

Personalpolitik Personalführung VWA Potsdam

Claudia Herzsprung



Inhaltsverzeichnis – Skript wird noch erweitert

1. Personalpolitik – Definition
2. Personalpolitik – Ziele
3. Personalpolitik - Instrumente
4. Führung als Instrument der Personalpolitik – Definition
5. Personale und strukturelle Führung
6. Menschenbilder
7. Führungsstile
8. Führungsaufgaben
9. Führungsinstrumente
10. Motivation als Führungsinstrument
11. Konfliktlösung als Führungsinstrument
12. Feedback als Führungsinstrument
13. Coaching als Führungsinstrument
14. MitarbeiterInnengespräche als Führungsinstrument
15. Ideale Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft
16. Meine Haltung – Folien werden ergänzt
17. Gefühle und Führung – Folien werden ergänzt
18. Wie entsteht Autorität – Folien werden ergänzt
19. Umgang mit schwierigen MitarbeiterInnen
20. Fehlerkultur in der Organisation (Unternehmen, Öffentliche Einrichtungen, ...)
21. Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit
22. Gesundheit und Führung (Folien werden ergänzt)

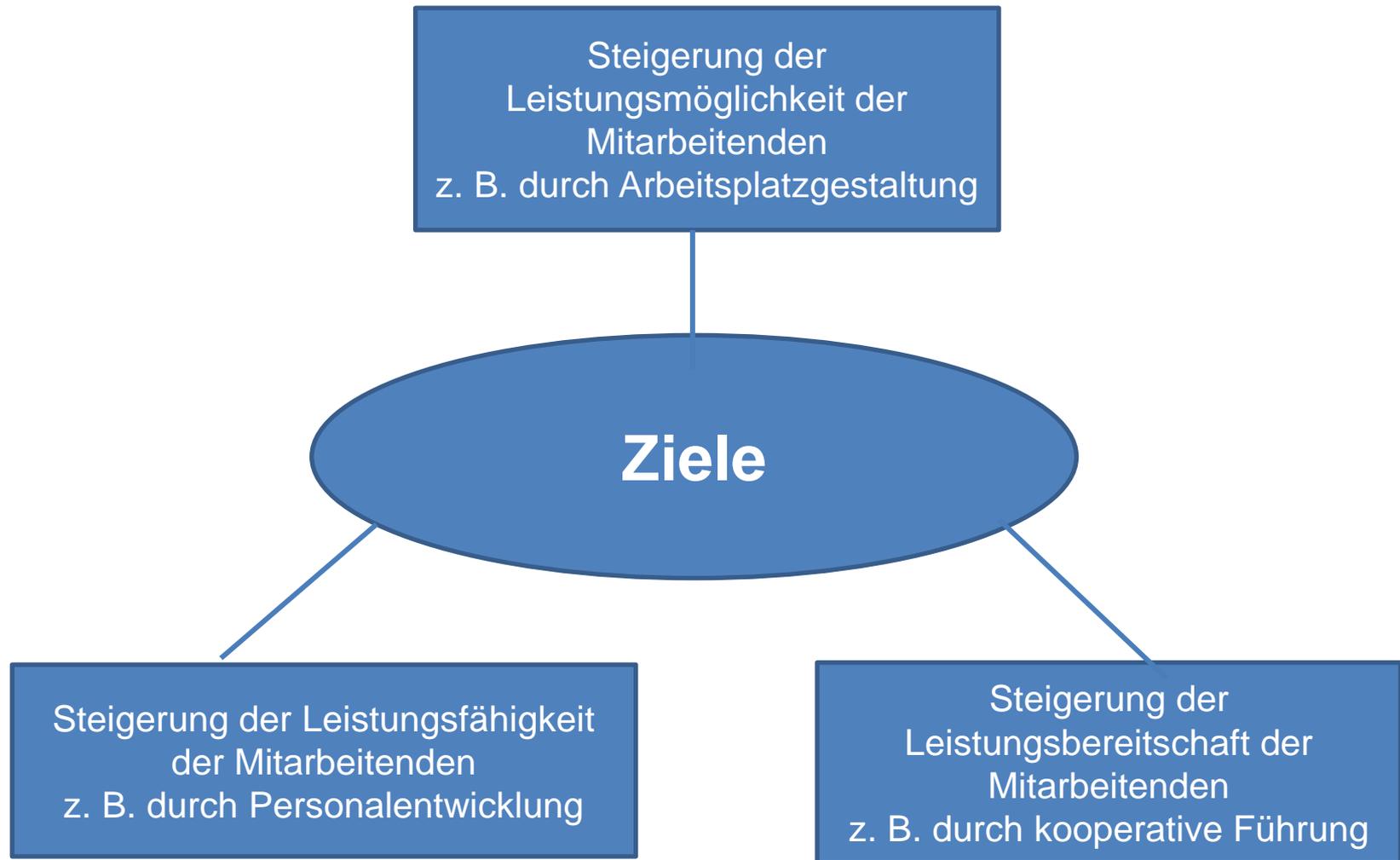
Die Personalpolitik umfasst alle Grundsätze und Entscheidungen, die folgende wechselseitige Beziehungen betreffen:

- ❖ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern
- ❖ zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern untereinander
- ❖ zwischen den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und ihrer Arbeit

❖ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern
Beispiele:

❖ zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern untereinander
Beispiele:

❖ zwischen den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und ihrer Arbeit
Beispiele:



Instrumente der Personalpolitik





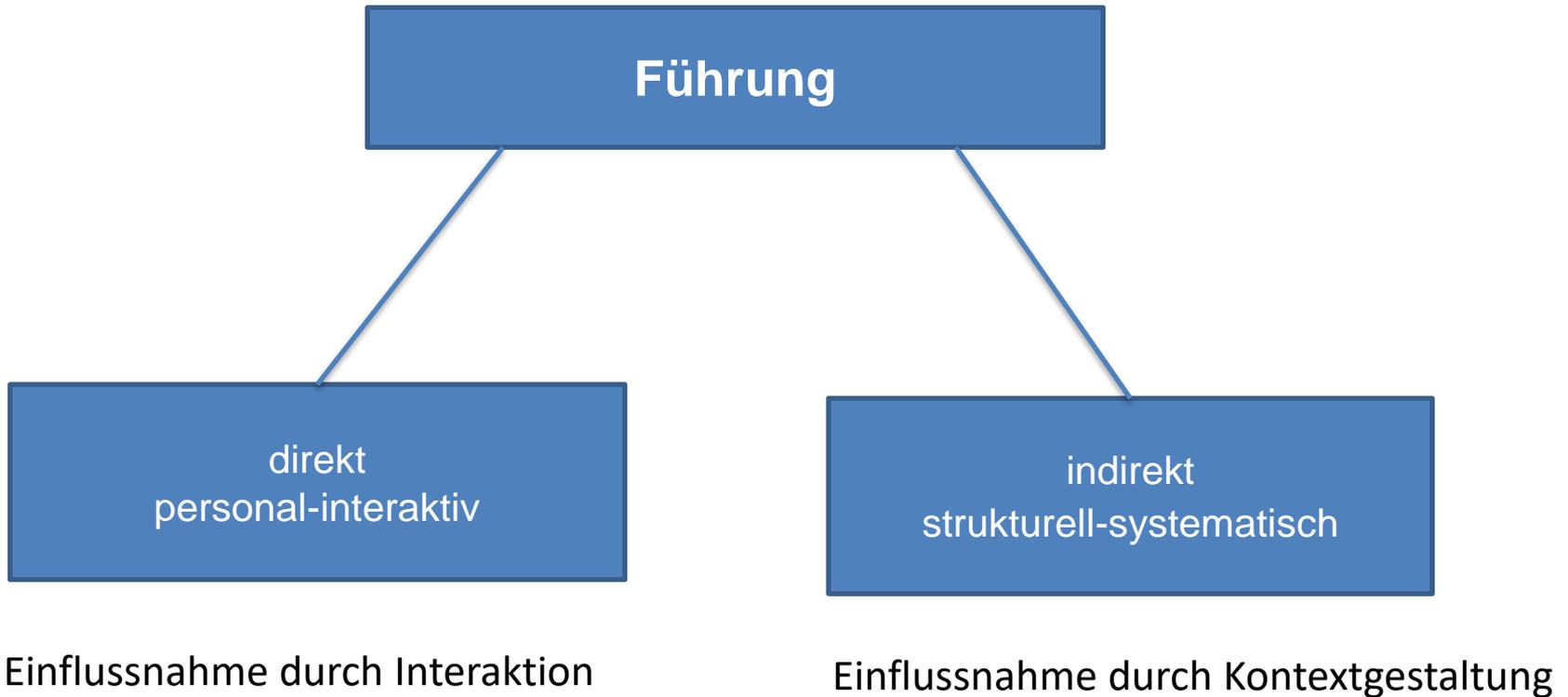
Führung wird allg. als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet.

