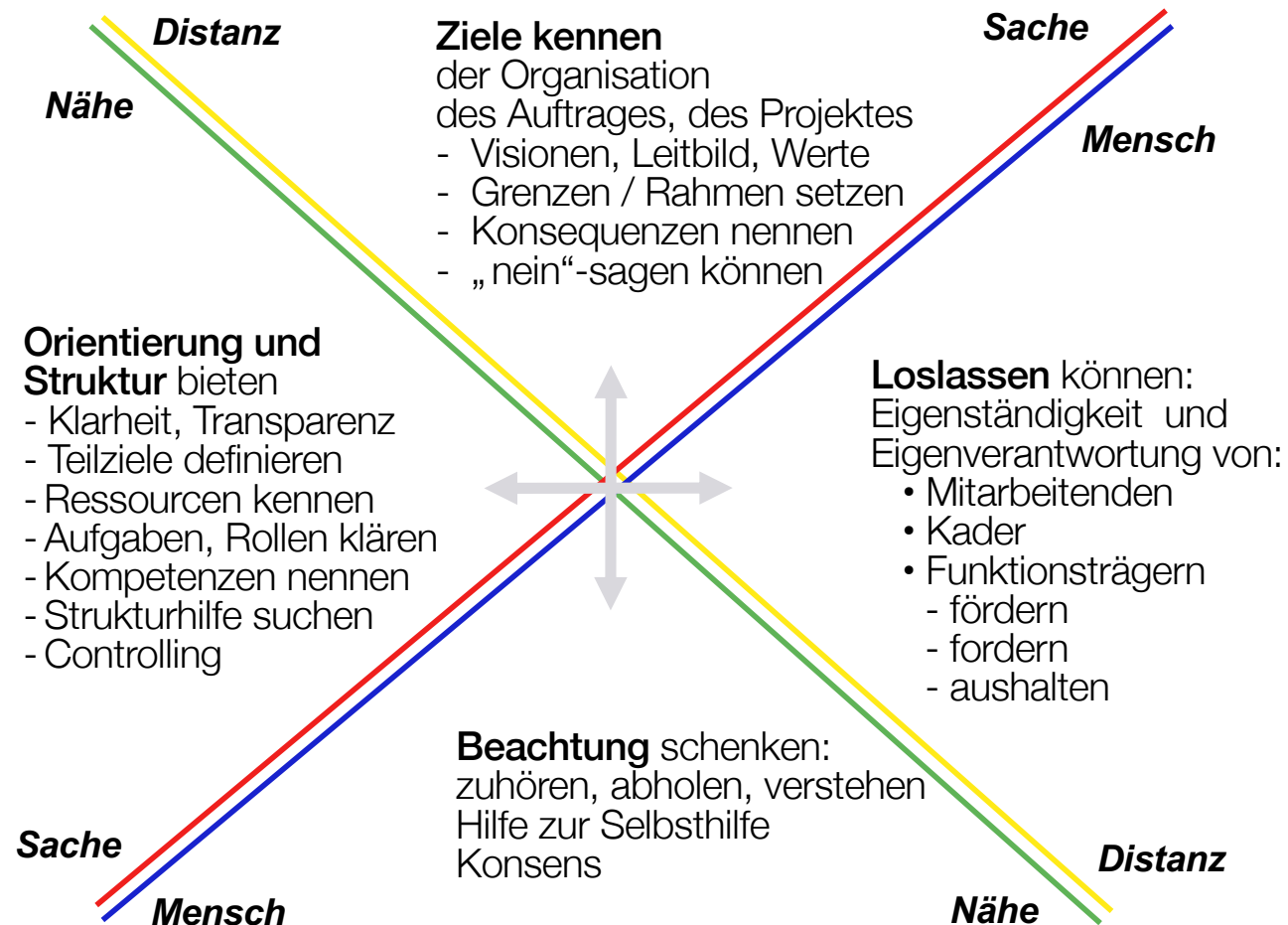
- › Eingebunden in den MbO-Prozess:



