

GUTEN MORGEN!

Gemeinsamer Check-in:

- ▶ Was hallt bei Ihnen von gestern noch nach?

In den Chat:

- ▶ Was könnten Sie in den kommenden zwei Tagen noch gut gebrauchen? Was hat Ihnen bisher vielleicht gefehlt?

AGENDA

Tag 1

Impulse und Sortierung

- ▶ Einstieg
- ▶ Führen in unsicheren Zeiten
- ▶ Führungsmodelle
- ▶ Inventur Führungsrollen
- ▶ **Mittagspause**

Klarheit und Tiefe

- ▶ Führungs-Spaziergang
- ▶ Werte und Ziele
- ▶ bildschirmfreie Selbstlernphase

Tag 2

Teamführung

- ▶ Persönlichkeiten in Teams
- ▶ Teamentwicklung

Feedback und Kritik

- ▶ Feedback als Führungsinstrument
- ▶ Grundbedürfnisse und Motivation
- ▶ **Mittagspause**
- ▶ Konflikte und Kritik

Selbstführung

- ▶ Komplexität und Haltung
- ▶ *Das Experiment* (bildschirmfreie Selbstlernphase)

Tag 3

Tipps & Tools

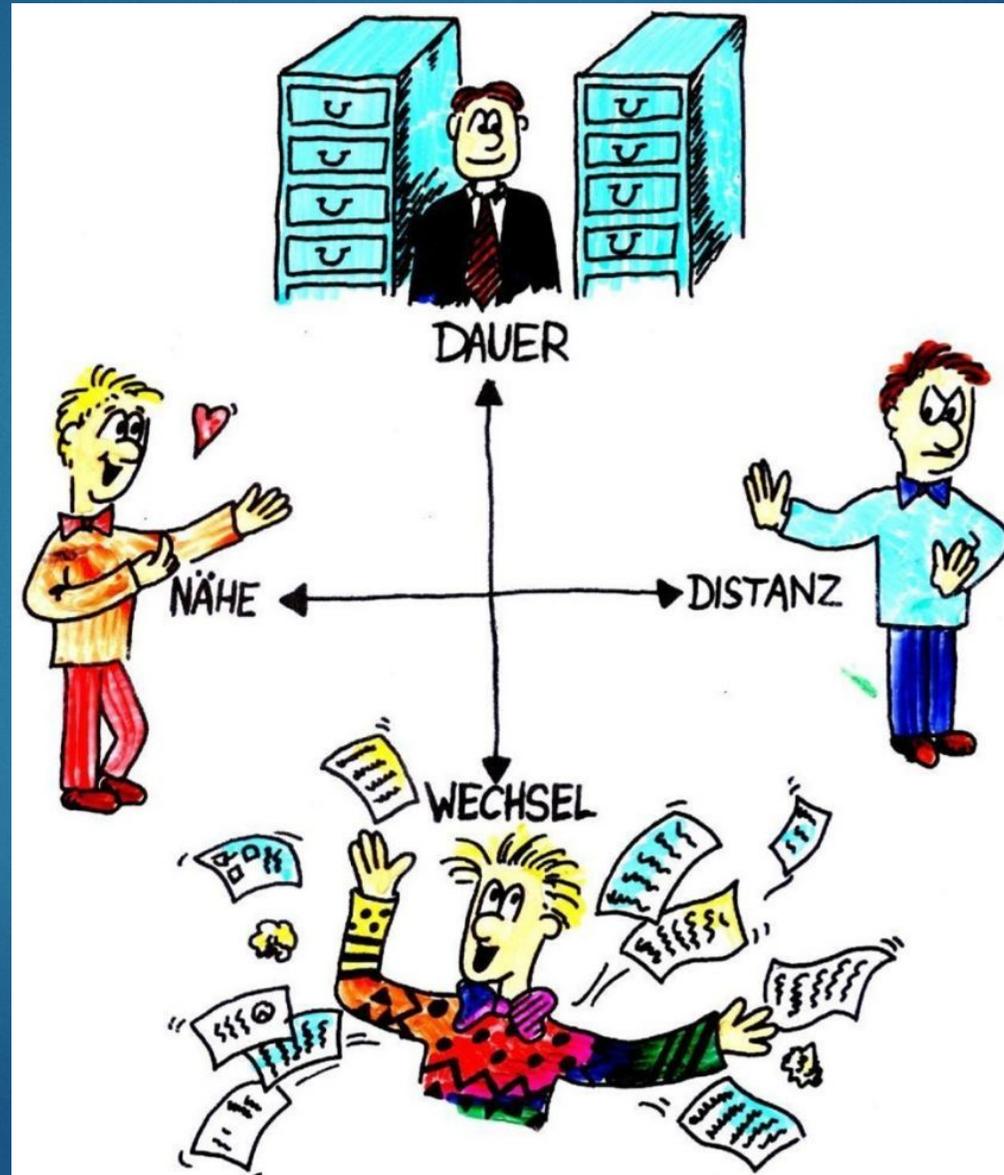
- ▶ *Rückblick: Das Experiment*
- ▶ Führen durch Fragen
- ▶ Führungs-Tools
- ▶ Widerstand und Nein-Sagen
- ▶ Führungs-Feedback
- ▶ **Mittagspause**

Open Space

- ▶ Fragen, Anliegen, Beratungsbedarf
- ▶ Rückblick und Abschluss
- ▶ bildschirmfreie Selbstlernphase