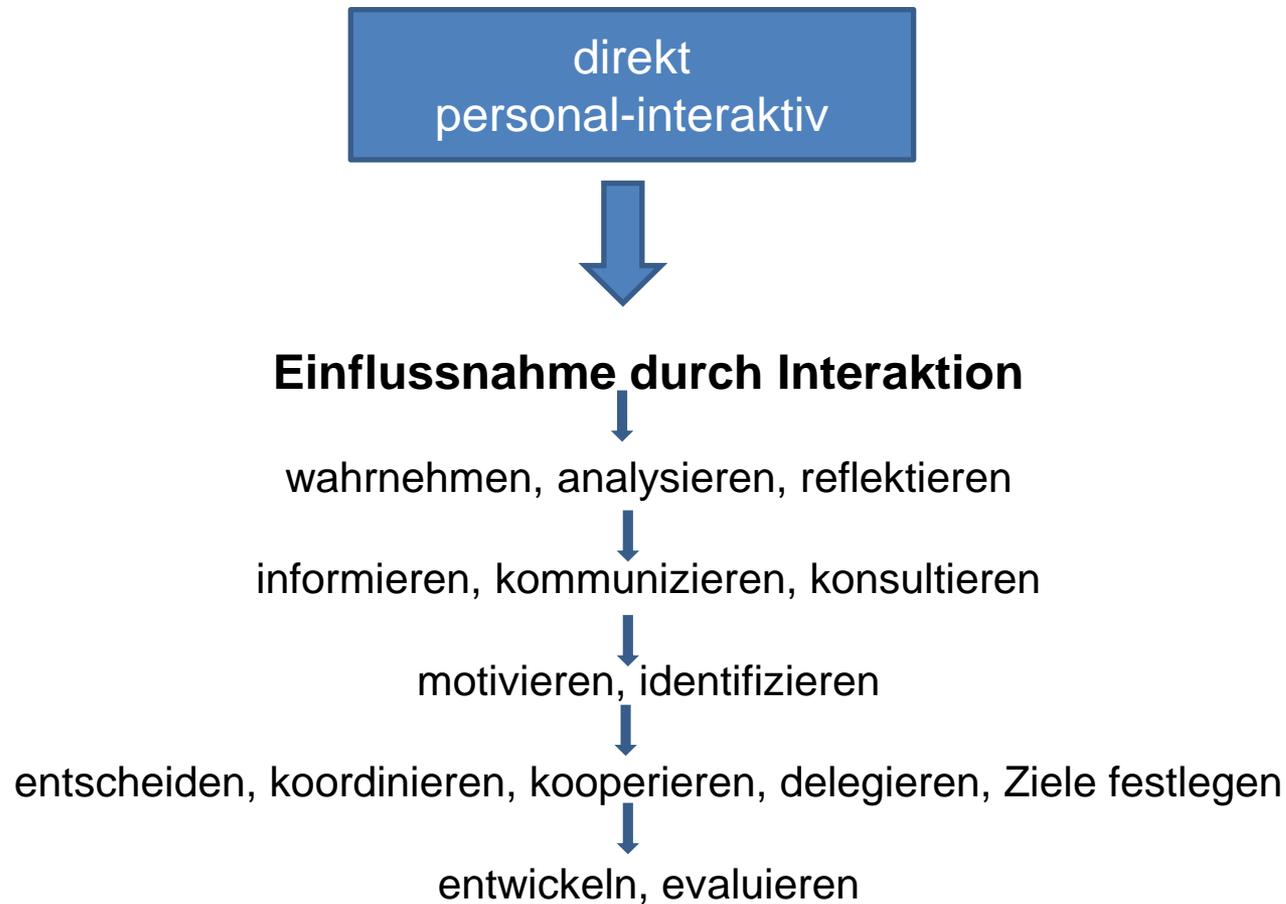
Neben Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten haben weitere Faktoren eine entscheidende Bedeutung:

- die fachliche Autorität
- die situativen Bedingungen
- der Einsatz von Führungstechniken
- die sozialen Beziehungen

(Gabler, Wirtschaftslexikon)

Menschen werden zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe ziel- und ergebnisorientiert, aktivierend und wechselseitig beeinflusst.





Die Führungskraft hat Einfluss auf:

- ❖ Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ❖ Arbeitsklima, Vertrauen und Kooperation
- ❖ Aufteilung der Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten
- ❖ Wahl der Ziele und Handlungsstrategien
- ❖ Entwicklung von fachlichen Kompetenzen, Wissen und Einstellungen
- ❖ Gehalt
- ❖ Gestaltung Beschäftigungsverhältnis
- ❖ Personalplanung
- ❖ Arbeitsplatzgestaltung
- ❖ Gesundheit der Beschäftigten z. B. durch Angebote zur Bewegung – betriebliches Gesundheitsmanagement
- ❖ gesamte Personalentwicklung
- ❖ Erkennen, Fördern und Nutzen von Potenzial der Beschäftigten
- ❖ Leistungssicherung der Beschäftigten (z.B. persönliche Probleme erkennen – handeln)
- ❖ Kommunikation
- ❖ Fehlerkultur

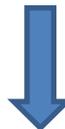
Quelle: Wunderer (2011)

Von der Führung hängt ein großer Teil des organisatorischen Erfolges ab!

indirekt
strukturell-systemisch



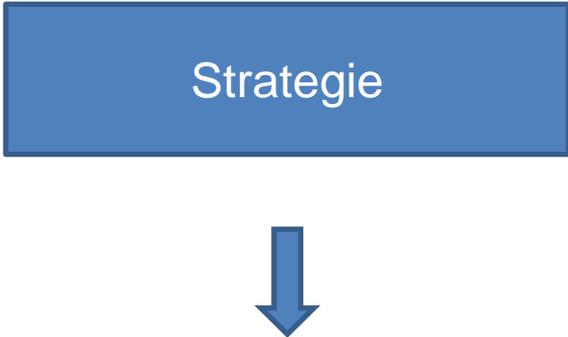
Einflussnahme durch Kontextgestaltung



Kultur → Strategie → Organisation → Qualitative Personalstruktur



- ❖ Menschenbilder aller Beteiligten
- ❖ Unternehmens – und Führungsphilosophie
- ❖ Umgang mit Konflikten



Strategie

The diagram shows a blue rectangular box with the word 'Strategie' in white text. Below the box is a blue downward-pointing arrow, indicating a flow or relationship from the strategy to the following text.

- ❖ verbindet die auf den Werteentscheidungen basierende Zielentscheidungen zu einer möglichst konsistenten Führungspolitik mit den dafür geeigneten Führungsinstrumenten
- ❖ z.B. delegativer Führungsstil als Rahmenkonzept, wenn eine hohe Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bestandteil der Führungskultur sein soll

Organisation



- ❖ Gestaltung von Arbeitsprozessen und –aufgaben
- ❖ Festlegung von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräumen

Qualitative Personalstruktur



Gestaltung der qualitativen Personalstruktur durch Personalauswahl, -entwicklung und -einsatz

Die Führungskraft hat Einfluss auf:

- ❖ Stellenbesetzung/-nachbesetzung
- ❖ Altersstruktur im Unternehmen
- ❖ Unternehmenskultur, Konflikt- und Fehlerkultur
- ❖ Umsetzung der Unternehmensziele
- ❖ Prozessgestaltung
- ❖ Sicherung der Leistungsfähigkeit
- ❖ Geschlechtsstruktur
- ❖ Internationalität
- ❖ Arbeitsplatzgestaltung zur Work Life Balance (Homeoffice, Telearbeit, Satellitenarbeitsplatz)

Von der Führung hängt auch ein großer Teil des organisatorischen Erfolges ab!

