

Modul 7

PERSONALMANAGEMENT, FÜHRUNGS- UND LEITUNGSSTILE UND STRATEGISCH INNOVATIVE PERSONALENTWICKLUNGSMAßNAHMEN

Modul 8

FÜHREN UND LEITEN

Reflexionsfragen zur Standortbestimmung

Methode: Partnerinterview

1. Wo stehen Sie derzeit im Projekt-Prozess?
2. Welche Teilziele konnten Sie schon erreichen? Welche Schritte sind Sie bisher wie gegangen?
3. Wie ist es Ihnen bisher ergangen? Wie steht es um Ihre Motivation?
4. a) Womit sollten Sie weitermachen?
b) Womit sollten Sie aufhören?
c) Womit sollten Sie anfangen?
5. Welches Thema / Welche Fragestellungen möchten Sie in diesem Modul bearbeiten, um den nächsten Schritt in Ihrem Projekt gehen zu können?

Themenfestlegung / Themenpriorisierung anhand der Ergebnisse aus den Interviews

- I. Struktur von Fallbesprechungen
- II. Intevision (Beteiligung durch Innensicht / Methodik, Intevision als Prinzip, Intevision als Beratungsformat)
- III. Motivation – Mythos und Praxis – stetige Motivation und Beharrlichkeit
- IV. „Störung“ – Seismograph für Teamprozesse (Identifikation von Störern – konkrete Risikominimierung anhand der Theorie)
- V. Entwicklung von Führungsprofilen, Kompetenzentwicklung, Personal- und Führungsentwicklung, Potentialentfaltung
- VI. Mobbing
- VII. Umgang mit Widerständen

I. Struktur von Fallbesprechungen (M. Dierkes)

Das **7-Phasen Modell** von Fallbesprechungen

- 1. Informationssammlung**
 - a. Daten und Fakten darstellen
 - b. keine Geschichten
- 2. Was macht den Fall zum Fall?**
- 3. Fokussierung:**
 - a. Lenken der Aufmerksamkeit der Gruppe
- 4. Ressourcen und Ausnahmen**
 - a. Fokussierung auf Ausnahmen und Ressourcen
- 5. Zirkularität**
 - a. Mit der Fragestellung: „Angenommen Frau M. hätte uns zugehört – was ginge nun in ihr vor?“
- 6. Hypothesieren**
 - a. Was würde helfen?
 - b. Keine Grenzen haben (frei denken)
- 7. Interventionen**
 - a. Was davon geht, was davon ist umsetzbar?
 - b. Ableitung eines Interventionsplanes / Umsetzungsplan

Wer	macht was	mit wem	bis wann	woran erkennbar
-----	-----------	---------	----------	-----------------

3-Phasen Modell einer ethischen Fallbesprechung (M. Giesbers)

- 1. Wahrnehmungs- und Empathiephase**
 - a. Sicht der Betroffenen
 - b. Eigene Gefühle
 - c. Ungeklärtes aufzeigen
- 2. Gewichtungphase**
 - a. Ethische Frage
 - b. Wertesammlung (Autonomie, Sicherheit, Fürsorgepflicht)
 - c. Güteabwägung
 - d. Folgen berücksichtigen
- 3. Entscheidungsphase**
 - a. Konflikt gewichtet
 - b. Entscheidung
→ Konsens

II. Intervention

Unter Intervention versteht man eine kollegiale Beratung, die auf Gleichrangigkeit, Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit beruht, also eine professionelle und lösungsorientierte Selbsthilfeberatung, bei der sich Gruppenmitglieder gegenseitig beraten. In einer Intervention werden das Wissen und die Erfahrungen aller genutzt und führen zum Gewinn für den Bringer oder die Bringerin eines „Falls“ sowie zur Erweiterung der Handlungskompetenz aller Beteiligten. In der Intervention werden nicht nur Fachprobleme diskutiert, vielmehr kann auch das Verständnis der eigenen Rolle am Arbeitsplatz thematisiert werden.

Intervention als Prinzip:

- ✦ Meta-Kompetenz
 - „Helicopter – Fähigkeit“
 - Wie oben beschrieben: „Gleichrangigkeit, Freiwilligkeit, Eigenverantwortlichkeit“

Intervention als Beratungsformat:

1. Problembeschreibung (Falleinbringer stellt den Fall vor / Gruppe hört zu)
2. Identifikation (Falleinbringer hört zu)
3. Klärung und Verständnis (Dialog)
4. Perspektivwechsel (Falleinbringer hört zu)
5. Fokussierung (Gruppe hört zu)
6. Bearbeitung und Beratung (Gruppe arbeitet)
7. Umsetzung und Überprüfung (Dialogischer Austausch)

Zu Punkt 7 kann ggf. eine Priorisierung der Lösungsvorschläge erfolgen. Der Falleinbringer hat die Möglichkeit hieraus wie folgt einen Maßnahmenplan abzuleiten.