Persönlichkeiten in Teams



-> Skript S. 18-21

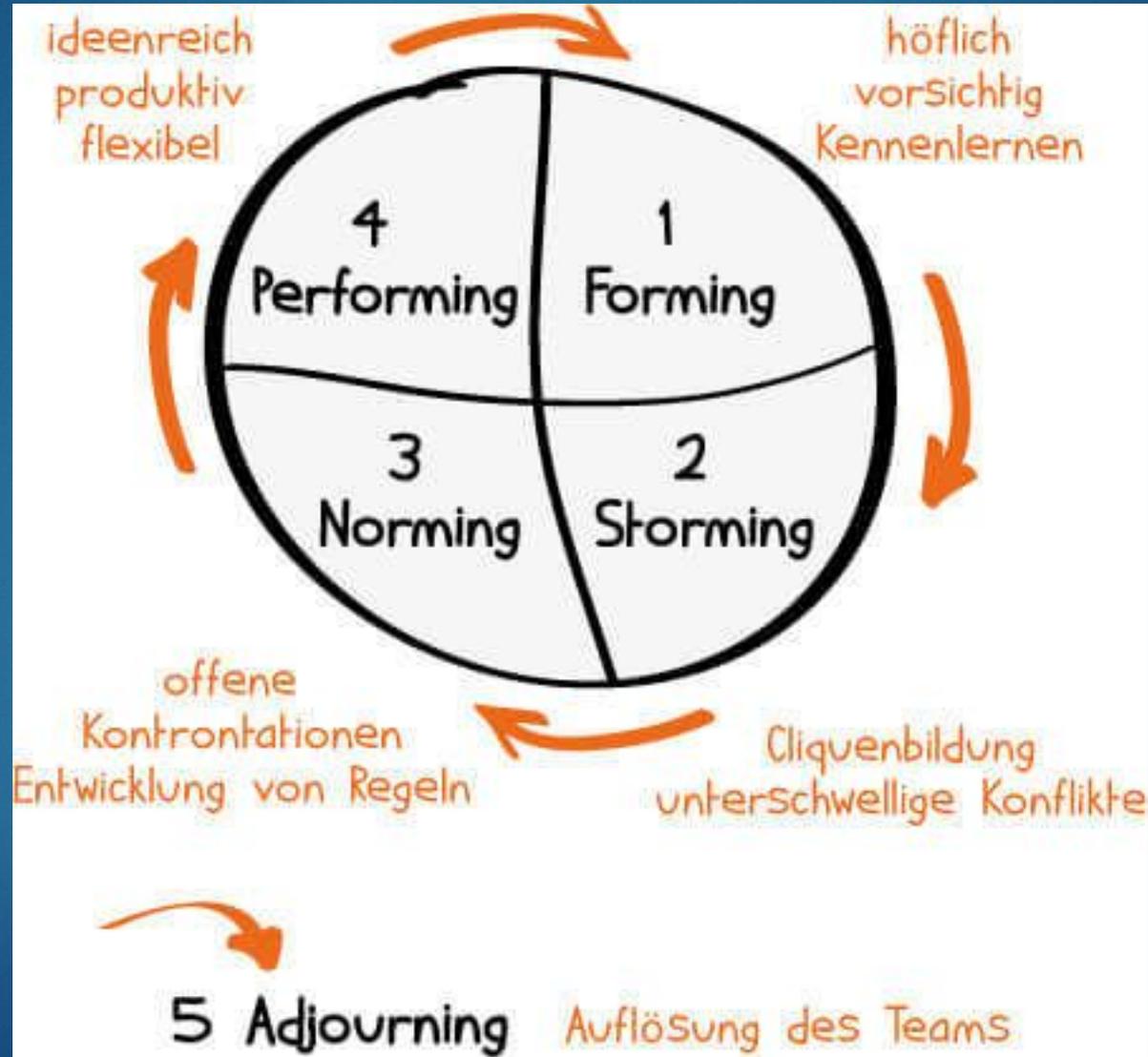


JULIAN ZUREK
Beratung. Training. Moderation.

Persönlichkeiten in Teams

- ▶ Was brauchen wir von den anderen, um gut Arbeiten zu können?
- ▶ Was können wir von den anderen lernen?

Teamentwicklung





- 1-Gelöst**
- Absicht und Zweck
 - Teamidentität
 - Zugehörigkeit

- 1-Ungelöst**
- Orientierungslosigkeit
 - Unsicherheit
 - Angst



- 2-Gelöst**
- gegenseitige Wertschätzung
 - Offenheit
 - Vertrauen

- 2-Ungelöst**
- Vorsicht
 - Misstrauen
 - Fassade



- 3-Gelöst**
- übereinstimmende Prämissen
 - integrierte Ziele
 - gemeinsame Vision

- 3-Ungelöst**
- Teilnahmslosigkeit
 - Skepsis
 - sinnlose Konkurrenz



- 4-Gelöst**
- festgelegte Rollen
 - zugeteilte Ressourcen
 - getroffene Entscheidungen

- 4-Ungelöst**
- Abhängigkeit
 - Widerstände



- 5-Gelöst**
- klare Prozesse
 - deutliche Ausrichtung
 - disziplinierte Umsetzung

- 5-Ungelöst**
- Konflikte und Verwirrung
 - Abgrenzung
 - Terminüberschreitungen