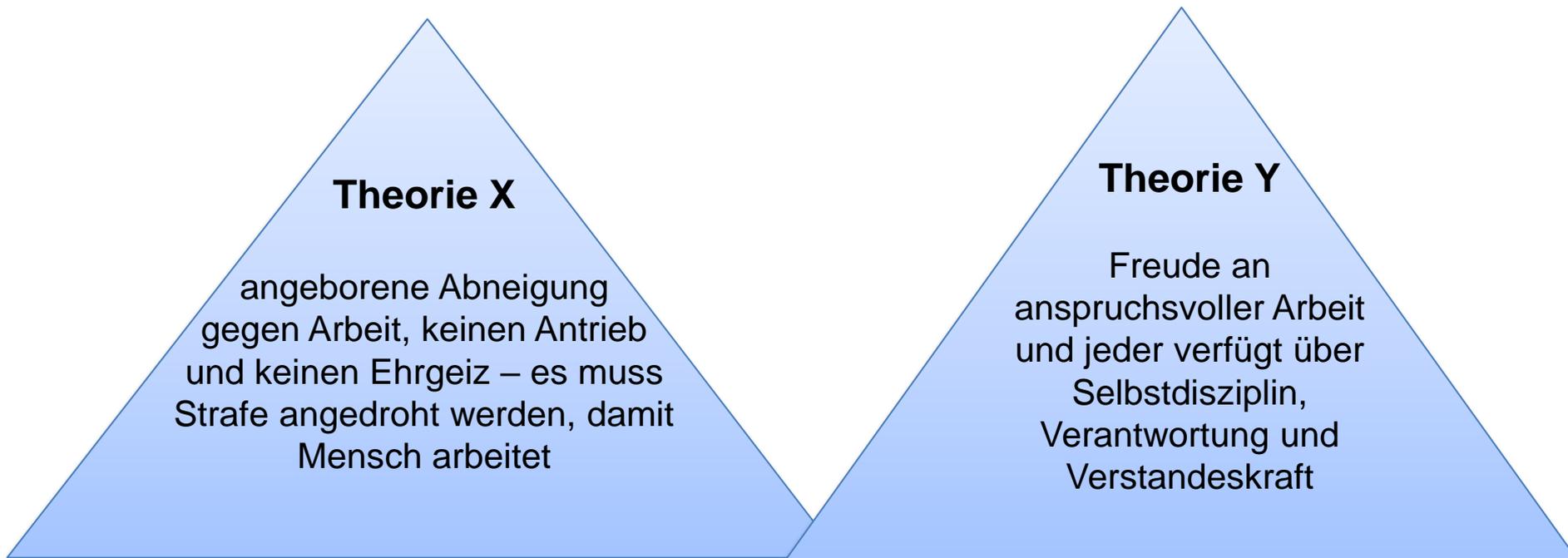


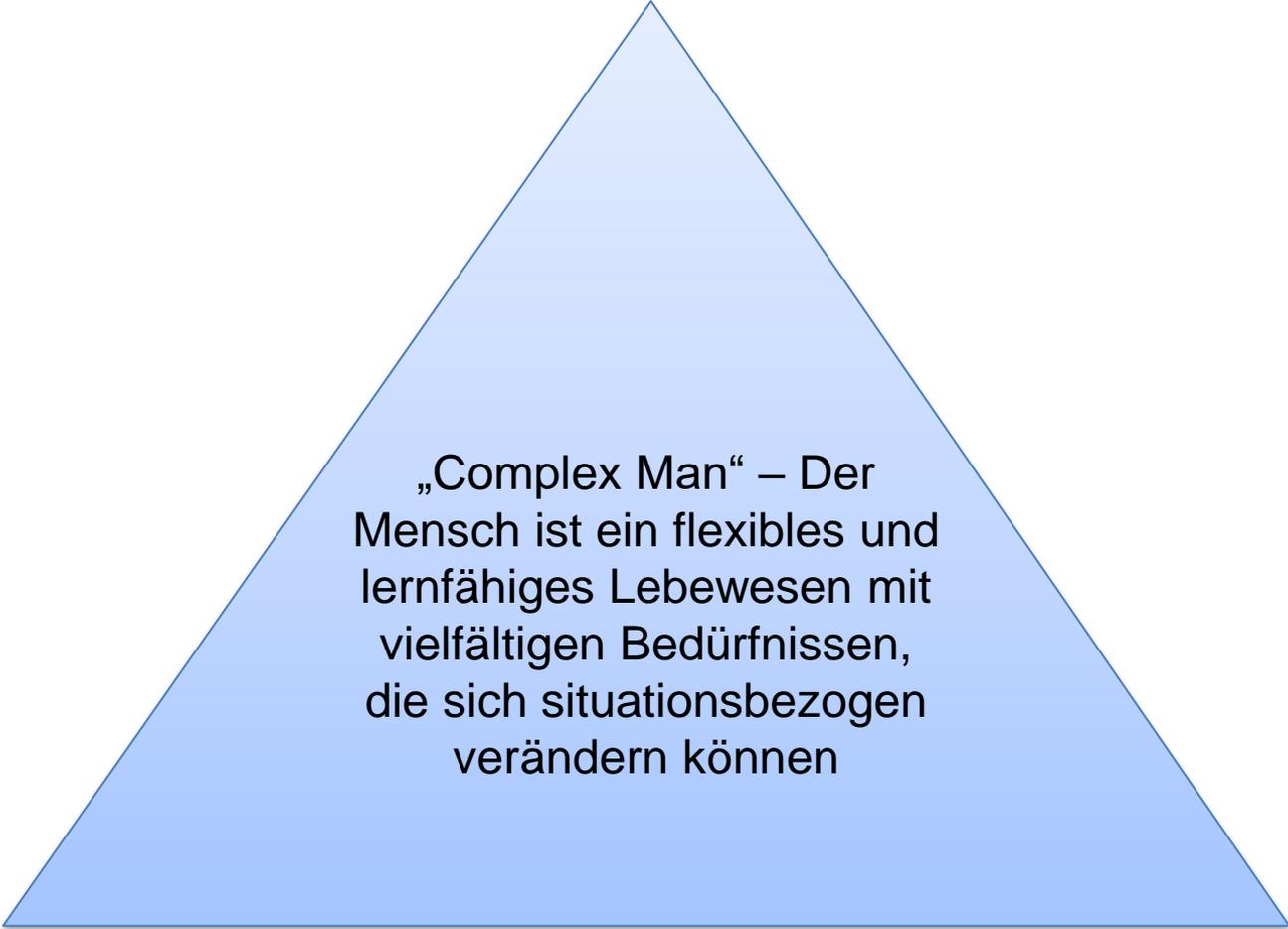
Vorstellung eines Menschen über grundlegende
Wesensmerkmale des Menschen.
Diese Vorstellung trägt jeder Mensch in sich.

Menschenbilder



Douglas McGregor stellte 1960 fest, dass Führungskräfte ihrem Führungsverhalten verschiedene Menschenbilder zu Grunde legen. Die beiden häufigsten Persönlichkeitsbilder und die daraus entstehenden Führungsstile nannte er Theorie X und Theorie Y.



A large, light blue triangle is centered on the page. Inside the triangle, the text '„Complex Man“ – Der Mensch ist ein flexibles und lernfähiges Lebewesen mit vielfältigen Bedürfnissen, die sich situationsbezogen verändern können' is written in black, sans-serif font.

„Complex Man“ – Der Mensch ist ein flexibles und lernfähiges Lebewesen mit vielfältigen Bedürfnissen, die sich situationsbezogen verändern können

Verhalten der Führungskraft ihren
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber

Viele Jahre wurde im Management die Ansicht vertreten, dass Führung und Gefühle nicht zusammenpassen. Die Berücksichtigung von Gefühlen wurde zum Teil als „Gefühlsduselei“ und „Verweichlichung“ bezeichnet. Diese Auffassung von Führung bringt jedoch Organisationen in der heutigen globalisierten Unternehmenswelt keinen Wettbewerbsvorteil mehr und schwächt diese eher.

Um den Anforderungen der heutigen Organisationswelt gerecht zu werden, musste sich ein neues Führungsverständnis entwickeln. **„Führung bedeutet nicht Herrschaft, sondern die Kunst, Menschen dazu zu bringen, dass sie für ein gemeinsames Ziel arbeiten.“** (Goleman)

Führungsstile nach Kurt Lewin (Soziologe)



autoritärer Führungsstil - Führung in unumschränkter Selbstherrschaft ohne Berücksichtigung der Geführten

demokratische Führungsstil - die Geführten werden aktiv in Entscheidungen mit einbezogen

laissez-faire-Führungsstil - Geführten können weitgehend frei sowie selbstbestimmt arbeiten und die Führungskraft hält sich zurück

Führungsstile nach Max Weber (Soziologe und Nationalökonom)



autokratische/patriarchalische Führungsstil – unumschränkte Alleinherrschaft ohne Beteiligung der Geführten, streng hierarchisch, unbedingter Gehorsam und Disziplin

charismatischer Führungsstil – starke persönliche Ausstrahlung, in Krisenzeiten kann Zuversicht vermittelt und das Geschäft nach vorne gebracht werden

bürokratischer Führungsstil – der Führungsanspruch leitet sich aus bürokratischen Regeln ab und ist nur auf Zeit und nicht an eine Person gebunden



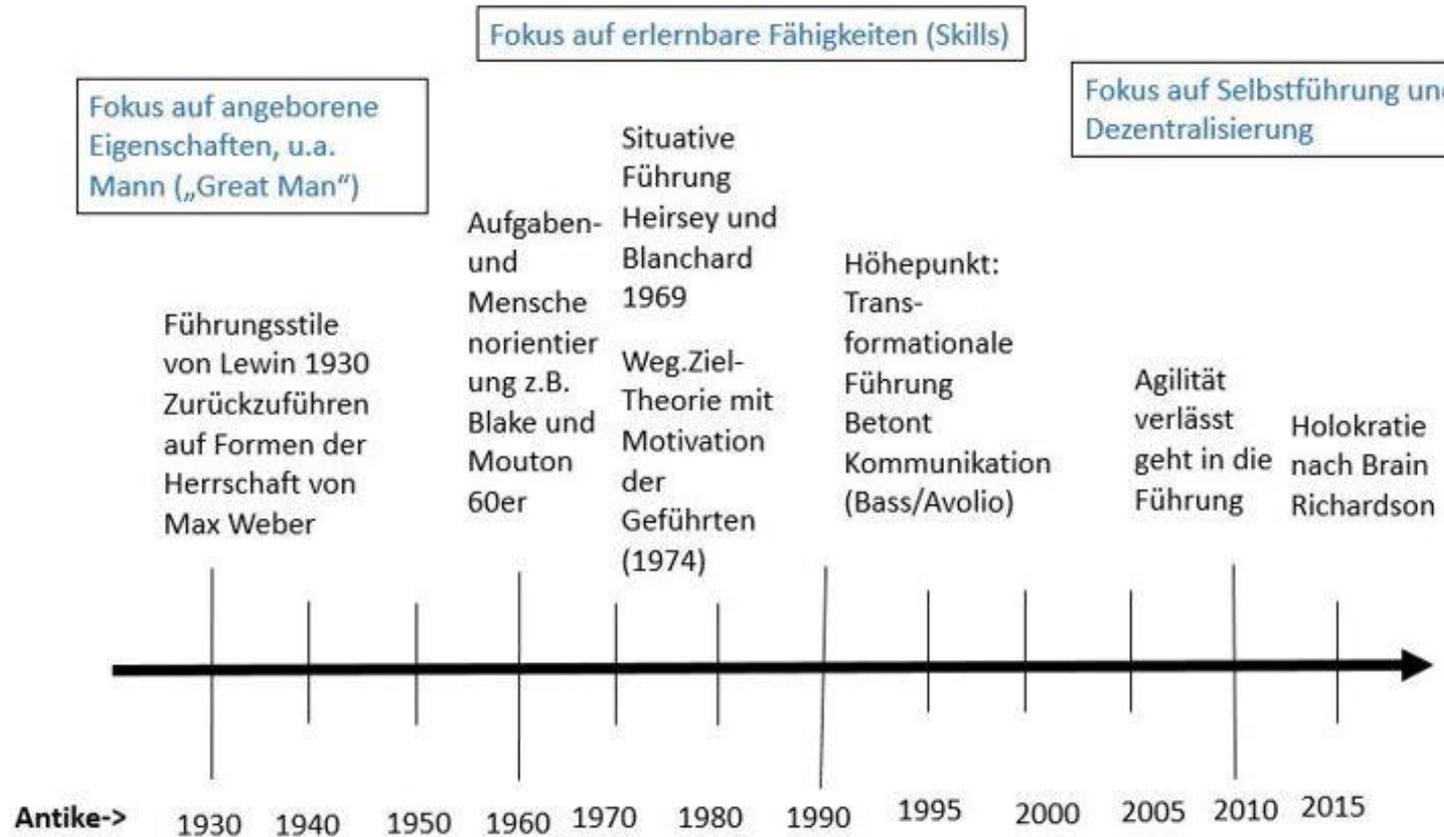
delegativer Führungsstil - Geführte entscheiden, nachdem die Führungskraft die Probleme dargelegt und die Grenzen der Entscheidungsspielräume festgelegt hat

kooperativer Führungsstil - Das Verhältnis von Beschäftigten und Chef beruht auf einem partnerschaftlichen und respektvollen Miteinander. Abteilungen und Führungskräfte arbeiten eng zusammen, wobei der Fokus deutlich auf Teamwork liegt. Konstruktives Feedback – das gegenseitig erteilt werden darf – ist gewünscht und hat einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter sowie den Output einer Abteilung oder einer ganzen Firma. Eines der wesentlichen Merkmale ist die Mitbestimmung jedes Mitarbeiters und die hohe Eigeninitiative.

situativer Führungsstil – situative Führung durch Abholung des Beschäftigten an seinen Stärken und Schwächen mit Blick auf die Ziele des Unternehmens

karitativer Führungsstil – Führungskräfte sehen vor allem das menschliche Element, setzen auf Zusammenarbeit und Vertrauen (unter anderem in die Fähigkeiten der Beschäftigten). Es erfolgt wenig Einfluss auf das Erreichen des Sachzieles, aber starker Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen.