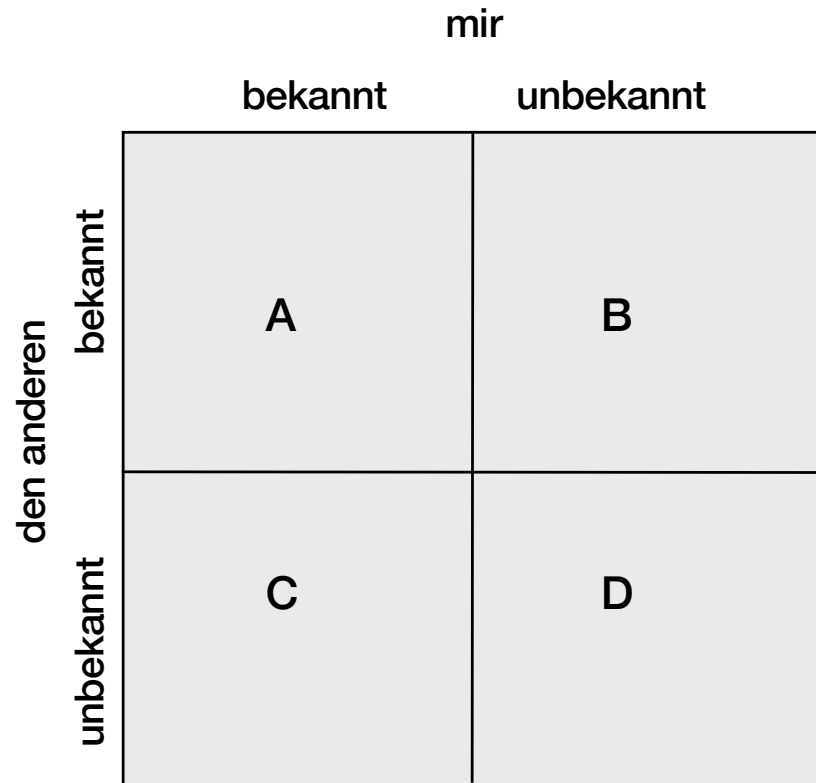
- › Partizipatives Führungsverständnis:
 - › Ziele werden ausgehandelt
 - › Ziele werden überprüft
 - › Ziele können anlässlich Meilensteinen angepasst werden
 - › Verantwortung wird rollengerecht übernommen und abgegeben
 - › Delegation und Controlling ist selbstverständlich
- › Klares Führungsverständnis = nicht Kumpelverständnis.
- › Fähigkeit der Führungskräfte Entwicklungsbedarf ebenso deutlich anzusprechen, wie auch Anerkennung zu geben.

Die 4 Koordinaten von Team und Führung

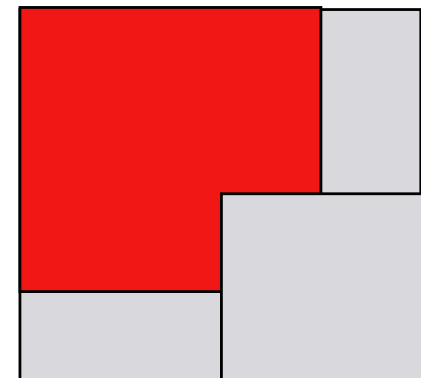
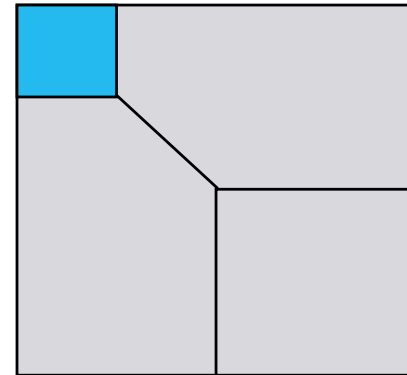
nach Verena Auer



Johari-Fenster; eine Orientierung zum Feedback geben und nehmen



- A Bereich des freien Handelns
- B Bereich des blinden Flecks
- C Bereich des Verbergens
- D Bereich des Unbewussten



Rollenverhandeln

nach Harrison

a) Damit wir möglichst gut zusammenarbeiten, sollte Person X die folgenden Handlungs- oder Verhaltensweisen mehr (häufiger, ausgeprägter) zeigen:

- >
- >
- >

b) Damit wir möglichst gut zusammenarbeiten, sollte Person X die folgenden Handlungs- oder Verhaltensweisen weniger (seltener, nicht so ausgeprägt) zeigen:

- >
- >
- >

c) Damit wir möglichst gut zusammenarbeiten, sollte Person X die folgenden Handlungs- oder Verhaltensweisen unbedingt beibehalten:

- >
- >
- >

Von:

an:

Datum:

Kennen Sie Personality Poker?

Ein spielerisches Werkzeug für die Entwicklung von Teams, Gruppen und Individuen von Sabine Hugentobler, Bernhard Oettli, Doris Ruckstuhl
Verlag Hans Huber

Für Einsatzmöglichkeiten, methodische Anpassungen und die Spielleitung stellen wir unser Know-how gerne zur Verfügung.

Zu beziehen bei www.sabinehugentobler.ch