- 6-Gelöst**
- spontane Interaktion
 - Synergie
 - überragende Ergebnisse

- 6-Ungelöst**
- Überlastung
 - Disharmonie



- 7-Gelöst**
- Erfolge feiern und Anerkennung
 - Veränderung meistern
 - Ausdauer

- 7-Ungelöst**
- Langeweile
 - Burnout

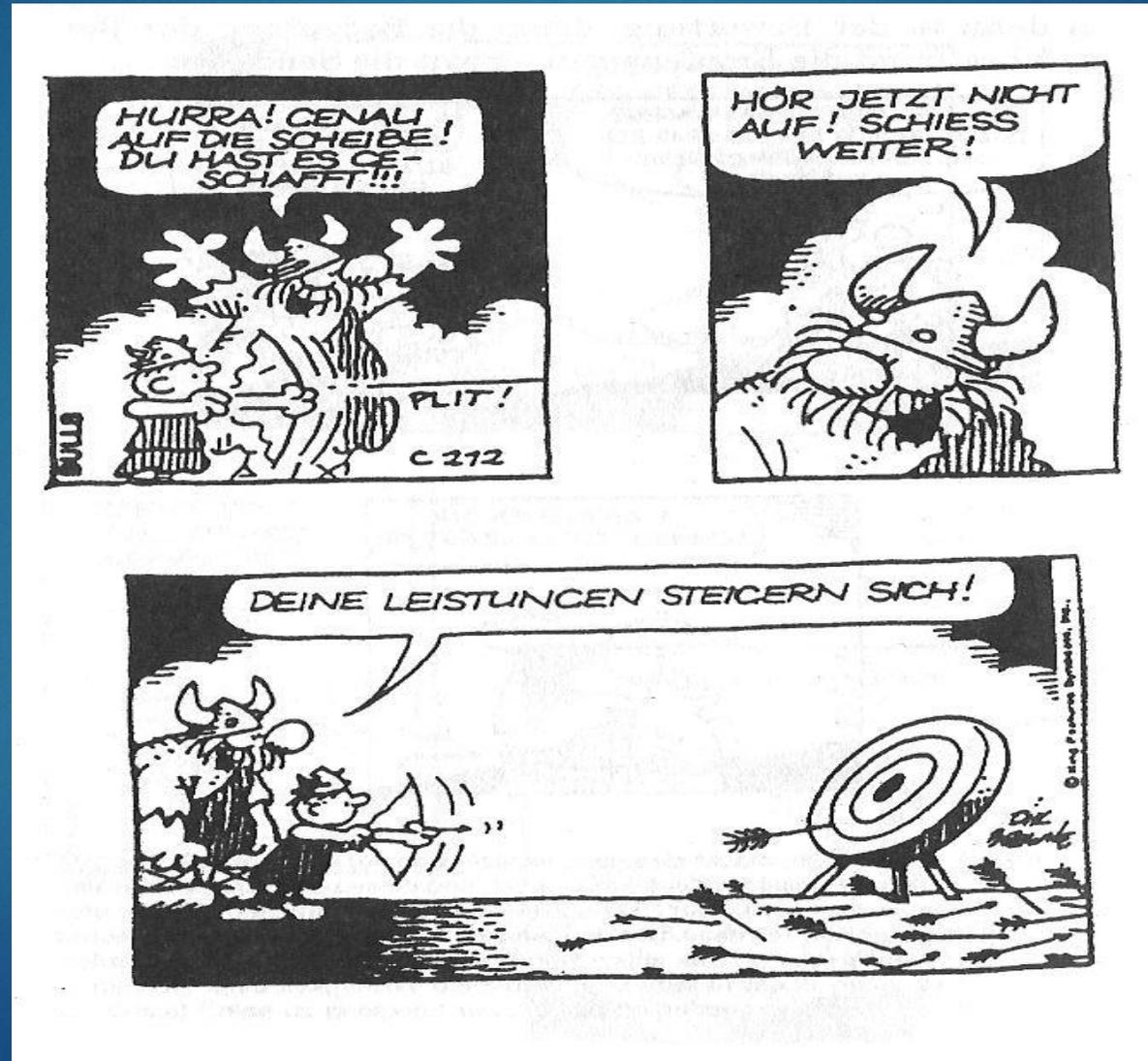
ERSCHAFFEN

ERHALTEN

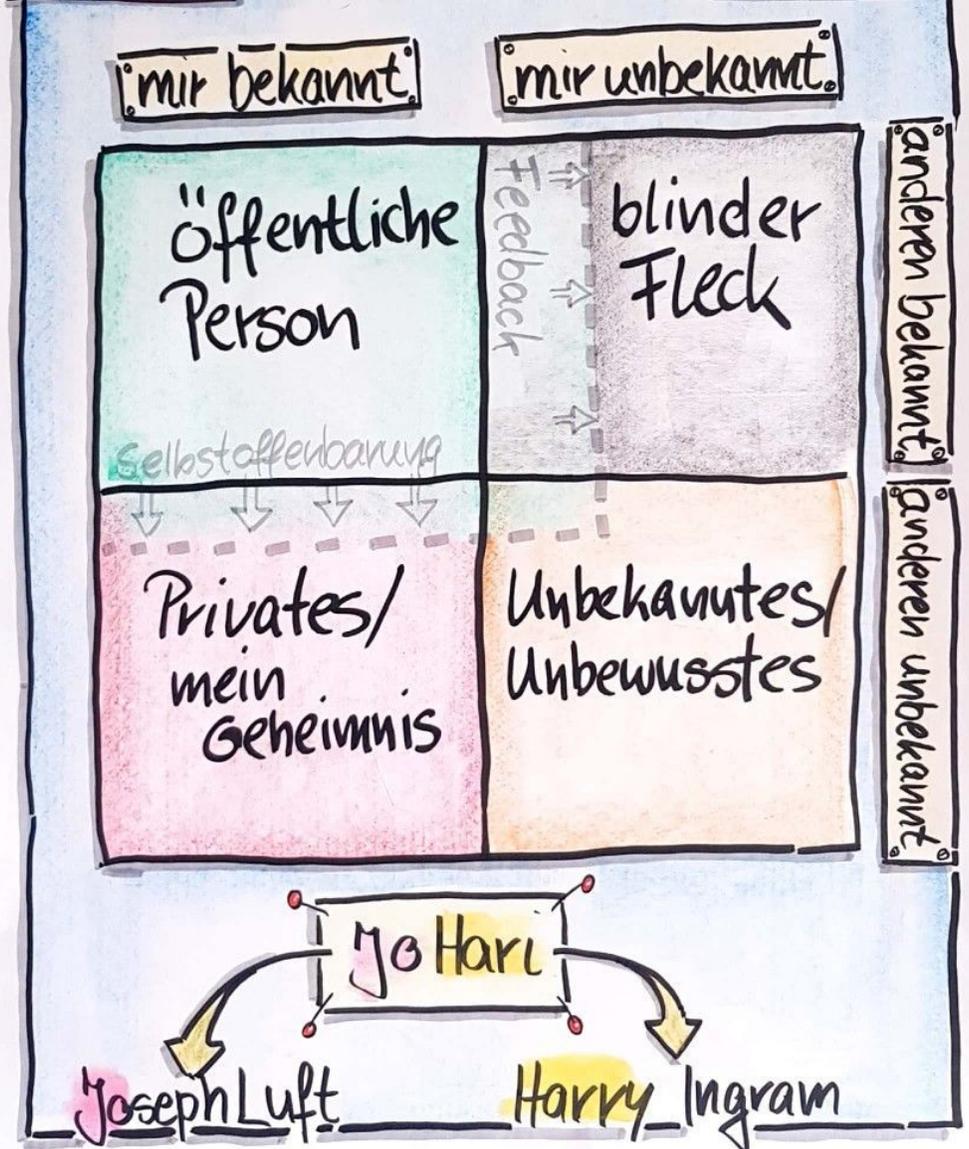
Teamentwicklung

- ▶ In welcher Phase befindet sich Ihr Team gerade?
- ▶ Was könnten Sie konkret tun, um dem Team bei der Weiterentwicklung zu helfen?

Feedback als Führungsinstrument



Johari-Fenster



Feedback: Warum geht's so häufig schief?

- ▶ **Typische Glaubenssätze und Einstellungen zu kritischem Feedback**
 - ❖ “Damit es wirkt, muss es weh tun”
 - ❖ Kein Feedback, sondern Fett-Weg
 - ❖ “Wir wollen uns doch nicht streiten...” (falsch verstandenes Harmoniebedürfnis)
 - ❖ “Nix gesagt ist genug gelobt”
- ▶ **Aufmerksamkeit oft auf das gerichtet, was fehlt = Defizitorientierung**

Feedback

- ▣ \approx Rückmeldung, was Andere in mir bewirken
- ▣ 4-Augen-Gespräch meist das beste Setting
- ▣ ~~Feedback-Regeln~~ → sagen, was wichtig ist
- ▣ zeitnah, konkret & brauchbar
- ▣ unterscheiden zwischen Beobachtung,
Interpretation & Bewertung
- ▣ 3-W-Methode: Wahrnehmung →
Wirkung → Wunsch
- ▣ Sicht des Gegenübers erfragen
- ▣ Vereinbarung treffen



Feedback in Teams

- ▶ Hilfreiche Regel: Bei Aussagen über Dritte trägt auch der Zuhörer Verantwortung...
- ▶ Gute Beispiele machen Schule
- ▶ Toleranz und Geduld:
 - ❖ Feedback gelingt nicht immer optimal
 - ❖ Sprechen über dritte lässt sich nie komplett vermeiden
 - ❖ die Einführung einer guten Feedback-Kultur braucht Zeit und Übung