Entwicklung der Führungsstile



Was braucht Führung?

- ❖ Vertrauen
- ❖ Respekt
- ❖ Empathie
- ❖ Durchsetzungsvermögen an die Situation angepasst
- ❖ sich in Arbeitsabläufe eindenken zu können
- ❖ Toleranz
- ❖ Flexibilität
- ❖ arbeitsrechtliches Wissen
- ❖ die Bereitschaft zur Weiterbildung in Führungsfragen
- ❖ Reflexion der eigenen Tätigkeit (Führungsverhalten)
- ❖ Kritikfähigkeit (konstruktive Kritik)
- ❖ Fairness
- ❖ Kommunikationsfähigkeit
- ❖ Trennung von privaten und beruflichen
- ❖ Umgang mit Konflikten
- ❖ Berechenbarkeit der Handlungen für die Beschäftigten

Test Führungsverhalten (aus Kälin und Müri: Sich und andere führen)

Verhalten beim Ziele setzen

A: Ich stecke das Ziel möglichst hoch und achte auf kurze Termine. Nur bei starker Herausforderung der Mitarbeitenden entsteht eine gute Leistung.

B: Die Mitarbeitenden sollen sich die Ziele möglichst selbst setzen, da sie sich bei selbstgesetzten Zielen mehr anstrengen. Ich gebe höchstens Richtwerte und sehr grobe Ziele vor.

C: Wichtiger als eine Zielsetzung durch mich ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung pflichtgemäß erfüllen. Ziele, die von der Geschäftsleitung kommen, gebe ich selbstverständlich nach unten weiter.

D: Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitenden regelmäßig Ziele, so dass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele der Mitarbeitenden ergänzen. Die Mitarbeitenden sollen die Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausgefordert werden.

Verhalten beim Planen

A: Ich mache Pläne, wo es die Situation erfordert. Alle Mitarbeitenden sollten sich auf ihre eigene Weise „durchbeißen“.

B: 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.

C: Ich mache Vorschläge, überlasse aber die Feinplanung den Mitarbeitenden. Ich vertraue den Fähigkeiten den Mitarbeitenden. Zudem sollen die Mitarbeitenden einen großen Handlungsspielraum haben.

D: In meinen Plänen stehen Gewinn- und Kostendenken im Vordergrund. Ich plane nur so weit, als ich es auf Grund meiner Erfahrung für nötig erachte, Sorge aber dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

Verhalten bei der Ideensuche

A: Bringen andere Ideen vor, so versuche ich, möglichst neutral zu bleiben und nicht Partei zu ergreifen.

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

C: Ich ziehe es vor, Ideen anderer Personen zu übernehmen und nicht die eigenen in den Vordergrund zu stellen oder gar durchzusetzen.

D: Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle mit mir einig sind und ich gezwungen bin, andere dadurch zu enttäuschen.

Verhalten beim Entscheiden

A: Ich gehe auf alle Vorschläge ein und komme mit meinen Entscheidungen den Mitarbeitenden möglichst entgegen. So vermeide ich Widerstände, und die Mitarbeitenden reagieren positiv.

B: Ich schließe mich wenn möglich den Entscheidungen anderer an, trage jedoch meinen Teil zum Entscheid bei, wenn man dies verlangt.

C: Ich entscheide soviel wie möglich in eigener Instanz auf Grund meiner Erfahrungen, denn ich trage für die Folgen auch die Verantwortung. Ich lege großen Wert darauf, Entscheidungen durchzusetzen.

D: Entscheidungen sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeitenden an der Entscheidungsfindung, bis die beste Entscheidung gefunden ist.



Verhalten beim Realisieren

A: Ich setze mich selber unter Druck, da nur mit Selbstdisziplin schnelle Erfolge möglich sind. Bei Schwierigkeiten verstärke ich meinen Einsatz und versuche, mich durchzusetzen.

B: Ich ermutige und unterstütze meine Mitarbeitenden, wann immer es möglich ist. Meine Tür ist immer offen. Oft erledige ich eine Arbeit selbst, um die Mitarbeitenden nicht zu überlasten.

C: Ich überlege mir vor der Durchführung, wie ich mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankomme.

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

Verhalten beim Kontrollieren

A: Ich kontrolliere das, was der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin nicht selbst kontrollieren kann. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind Anlass zur Analyse und zu Verbesserungsmaßnahmen.

B: Meine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit feststellen, ob ich eingreifen oder korrigieren muss oder ob neue Anweisungen erforderlich sind.

C: Ich kontrolliere auf unauffällige Art. Bei Fehlern hebe ich das Positive hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd.

D: Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das „automatisch“ funktioniert, d.h. mir die persönliche Kontrolle weitgehend abnimmt.



Verhalten bei Konflikten

A: Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen.

Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeitenden zu beruhigen und wieder ein gutes, freundliches Klima herzustellen.

B: Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte entstehen, versuche ich, neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion herauszuhalten. Meist wächst dann ohnehin Gras darüber.

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

D: Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind meistens nur so zu beseitigen, indem man klar die eigene Meinung durchsetzt.

Auswertung

Verhaltenselement	Stil I	Stil II	Stil III	Stil IV
Zielsetzung	C	B	A	D
Planung	A	C	D	B
Ideensuche	A	C	D	B
Entscheidung	B	A	C	D
Realisierung	C	B	A	D
Kontrolle	D	C	B	A
Konfliktlösung	B	A	D	C