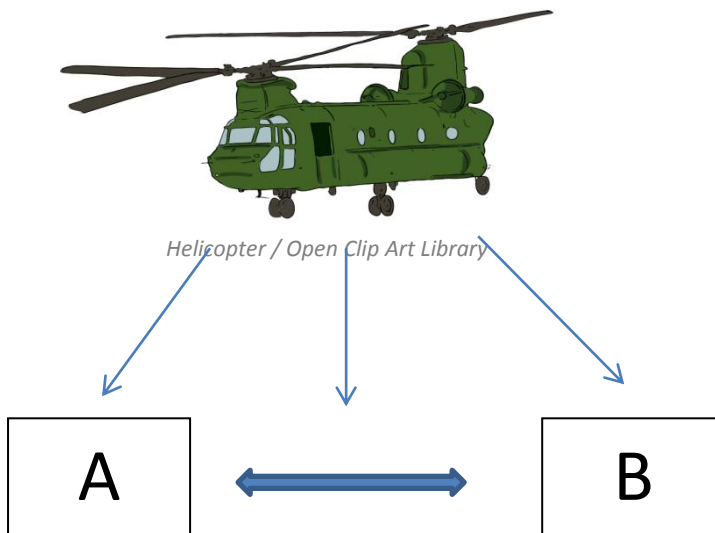
Lösungsansatz / Lösungsansätze die aus der Gruppe generiert wurden, priorisieren →

auf Umsetzung und Machbarkeit prüfen → Maßnahmenplan ableiten und:

Wer	macht was	mit wem	bis wann	woran erkennbar
-----	-----------	---------	----------	-----------------

III. „Störung“ – Seismograph für Teamprozesse (Identifikation von Störern – konkrete Risikominimierung anhand der Theorie)

Meta – Kompetenz („Helikopter-Sicht“)



Meta-Kompetenz:

- + Was mache ich gerade?
- + Was wollte ich tun?
- + Was will ich mit meinem Handeln (damit) erreichen?
- + Was hätte man noch verstehen können?
- + Welche Seite hörte gerade?
- + Wie werde ich gleich reagieren?

IV. Motivation – Mythos und Praxis – stetige Motivation und Beharrlichkeit

Motivation und Führung (Thesen nach R. K. Sprenger)

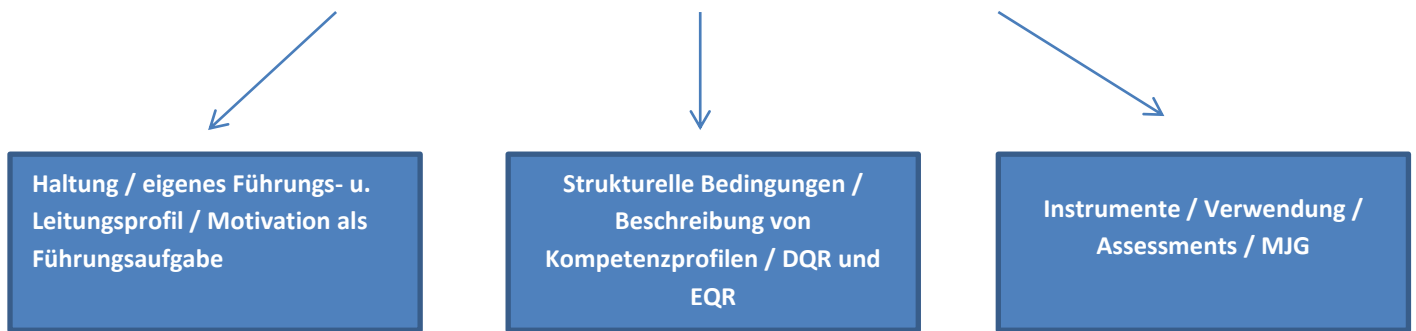
- + Motivation bedeutet der Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters. Motivierung ist das Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize. „Motivation“ verhält sich zur „Motivierung“ wie das „Warum“ zum „Wie“.
- + Es gibt keine allgemeine Motivationslage bei Menschen, da bei Handlungsentscheidungen ethische, psychosoziale und wirtschaftliche Aspekte miteinander verknüpft werden und zwar auf jeweils sehr individuelle Weise und situativ außerordentlich unterschiedlich.
- + über Motivation zu diskutieren heißt über Menschenbilder zu diskutieren. Denn Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter motivieren wollen, gehen davon aus, dass Mitarbeiter eine Motivationslücke aufweisen. Dies bedeutet, sie misstrauen ihren Mitarbeitern und setzen voraus, dass diese ihre Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz bewusst einschränken.
- + Zusammengefasst sieht das Menschenbild der Motivierung also etwa so aus:
 - * Menschen sind tendenziell Leistungsverweigerer
 - * Menschen sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel
 - * Menschen sind Reiz-Reaktions-Maschinen
- + Belohnung ist nicht das beste Mittel der Leistungssteigerung. Denn Belohnungen lassen aus intrinsischer Motivation, extrinsische Motivation werden. Der Reiz, die Spannung und die Neugier, welche die intrinsische Motivation nähren, verschwinden durch äußere Belohnungen. Und somit müssen diese stetig gesteigert werden, um Leistungen auf demselben Niveau halten zu können.
- + „Lob“ ist ein Herrschafts-Zynismus. Stattdessen sollten Führungskräfte den Mitarbeitern durch Anerkennung und Ernstnehmen die erforderliche Zuwendung zeigen. Anerkennung äußert sich durch Freundlichkeit und Aufmerksamkeit, grundsätzlich und beständig. Sie äußert sich durch verbale und non-verbale Zugewandtheit, durch wirkliches Interesse am Mitarbeiter, durch die partnerschaftliche Art des alltäglichen Kontaktes. Diese grundsätzliche Haltung sollte der Person als solcher gelten und nicht an Leistungsbedingungen geknüpft sein.
- + Motivierung durch Rhetorik ist ein Missverständnis. Sinnvoller sind Führungskräfte, die sagen, worum es geht, selbst wenn sie sich dabei verhaspeln. Mitarbeiter und Kollegen spüren schnell, ob das, was da so kunstvoll vorgetragen wird, glaubwürdig und ohne doppelten Boden ist, ob es Substanz und Gültigkeit besitzt.
- + Selbstachtung scheint die wahre Quelle aller Motivation zu sein. Sie ist die Voraussetzung für ein volles „Ja“ zu einer Sache, die ich mache. Sie wird greifbar in Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, in Selbstbestimmung und Wahlmöglichkeit. Abwertung (das Ignorieren der Selbstachtung) erschließt sich als Quelle der Demotivation. Die Leistungsfreude stirbt.