Schnittstellen-Gespräche

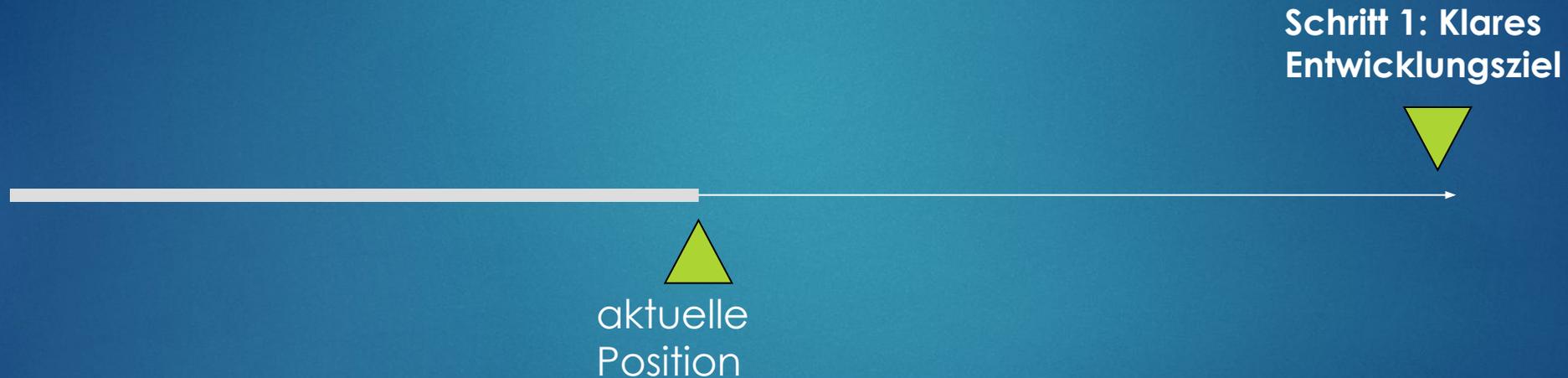
1. Wenn ich an unsere Zusammenarbeit denke...
2. Das wünsche ich mir von dir, damit wir in Zukunft noch besser zusammenarbeiten...
3. Das will ich selbst dazu beitragen ...

Feedback für Führungskräfte

- ▶ Hilfreiche Regel: Bei Aussagen über Dritte trägt auch der Zuhörer Verantwortung...
- ▶ Gute Beispiele machen Schule
- ▶ Toleranz und Geduld:
 - ❖ Feedback gelingt nicht immer optimal
 - ❖ Sprechen über dritte lässt sich nie komplett vermeiden
 - ❖ die Einführung einer guten Feedback-Kultur braucht Zeit und Übung

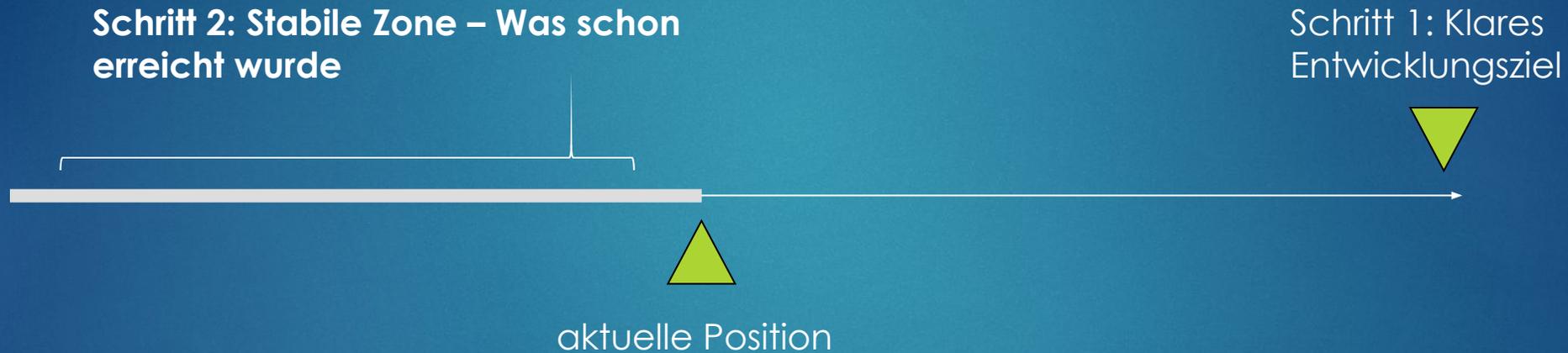
Schritt 1: Klares Entwicklungsziel

- Welches Entwicklungsziel möchte ich mit Dir definieren?
- Woran können wir konkret messen, dass Du das Ziel erreicht hast?
- Was ist der Nutzen für Dich, wenn Du das Ziel erreichst?



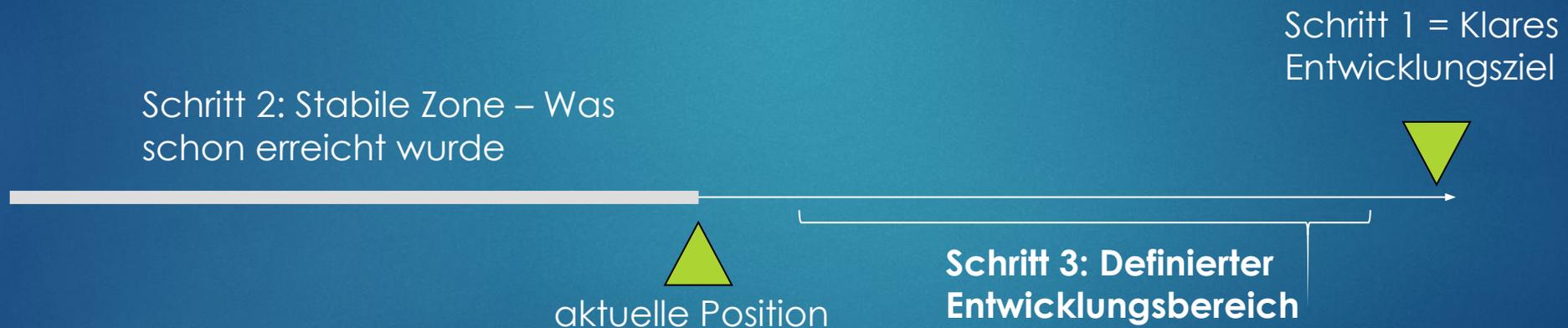
Schritt 2: Lob und Anerkennung

- Was sind Deine Stärken, die Du nutzen kannst, auf denen Du aufbauen kannst, um das Ziel zu erreichen?