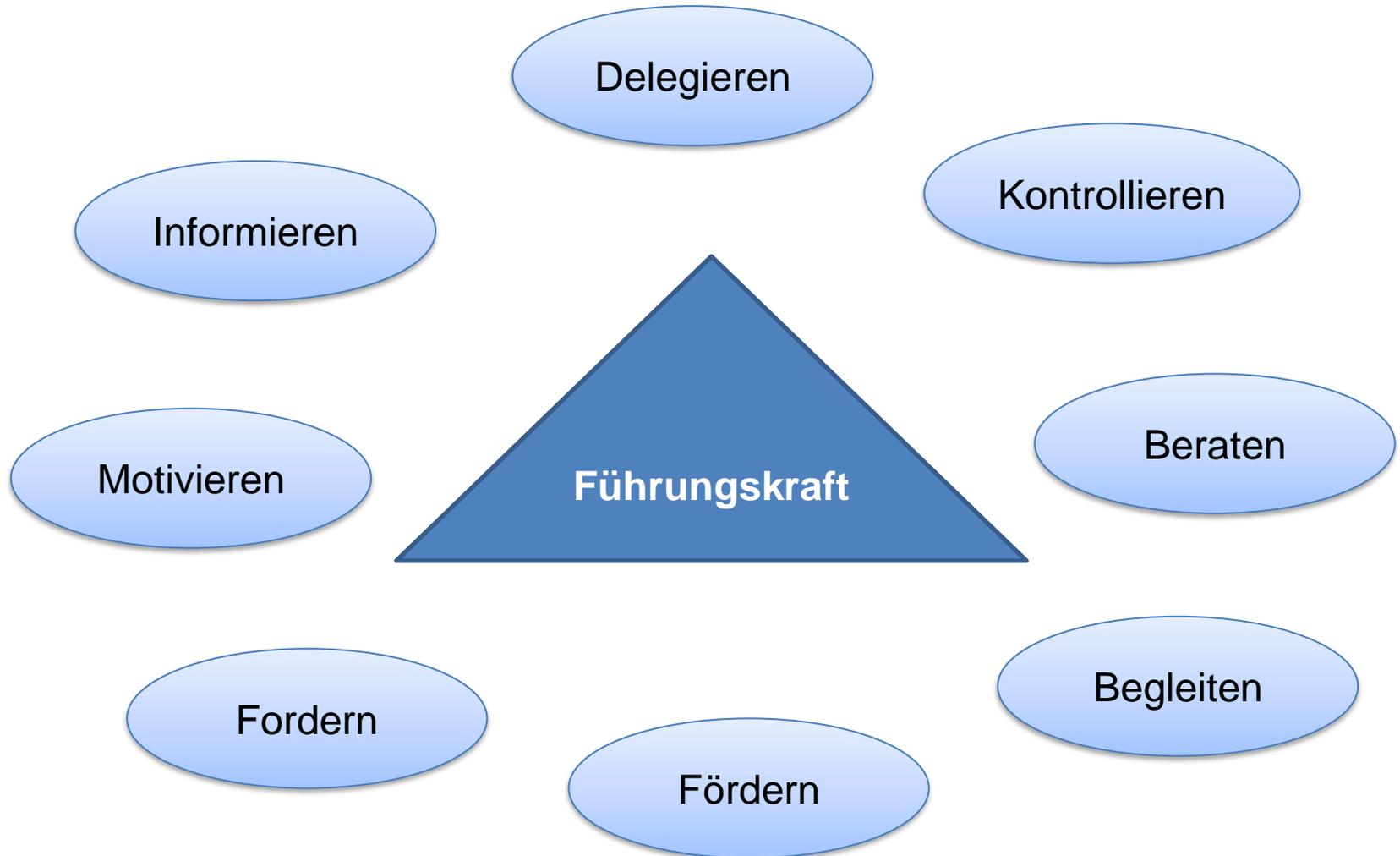
Auswertung

Führungsstil I – „laissez-faire“

Führungsstil II – „karitativ“

Führungsstil III – „autoritär“

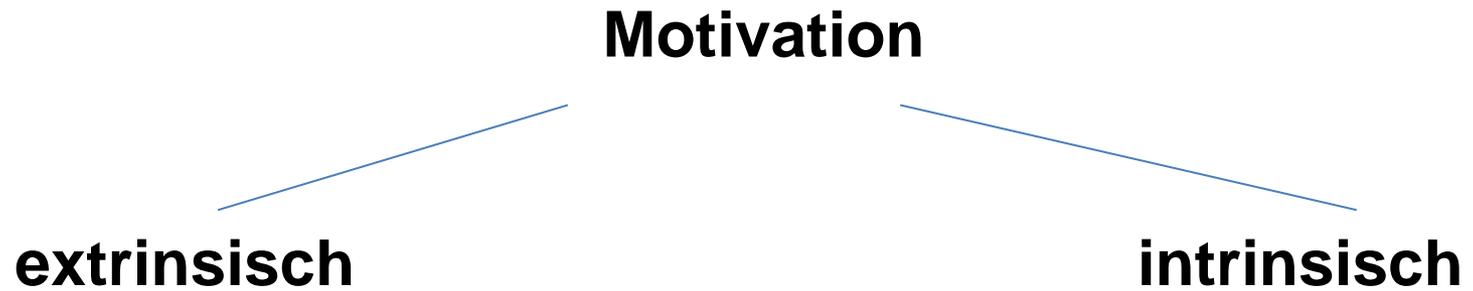
Führungsstil IV – „kooperativ“



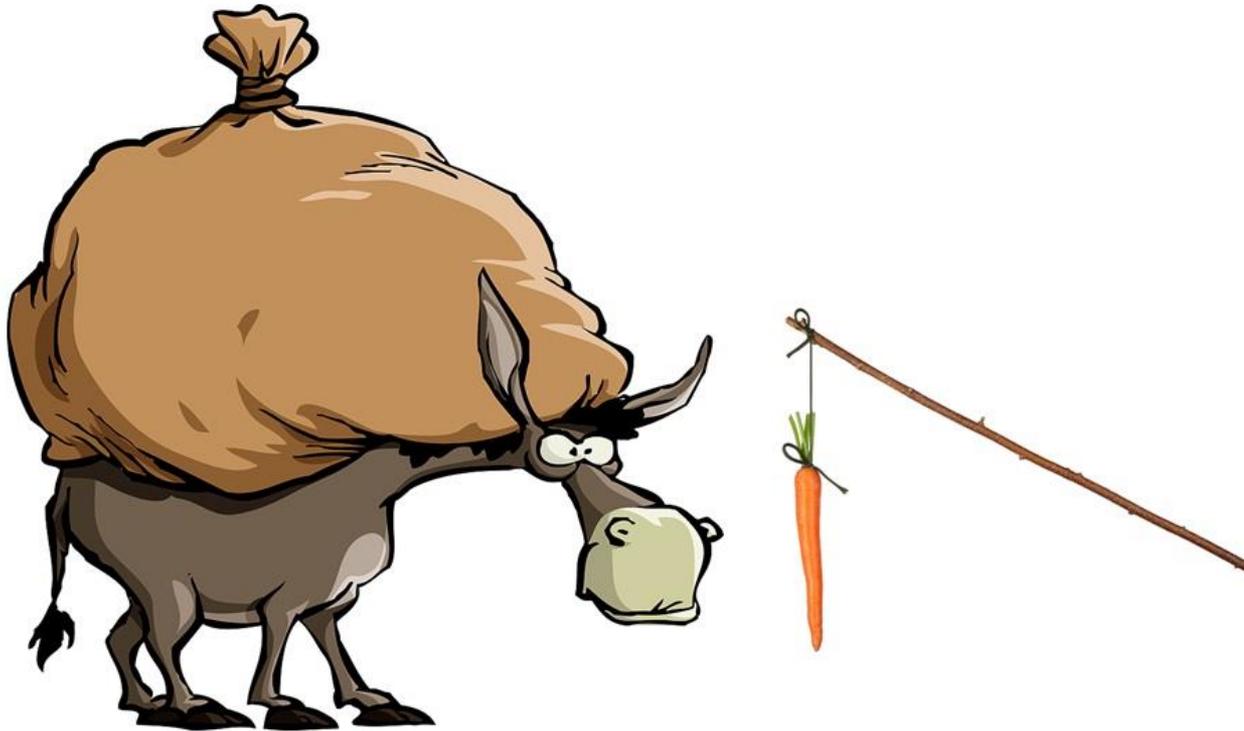


Leitfragen

1. Wer kann es machen?
2. Was soll er / sie machen?
3. Warum soll es gemacht werden?
4. Wie soll es gemacht werden?
5. Mit welchem Material – Technik – Software soll es gemacht werden?
6. Bis wann soll es erledigt sein?



Extrinsische Motivation





Intrinsische Motivation

Wer intrinsisch motiviert ist führt eine Handlung aus um der Handlung selbst willen.

Die Tätigkeit macht ihm entweder einfach Spaß, er nimmt sie als sinnvoll wahr oder sie stellt für ihn eine interessante Herausforderung dar.

Ein intrinsisch motivierter Mitarbeiter sagt sich:

„Ich tue es, weil ich es tun will!“



Zusatzprämien, Gehaltserhöhungen, die Auszeichnung „Mitarbeiter des Monats“ oder ähnliche Belohnungssysteme greifen – wenn überhaupt – nur kurzfristig.

Autonomie, Anerkennung und Vertrauen und häufiges Feedback auf geleistete Arbeit: So erleben sich Mitarbeiter als kompetent, ernst genommen. „Ein positives Menschenbild, Respekt vor Menschen und Leistung sind Voraussetzung, damit immaterielle Anreize funktionieren“, sagt Marco de Micheli, Autor des Buches „Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation“.

Zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele setzen. Aufgaben übertragen, die ihn herausfordern, aber nicht überfordern. Diese sollten gemeinsam vereinbart und in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Wichtig ist, dass Sie den Mitarbeitern zur Erreichung ihrer Ziele schrittweise mehr Verantwortung und Freiraum geben. Dabei begleitet die Führungskraft.



Nur informierte Mitarbeiter sind motiviert.

Wissen und Information müssen innerhalb des Betriebs verteilt und den Mitarbeitern auf eine Weise zugänglich gemacht werden, dass sie organisatorische Prozesse nachvollziehen und sich mit eigenen Anliegen und Vorschlägen einbringen können.

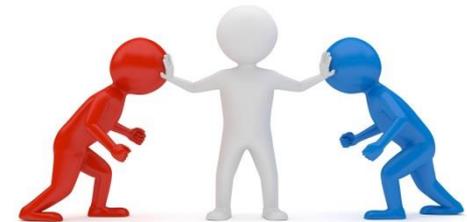
Motivation ist ein aktiver, langfristiger Prozess und sollte eine Daueraufgabe in der Führungs- und Unternehmenskultur sein.

Nur ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter permanent fördert, an deren Fähigkeiten glaubt und sie aktiv mit Schulungen und herausfordernden Aufgaben weiterentwickeln hilft, motiviert nachhaltig.



Konfliktkompetenz ist für Führungskräfte unverzichtbar.

Wenn ein Konflikt droht, lohnt es sich für Führungskräfte genauer hinzuschauen, um Möglichkeiten zur Konfliktlösung zu finden.



Konflikt ist nicht gleich Konflikt – die Konfliktkompetenz entscheidet über die zutreffende Analyse des Konflikttyps.

Hier spielen die eigene Wahrnehmung und die Art und Weise der Kommunikation eine entscheidende Rolle.



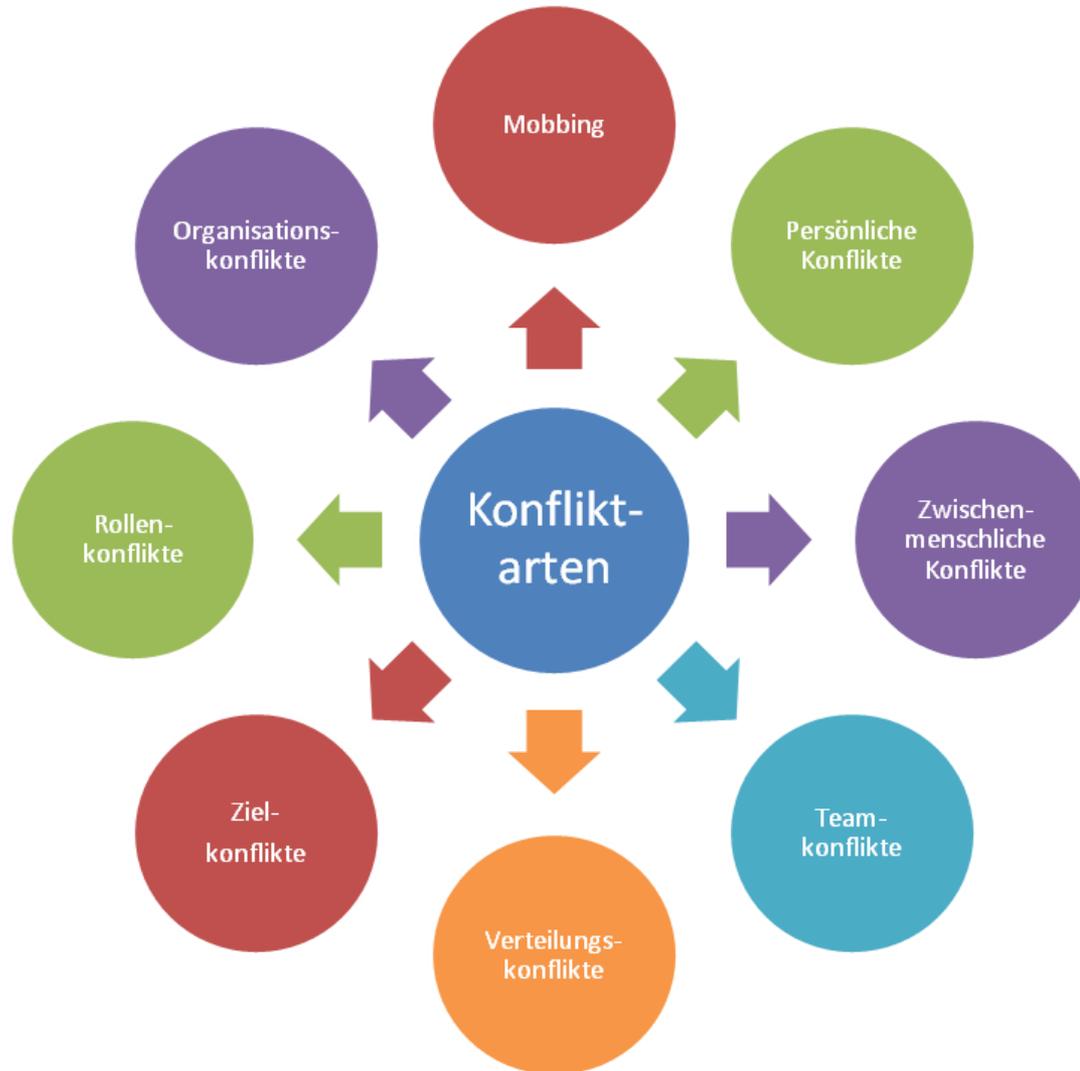
Konfliktlösung als Führungsinstrument - Konfliktmanagement

Unter Konfliktmanagement wird der systematische, bewusste und zielgerichtete Umgang mit Konflikten verstanden.

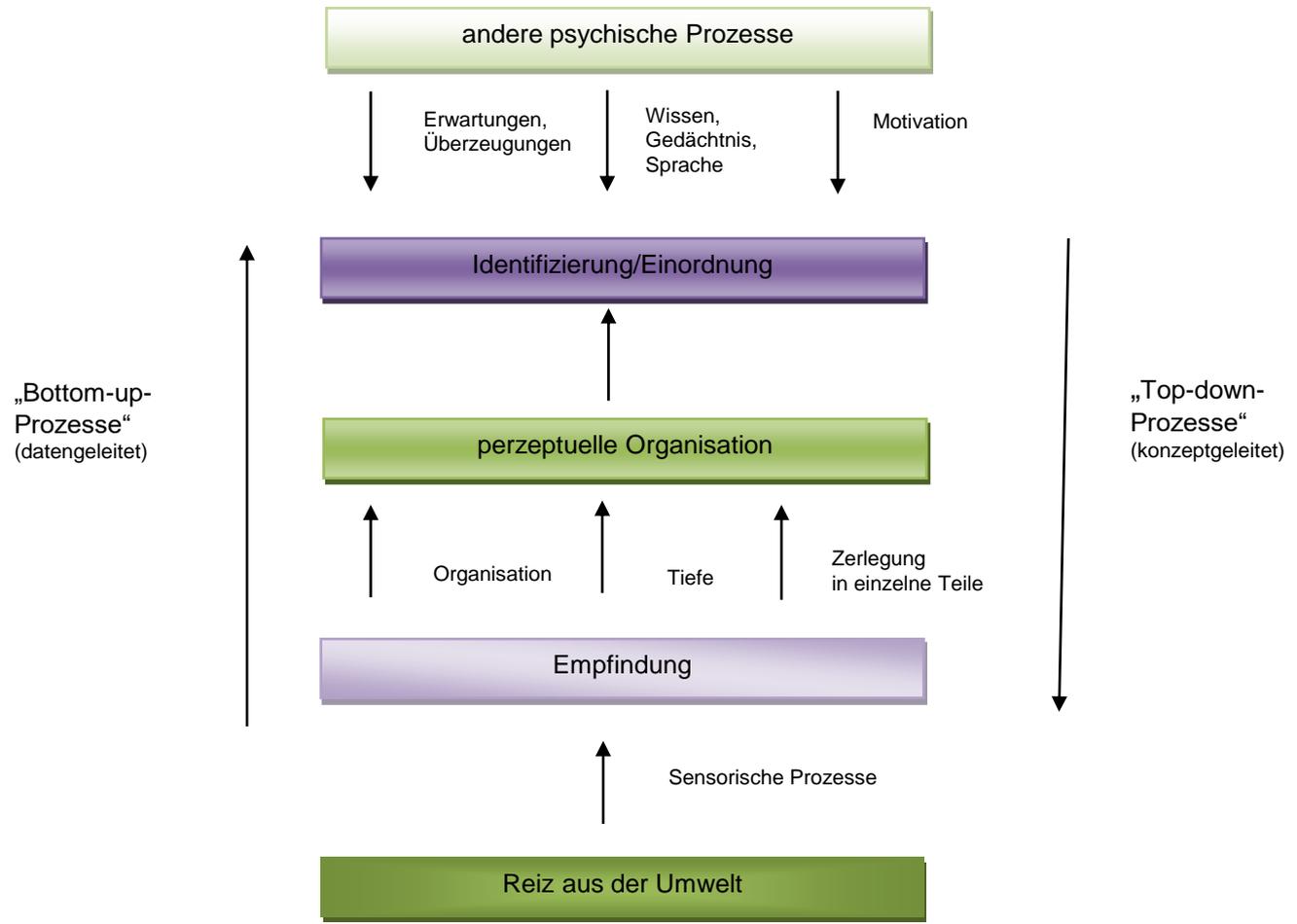
Ein Konfliktmanagement besteht typischerweise aus einer Anzahl verschiedener Elemente:

- Konfliktberatung
- Mediation
- Coaching
- zentrale Konflikthanlaufstellen
- externe Konflikt-Hotlines
- interne Mediatoren-Pools
- betriebliche Konfliktlotsen

Konfliktlösung als Führungsinstrument - Konfliktarten



Konfliktlösung als Führungsinstrument - Wahrnehmung



Perzeption - Gesamtheit der Vorgänge des Wahrnehmens



Prozess der Rezeption und die Weiterleitung an das Gehirn sowie die dortige Verarbeitung und Datengewinnung werden als „Bottom-up-Verarbeitung („von unten nach oben“) bezeichnet

In diesem zunächst daten-geleiteten Prozess fließen zusätzlich individuelle Erwartungen, Überzeugungen und Wissen sowie Erfahrungen mit ein, und auch die Motivation der jeweiligen Person spielt eine Rolle. (konzeptgeleitete Teil des Wahrnehmungsprozesses - Top-down-Verarbeitung (oben nach unten))

Jeder Mensch hat seinen eigenen Schatz von Erfahrungen, Wissen, Überzeugungen und Erwartungen - Prozess subjektiv und einzigartig

Menschen sind in der Aufnahme und in der Verarbeitung von Reizen sehr unterschiedlich. Deshalb nehmen sie eine vermeintlich gleiche Situation zum Teil anders wahr und generieren andere Informationen.



Zusätzlich unterscheiden sich die Menschen in der Funktionalität ihrer Sinne. Zum Beispiel bestehen individuelle Unterschiede in der Schnelligkeit der Sinne, dem Hör-, Seh- und Tastvermögen und Geruchssinn, die einen Einfluss auf die Wahrnehmung haben.

Wahrnehmung ist auch abhängig von:

- ❖ Bedürfnissen
- ❖ Kombination aus Anlage- und Umweltfaktoren

So wird ein Teil der Wahrnehmung durch das Innere des Menschen, der andere Teil von der Umwelt geprägt.

Der Wahrnehmungsprozess ist dynamisch und von ständigen Veränderungen gekennzeichnet.

Wie entsteht ein Konflikt?

Im Wahrnehmungsprozess erstellt ein Mensch ein inneres Bild darüber, wie er und die Welt oder ein anderer Mensch sein sollte.



Vorstellungen davon, wie die Welt sein sollte oder Menschen sein sollten, werden dem Menschen in seiner Erziehung durch seine Eltern, ErzieherInnen und LehrerInnen vermittelt.

Die Vermittlung des Wissens über die Welt erfolgt in den ersten Lebensjahren und bleibt im Erwachsenenalter weiter in Form von Glaubenssätzen vorhanden. (Glaubenssätze sind Überzeugungen über die Welt, uns selbst oder andere Menschen)

Das so entstandene Bild über die Welt gleicht er ständig mit der wahrgenommenen Realität ab.

Ein Konflikt entsteht, wenn das wahrgenommene Bild von der Umwelt (einem Menschen) nicht mit dem Bild, das sich der Mensch von sich und der Umwelt (einem Menschen) gemacht hat, übereinstimmt.

1. Bereiten Sie das Gespräch vor

Dauer - Gesprächsinhalt - Ziel



2. Prüfen Sie Ihre innere Haltung

Was denke ich über die KollegIn? - Nehme ich Sie als gleichberechtigte Gesprächspartner wahr und ernst? - Kenne ich ihre Werte, ihre Geschichte, ihre Probleme und vor allem: Erkenne ich das an?

Nicht seinem Gegenüber die eigenen Werte und Glaubenssätze aufdrücken!

Jeder Mensch hat eigene Werte und Glaubenssätze. Ich muss die KollegInnen als Persönlichkeit annehmen und respektvoll behandeln.

3. Nehmen Sie sich genügend Zeit für das Gespräch und stellen sie Störungen ab

4. Begrüßen Sie die Ihre GesprächspartnerIn freundlich und zugewandt

Sie sollen sich willkommen fühlen.

5. Teilen Sie die Gesprächsdauer, die Gesprächsinhalte und das Gesprächsziel mit

Fragen Sie nach, ob ihr Gegenüber damit einverstanden ist. So öffnet sie die Tür zur Mitarbeit. Die KollegIn fühlt sich dadurch wertschätzt, da sie das Gefühl der Wahl haben.



6. Geben Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, ihre Sicht zum Problem ausführlich darzulegen

wichtige Aussagen wiederholen - nachfragen, ob Sie dies Aussage richtig verstanden haben
Das signalisiert ihrem Gegenüber, dass ihnen jemand gut zuhört und Interesse zeigt.
Beispiel: Habe ich Sie richtig verstanden, ...?

7. Formulieren Sie Vorschläge zu Veränderungen als Fragen

8. Loben und wertschätzen Sie die KollegIn

Das hebt das Selbstwertgefühl. Diese werden es Ihnen mit leuchtenden Augen, einem Lächeln oder mit Worten danken. Das wiederum hebt Ihr Selbstwertgefühl.