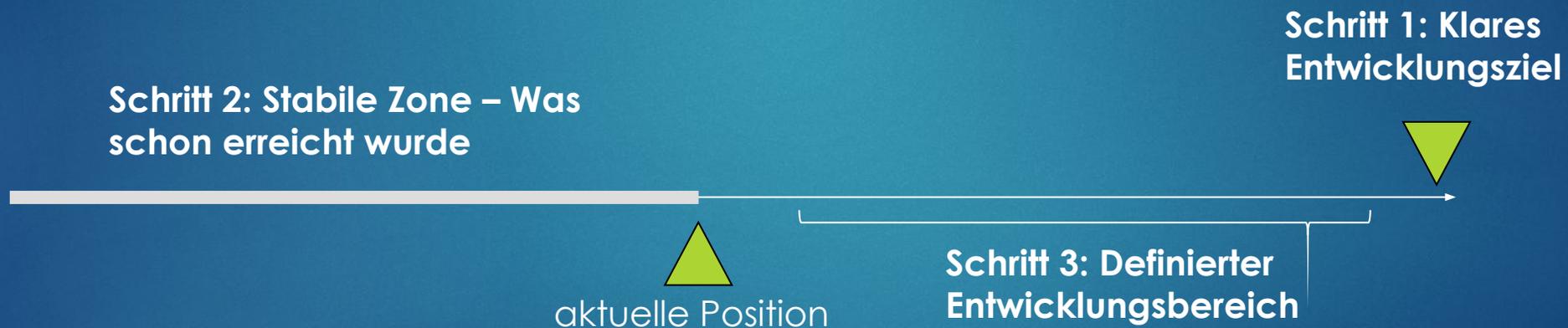
Schritt 3: Potentialorientierte Kritik

- Was muss noch dazu kommen, um das Ziel zu erreichen?
- Was sind konkrete Verhaltensorptionen, die Dich dem Ziel näher bringen?
- Woran würde ich konkret merken, dass Du einen Schritt weitergekommen bist?
- Wie kann ich Dich unterstützen, das Ziel zu erreichen?



Potentialorientiertes Feedback

1. Entwicklungsziel: Positive Auswirkungen der Zielerreichung erarbeiten
2. Stabile Zone: Wissen, was man kann, Vertrauen/Zutrauen bestärken
3. Entwicklungsbereich \neq Defizitbereich : nächste (realistische) Schritte angehen



Grundbedürfnisse & Motivation



JULIAN ZUREK

Beratung. Training. Moderation.

Status Kritik Wettbewerb

Certainty überraschende
Veränderungen Informationen

Autonomy Micromanagement Vertrauen

Relatedness starke Sachorientierung, Teamarbeit, Feedback
Homeoffice, Umzüge

Fairness einsame Ent-
scheidungen gemeinsame Regeln
& Transparenz

Grenzen der Motivation

- ▶ Reaktion von Führungskräften auf schwierige oder hoffnungslose Fälle: sich ausgebeutet fühlen, überfordert, rat- und hilflos. → Spiegel?
- ▶ Die meisten Versuche, das schwierige Verhalten zu ändern, scheitern.

Grenzen der Motivation: 3 Thesen

- ▶ Niemand lässt sich gezielt gegen seine Willen ändern.
- ▶ Es ist unrealistisch, dass sich Andere mir zuliebe so ändern und verhalten, wie es für mich gut wäre.
- ▶ Es macht dauerhaft abhängig und unfrei, die eigene Zufriedenheit und Lebensqualität damit zu verknüpfen, dass Andere ihre Verhaltensweisen und Einstellungen zum Positiven ändern.

Grenzen der Motivation: Was kann ich tun?

(1) Ändere deine Einstellung:

- ▶ negative Auswirkungen des Verhaltens auf die eigene Befindlichkeit minimieren (z.B. durch Umdeutung, Relativierung)
- ▶ Werde neugierig, schau dir innere Logik des Verhaltens an (“wovor hat der eigentlich Angst?”)



Grenzen der Motivation

(2) Ändere dein Verhalten

- ▶ Prüfe genau, welche deiner Reaktionen keine positiven Resultate hatte
- ▶ kommuniziere positiv, handle ehrlich und liebevoll



Grenzen der Motivation

(3) Verändere die Beziehung

- ▶ Wenn du andere Verhaltensweisen an den Tag legst, ändert sich automatisch die Beziehung als Ganzes
- ▶ Verändere bewusst die bisherigen Muster der Kommunikation, handle verantwortungsvoll und überraschend



Konflikte und Kritik



JULIAN ZUREK

Beratung. Training. Moderation.