9. Sorgen Sie für eine Win-win-Situation

Formulieren Sie Ihr Anliegen so, dass eine positive Aussage entsteht. Achten Sie darauf, sachliche Informationen zu vermitteln. Greifen Sie Ihren Gesprächspartner/-partnerin nicht auf persönlicher Ebene an, denn Beziehungsbotschaften sind kontraproduktiv. Beispiel: Sie haben versagt. Wenn ein Konsens zum Ziel nicht möglich ist, schließen Sie Kompromisse! Dann haben beide Seiten trotzdem einen Erfolg zu verzeichnen.

10. Protokollieren Sie das Gespräch

Vier Ohrenmodell nach Schulz von Thun



Kommunikation ist ein **Wechselspiel zwischen dem Senden und Empfangen** von Botschaften. **Gerade hier liegt die Gefahr von Missverständnissen.** Oft werden Aussagen nicht klar formuliert und daher falsch verstanden oder fehlinterpretiert.

Sachebene

Sachinformation steht im Vordergrund. Es geht darum, Zahlen, Daten, Fakten und Sachinformationen zu vermitteln.

Die Sachinformationen sind auf folgende Attribute prüfbar:

- 1) Wahrheit (Ist die Aussage wahr oder unwahr?)
- 2) Relevanz (Sind die Sachverhalte wichtig oder unwichtig?)
- 3) Hinlänglichkeit (Sind die Sachhinweise für das Thema ausreichend oder nicht?)



Beziehungsebene

- Art der Formulierung
- Tonfall
- Mimik und Gestik
- Körperhaltung



Die Art und Weise, wie ich mit jemanden spreche, zeigt mir auf, in welcher Beziehung ich zu dieser Person stehe. In jeder Äußerung steckt also ein Beziehungshinweis.

Besonders die Menschen, die Ihr Beziehungsohr sehr stark nutzen, fangen hier sehr viele Signale auf.

Der Empfänger kann sich auf dieser Ebene z. B. folgende Fragen stellen:

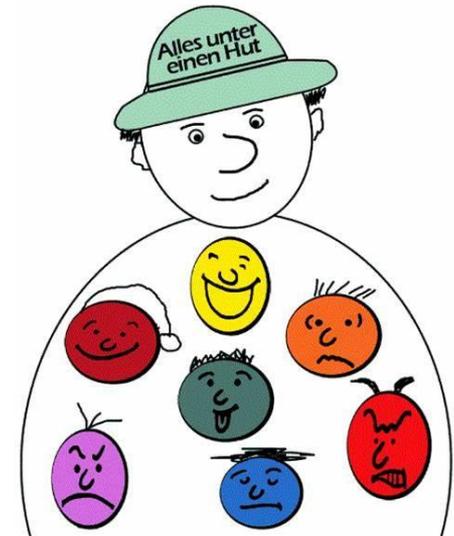
- „Wie fühle ich mich durch die Art, wie der andere mit mir spricht / mich behandelt?“
- „Was hält der andere von mir? Wie steht er zu mir?“

Selbstoffenbarungsebene

Aus der Selbstoffenbarung kann ein geübter Zuhörer oder Empfänger ableiten, was in mir vorgeht (meine Gedanken und Gefühle), wofür ich stehe oder wie ich mich selbst sehe.

Der **Empfänger erfährt** auf dieser Ebene **mehr über den Sender:**

- Was ist der für einer?
- Wie ist er gestimmt?
- Was denkt er?



Appellebene

Hierbei geht es um:

- Wünsche
- Appelle
- Ratschläge
- Handlungsanweisungen



All diese Dinge können entweder direkt (offen) oder indirekt (verdeckt) kommuniziert werden. Bei jeder Kommunikation möchten wir mit dem Gesagten etwas erreichen oder einen Einfluss auf den / die Gesprächspartner nehmen.



Positives Feedback - Loben

Anerkennung da zollen, wo sie nötig ist. Streben Sie stets danach, Anerkennung für Erfolge so weit wie möglich auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verteilen.

Übernehmen Sie die professionelle Verantwortung für Fehler. So fühlen sich die Mitarbeiter sicher, außerdem schweißt diese Maßnahme das Team zusammen.

Kritikgespräche

„Kritik“ bedeutet „Urteilen“ und sollte möglichst wertfrei sein. Es sollte beachtet werden, dass niemand gerne Kritik hört.

Bleiben Sie positiv – Kritik soll einen Veränderungsanreiz geben und konstruktiv sein!

Nur motivierte MitarbeiterInnen sind bereit zur persönlichen Veränderung.





Konstruktiver Umgang mit Kritik

Was ist Kritik?

Kritik ist eine Beurteilung und subjektive Sichtweise einer Person.

Positive (Lob) und negative Kritik sagt aus, ob etwas oder jemand gut oder schlecht bewertet wird.

Kritik kann in folgende Unterformen gegliedert werden:

- ❖ Positive Kritik
- ❖ Negative Kritik
- ❖ Konstruktive Kritik
- ❖ Destruktive Kritik
- ❖ Selbstkritik



Was ist konstruktive Kritik?

Konstruktive Kritik = Bewertung was gut und weniger gut war + Vorschläge zur Verbesserung

Konstruktive Kritik zeichnet sich durch ihre Formulierung aus und sollte wie folgt sein:

- ❖ höflich und respektvoll
- ❖ auf den Punkt gebracht (nicht unnötig ausschweifend)
- ❖ reflektierend
- ❖ um die optimale Lösung bemüht
- ❖ förderlich, fruchtbar, nutzbringend, nützlich, sachdienlich und hilfreich



So formulieren Sie konstruktive Kritik

Das Formulieren förderlicher Kritik ist schwierig und gelingt nicht immer.

Beispiele:

- ❖ „Beim Lesen ist mir aufgefallen, dass Sie.... An diesem Punkt fände ich es besser, wenn wir...“
- ❖ „Meine Recherchen haben ergeben, dass XY nicht möglich ist. Was halten Sie davon, wenn wir stattdessen..“
- ❖ „Mit dem Aspekt XY bin ich nicht einverstanden. Ich habe mir dazu bereits Gedanken gemacht und möchte gern vorschlagen, dass wir...“

Konstruktive Kritik ist immer „on point“. Es werden konkrete Fehler benannt und anhand von diesen Verbesserungsvorschläge gemacht.



Beispiel 360-Grad-Feedback

Eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven. Es erfolgt eine rundum Einschätzung, daher kommt der Name 360 Grad.

Mögliche Blickwinkel:

- aus Sicht der Mitarbeiter
- aus Sicht der Vorgesetzten
- aus Sicht der Kollegen
- aus Sicht Teammitglieder
- aus Sicht Kunden

Coaching als Führungsinstrument



Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter werden professionell beraten oder begleitet von einer Person, die ihr Wissen und ihre Erfahrung weiter gibt. Dies kann die Führungskraft oder ein professioneller Coach sein.

Die Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen.



Anlassbezogene MitarbeiterInnengespräche

- ❖ in Bezug zu einem aktuellen Ereignis
- ❖ können durch eine Führungskraft als auch durch einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin initiiert werden

Möglichen Anlässe:

- ❖ notwendige und regelnde Eingriffe in Arbeitsabläufe
- ❖ Veränderungen in der Arbeitsgrundlage
- ❖ Fehlverhalten von Beschäftigten oder Nichteinhalten von Bestimmungen – Abmahnung
- ❖ besonders herausragende oder schlechte Leistungen von Beschäftigten
- ❖ Optimierung von Arbeitsergebnissen
- ❖ Konflikte
- ❖ häufige oder längere Krankheit von Beschäftigten



Institutionalisierte Mitarbeitergespräche

- ❖ in der Regel auf die Betrachtung eines längeren zurückliegenden Zeitraums (Jahr)
- ❖ finden wiederholt in einem festen Rhythmus statt
- ❖ Verwendung eines einheitlichen Leitfadens im Unternehmen
- ❖ meist finden institutionalisierte Mitarbeitergespräche auf Basis einer betrieblichen Regelung oder Vereinbarung statt

Inhalte von institutionalisierten Mitarbeitergesprächen können sein:

- ❖ Kommunikation von übergeordneten Zielen
- ❖ Vereinbarung persönlicher Ziele
- ❖ Vereinbarung von Maßnahmen zur Zielerreichung
- ❖ Beurteilung von Leistung und Verhalten
- ❖ Vereinbarung von Maßnahmen der Personalentwicklung
- ❖ Systematisches Feedback
- ❖ Zielgerichtete Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Beschäftigten
- ❖ Systematisches Aufgreifen von Ideen und Kritik der Beschäftigten



Gute Atmosphäre herstellen

- ❖ guten und lockeren Einstieg schaffen und so eine positive Stimmung herstellen
- ❖ Gegenüber öffnen und dessen Kritikfähigkeit wecken
- ❖ auch selbst offen und Kritikfähig sein

Themen eingrenzen

- ❖ Fokussieren Sie sich auf die wesentlichen Inhalte
- ❖ sachbezogene Diskussion führen und konkrete Maßnahmen beschließen

Wahrnehmungen wiedergeben

- ❖ wie in jeder zwischenmenschlichen Beziehung lohnt es sich immer, Ihre persönlichen Wahrnehmungen mitzuteilen
- ❖ bei Sätzen wie: „Ich empfinde etwas so und so“ oder „Auf mich macht das diesen oder jenen Eindruck“, fühlen sich Menschen häufig nicht direkt angegriffen



Probleme ansprechen

- ❖ Abstellen von Fehlern kann langfristig zu einem besseren Arbeitsklima und zu einer höheren Produktivität führen
- ❖ Mut haben, Probleme anzusprechen. Lob und Kritik müssen sich die Waage halten. Ein goldener Mittelweg und Fingerspitzengefühl haben langfristig die besseren Effekte.

Fairness zeigen

- ❖ positive Dinge und die Stärken ansprechen und erst danach auf die Fehler eingehen. Wenn Sie ein Gleichgewicht zwischen Lob und Kritik finden, wird sich Ihr Gegenüber fair behandelt fühlen.