Konflikte: Die Giftliste

- ▶ “immer”, “nie” ...
- ▶ Unterstellungen zu Charaktereigenschaften oder Absichten
- ▶ Persönliche Beleidigungen und Herabsetzungen
- ▶ Wiederbelebung von Fehlern und Versäumnissen aus alten Zeiten
- ▶ Drohungen

Konflikte effektiv ansprechen

- (1) Diese Fakten nehme ich wahr... (neutrale Darstellung ohne Schuldzuweisungen)
- (2) Diese Wirkung hatte das auf mich oder auf andere (Emotionen benennen)
- (3) Das würde ich mir von Dir wünschen... (Erwartungsklarheit)
- (4) Damit es klappt, wäre ich bereit zu... (Vorschuss)
- (5) Wie stehst Du dazu? (Gibt dem Gegenüber Freiheit und Selbstbestimmung)

Kritikgespräche üben

- ▶ eigenen Fall einbringen oder vorgegebene Situation aussuchen und gemeinsam lesen
- ▶ kurzes (< 5 min) Kritikgespräch führen
- ▶ gemeinsam reflektieren: Wie war das Gespräch aus Sicht der Führungskraft (FK), des Mitarbeiters, des Beobachters? Was ist der FK gut gelungen, was könnte sie das nächste Mal noch anders machen oder ausprobieren?

So stehe ich,
wenn ich
deprimiert
bin.

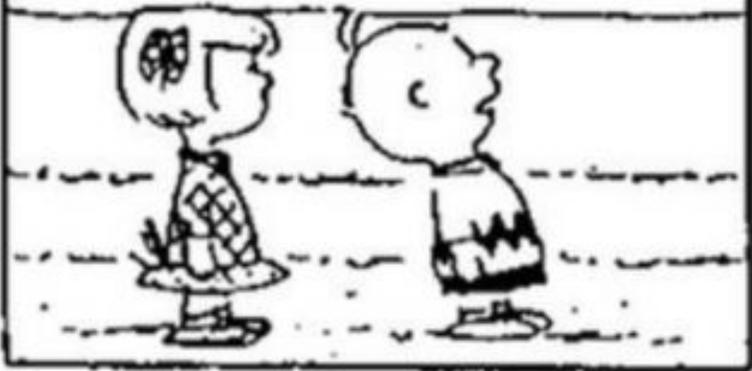


© 1960 United Feature Syndicate, Inc.

Wenn du deprimiert bist, ist es
ungeheuer wichtig, eine ganz
bestimmten Haltung einzunehmen ...



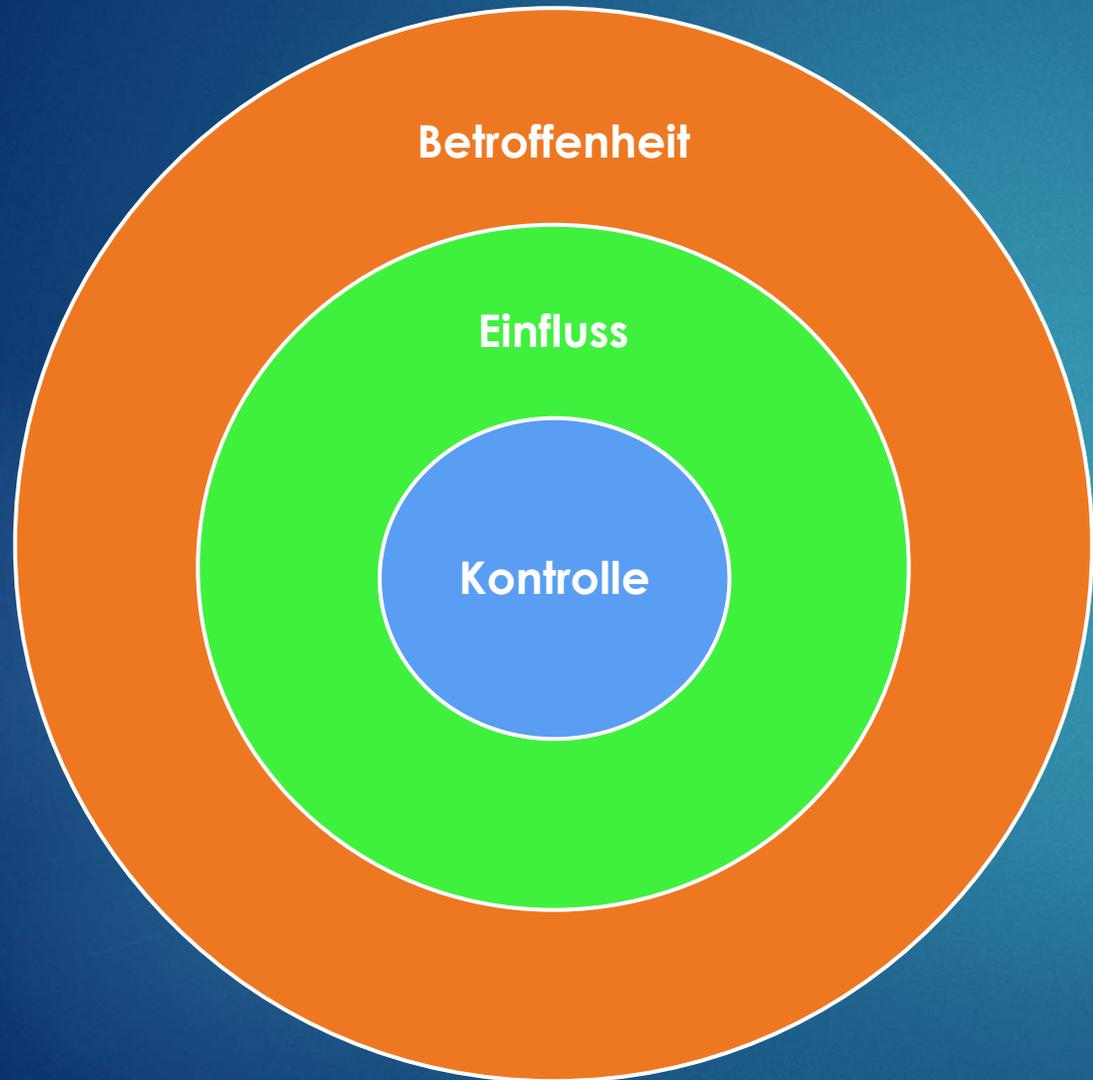
Das Verkehrteste, was du tun
kannst, ist aufrecht und mit
erhobenem Kopf dazustehen,
weil du dich dann
sofort besser fühlst.