Anregungen liefern

- ❖ beim Ansprechen von kritikwürdigen Punkten gleichzeitig auch Anregungen zur Besserung liefern
- ❖ auch Hinweise bei einem Lob geben



Transparenz herstellen

- ❖ zeigen Sie auf, wie Sie zu Ihrer Meinung oder einem Urteil gekommen sind - bei der Beurteilung von Menschen von besonderer Bedeutung
- ❖ Gegenüber muss Weg der Meinungsbildung nachvollziehen können, um Urteil zu verstehen und zu akzeptieren

Sozialkompetenz ansprechen

- ❖ konkret werden
- ❖ Was wurde bis wann eingehalten und was nicht?
- ❖ Welches Ziel wurde wie hoch erfüllt oder auch nicht?
- ❖ aufgabenbezogene Ziele und Sozialkompetenz ansprechen
- ❖ Sind Sie z. B. zufrieden mit der Teamfähigkeit? Indem Sie auf die Sozialkompetenz eingehen, zeigen Sie, dass Sie die Person ganzheitlich betrachten

Ziele definieren

- ❖ im Gespräch sollten Ziele definiert werden
- ❖ SMART – Methode beachten (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)



**Ergebnisse des Gespräches protokollieren und
beim nächsten Gespräch als Grundlage verwenden!**



1. Eine Führungskraft sollte Visionen haben

Eine Führungskraft sollte ein klares Bild haben, wo es hingehen soll und wie dieses Ziel erreicht werden kann. Diese Vorstellungen müssen Führungskräfte mit anderen teilen.

2. Agieren statt Analysieren

Als Führungskraft müssen Sie in der Lage sein, Ihre Mitstreiter zu inspirieren und zu mobilisieren. Seien Sie der Motor, der neue Ideen vorantreibt.

3. Integrität und Fairness

Eine integre Person vertritt privat und öffentlich die gleichen Werte. Vermitteln Sie Vertrauenswürdigkeit und lassen Sie bei Ihren Mitstreitern keinen Zweifel darüber entstehen, dass Ihr Wort gilt. Das bedeutet: Ehrliches Handeln, vorhersehbare Reaktionen, kontrollierte Emotionen und jegliches Fehlen von etwaigen Wutanfällen.



4. Loben

Anerkennung da zollen, wo sie nötig ist. Streben Sie stets danach, Anerkennung für Erfolge so weit wie möglich auf Ihre Mitarbeiter zu verteilen. Übernehmen Sie die professionelle Verantwortung für Fehler. So fühlen sich die Mitarbeiter sicher, außerdem schweißt diese Maßnahme das Team zusammen.

5. Offen sein

Eine Führungskraft sollte zuhören können und offen für neue Ideen sein – auch wenn dies nicht unbedingt den gängigen Denkweisen entsprechen. Gute Leader sind in der Lage, Ideen der Mitarbeiter zu akzeptieren, aufzugreifen und anzuwenden.



5. Kreativ sein

Die Fähigkeit zum „Querdenken“ ist als Chef wichtig, da oft findige Lösungen für ein Problem gefragt sind.

Kreativität erlaubt Führungskräften Dinge zu sehen, die die anderen nicht sehen. So kann das Team in neue Richtungen gelenkt werden.

6. Sich durchsetzen können

Durchsetzungsvermögen ist nicht gleichbedeutend mit Aggressivität.

Es ist die Fähigkeit klar auszudrücken was man erwartet, um Missverständnisse zu vermeiden. Eine Führungskraft muss Durchsetzungsvermögen an den Tag legen, um die gewünschten Ergebnisse zu erhalten. Genauso gilt es zu verstehen, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrem Chef erwarten. Dazu ist reflektiertes Selbstbewusstsein und Selbstbeherrschung enorm wichtig.



7. Sinn für Humor

Humor ist wichtig, um Spannungen zu lösen, Feindseligkeiten zu entschärfen oder Langeweile zu durchbrechen. Effektive Leader wissen, wie sie Humor benutzen können, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren.

Humor steht nicht im Widerspruch zum pflichtbewussten Arbeiten. Ganz im Gegenteil. Die Arbeit unter einer humorvollen Führungskraft ist deutlich entspannter und wird bei den Mitarbeitern zu mehr Identifikation führen, da dadurch Menschlichkeit vermittelt wird.

8. Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ...

Umgang mit schwierigen MitarbeiterInnen

Wenn ich eine Person als schwierig einschätze, sollte ich mir bewusst machen:

- ❖ Was ist schwierig? Arbeitsergebnisse oder Verhalten
- ❖ Das ist meine persönliche Meinung über den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin



Prinzipiell gilt – nicht nur im Beruflichen – Wenn Sie jemanden als schwierig empfinden, hat das vor allem mit Ihnen selbst zu tun.

Hinterfragen und analysieren, was mich stört:

1. Was genau stört mich?
2. Wann stört es mich?
2. Ist es das Verhalten? Beispielsweise die Art, wie kommuniziert wird, wie er/sie mit Ihnen, mit KollegInnen oder mit Kunden umgeht?
3. Oder bringt er/sie nicht die geforderte Leistung?
4. Erreicht er/sie nicht die geforderten Ziele? Werden Regeln nicht eingehalten?
5. Tritt das Fehlverhalten immer auf oder nur in bestimmten Situationen?

Umgang mit schwierigen MitarbeiterInnen



Beispiel: MitarbeiterIn nimmt keine Kritik an!

Wenn bei ihm oder ihr Einsicht erreicht werden soll, dann darf er/sie keine Angst vor der Führungskraft haben.



Folgendes sollte beachtet werden!

- ❖ geringes Selbstwertgefühl nicht angreifen – Person verschließt sich automatisch
- ❖ alles vermeiden, was das Selbstwertgefühl unnötig untergraben könnte
- ❖ keine Kritik in der Öffentlichkeit
- ❖ Person und Arbeit wertschätzen
- ❖ Fehler genau benennen, keine Pauschalkritik
- ❖ erklären, dass Fehler gemacht werden dürfen
- ❖ erklären, dass es entscheidend ist, für die eigenen Fehler einzustehen und die Verantwortung zu übernehmen sowie daraus zu lernen
- ❖ Erwartung mitteilen, dass die Person darüber nachdenken soll

Umgang mit schwierigen MitarbeiterInnen



Es geht um Vertrauen!

Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin müssen der Führungskraft vertrauen. Nur dann wird über die Kritik auch nachgedacht und irgendwann kann das fehlerhafte Verhalten vielleicht zugegeben werden.



Die Person kann ohne Vertrauen nicht wirklich zuhören, weil sie sich in einer Verteidigungsposition befindet.

Außerdem muss die Führungskraft sich selbst reflektieren und den Mut haben, auch eigene Fehler zuzugeben. - Vorbildwirkung

Wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter merkt, dass Fehler zu zugeben nicht automatisch zu negativen Konsequenzen führt, bestehen gute Chance, dass sich mit der Zeit das Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ändert und diese/dieser kritikfähiger wird.



Als Fehlerkultur bezeichnet man den Umgang mit Fehlern.

In unserer Gesellschaft ist es häufig, dass Fehler negativ behaftet sind. Fehler sind „schlecht“ und werden bestraft, Fehlerlosigkeit wird belohnt. Dass Fehler durchaus positiv sind, wird meist unbewusst oder auch bewusst übersehen.

Fehler zeigen uns, dass noch etwas fehlt. Denn in jedem Fehler birgt sich die Chance auf Weiterentwicklung und damit Fortschritt. Und Fortschritt führt in der Regel zu Erfolg.

Es kommt auch immer auf die Folgen eines Fehlers an. Resultieren für ein Unternehmen aus einem Fehler teure Konsequenzen, dann geht der positiv Aspekt vielleicht verloren.



Jede Organisation sollte eine positive Fehlerkultur entwickeln.

1. Jeder darf Fehler machen

Dieses Zugeständnis muss immer wieder wiederholt werden. Sonst werden Fehler unter den Tisch gekehrt und ziehen neue Fehler nach.

2. Nach Lösungen suchen

Ist ein Fehler passiert, sollte der Schuldige nicht an den Pranger gestellt werden. Es sollte nach den Ursachen des Fehlers gesucht werden, um gleiche Fehler in der Zukunft zu vermeiden.

3. Vorbildwirkung

Auch die Führungskraft sollte kommunizieren, dass ihr Fehler passieren. Gleichzeitig sollte das Weiterentwicklungspotenzial im Fehler weiter entwickelt werden.



4. Fehlerzugeständnis

Auch wenn es nicht immer leicht fällt, so sollte jeder zu seinen Fehlern stehen und sie eingestehen. Hier ist auch die Führungskraft gefordert. Es gilt, eine offene Kommunikation zu fördern. Fehlereingeständnisse sollten mit Respekt honoriert werden.

5. Feedback geben

Ist ein Fehler passiert und dem „Schuldigen“ ist dieser nicht bewusst, sollte sachlich darauf hingewiesen werden. Hier ist sachliches und faires Feedback wichtig. Dies ist eine gute Basis für die Weiterentwicklung. Eine „schärfere“ Kritik ist bei Wiederholungsfehlern angebracht.

Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit



Das Haus der
Arbeitsfähigkeit
(nach Juhani Ilmarinen)

Literaturempfehlung



Berthel, Jürgen/ Becker, Fred G. (2007): Personal-Management, 8. Aufl. Stuttgart

Goleman, Daniel (1997): Emotionale Intelligenz. Deutscher Taschenbuchverlag. München

Kreuser, Karl (2014): Wenn sich zwei streiten, was macht dann der Chef? Systemische Betrachtung von Konflikten in Organisationen. 3. Jahrgang, Heft 1/2014

Neubarth, Achim (2011): Führungskompetenz aufbauen. Wie Sie Ressourcen klug nutzen und Ziele stimmig erreichen. Gabler-Verlag. Wiesbaden

Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler-Verlag. Wiesbaden

Schulz von Thun, Friedemann (2014): Miteinander Reden:1 Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Hamburg

Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit. München

Zimbardo, Philip/ Gerrig, Richard (1999): Psychologie. Springer-Verlag. Berlin-Heidelberg