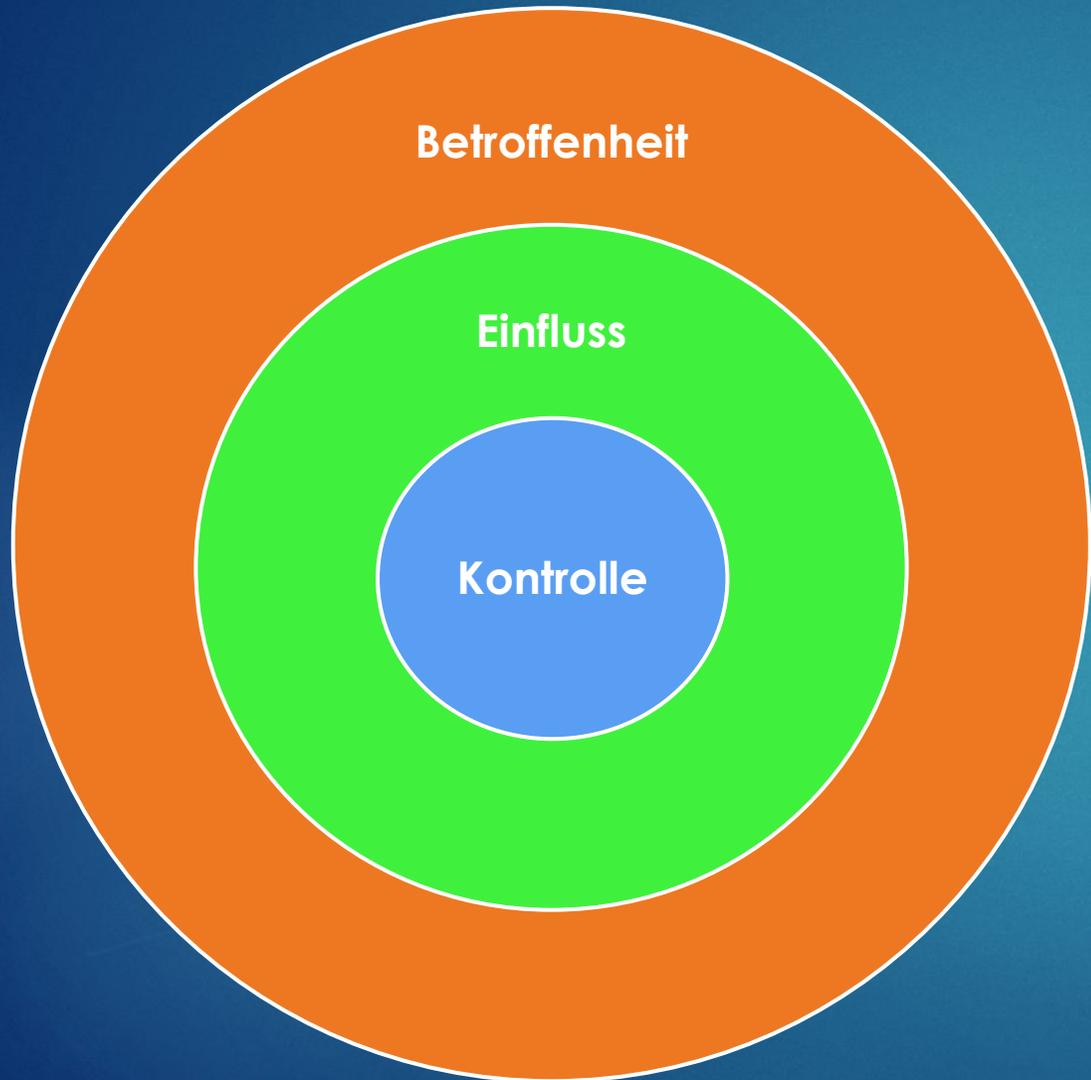
Wenn du also etwas von deiner
Niedergeschlagenheit haben willst,
dann musst du so dastehen ...



CIRCLE OF INFLUENCE



CIRCLE OF INFLUENCE



Alle Aufmerksamkeit auf die Dinge, die du direkt beeinflussen kannst. Und dann...

- ... love it!
- ... change it!
- ... leave it!



Das Experiment



JULIAN ZUREK

Beratung. Training. Moderation.

Das Experiment

- ▶ wichtig und unerledigt
- ▶ den Rahmen des Selbstbilds erweitern
- ▶ forschende Haltung und Selbstbeobachtung