Anstelle von „Motivierungsaktionismus“ sollte Führung:

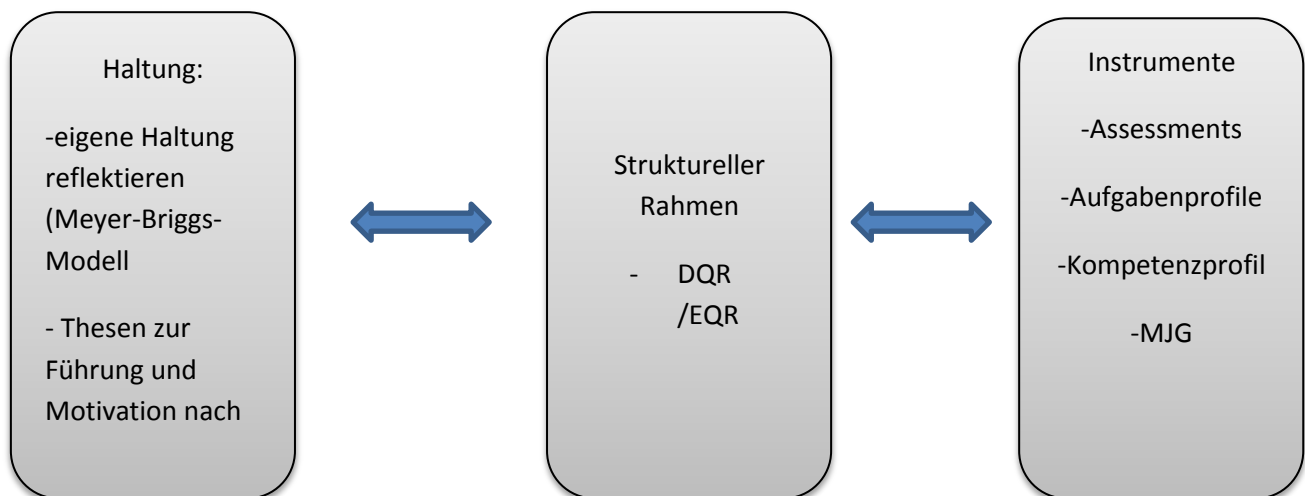
- + Fordern:** Es ist an etwas zu erinnern, was von der Motivierung verschüttet wird: an das Recht der Führungskraft, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren. Sie hat das Recht (und die Pflicht!), bei Nichteinhaltung von Absprachen offen zu konfrontieren und zu kritisieren. Offen heißt dabei klar und gerade und nicht unfair und schroff.
- + Vereinbaren:** Leistung vereinbaren und kontrollieren. Es ist immer wieder grotesk zu sehen, wie Führungskräfte über die mangelnde Leistung ihrer Mitarbeiter klagen, aber in den seltensten Fällen positiv formulieren können, wie denn die von ihnen geforderte Leistung tatsächlich aussehen soll. Führen durch Zielvereinbarung bedeutet nicht, Führen durch Zielvorgabe.
- + Konsensmanagement betreiben:** Was wir brauchen sind konsensgestützte, nicht machtgestützte Entscheidungen. „Konsens“ heißt „gemeinsamer Sinn“. Was wir brauchen sind Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter als Partner ernst nehmen und mit ihnen Konsens und Übereinkunft herstellen können; die nicht polarisieren, sondern integrieren; die nicht ausschließen, sondern einschließen. Umsetzen statt durchsetzen.
- + Dialogisch führen:** Dies bedeutet, die grundsätzliche Unterschiedlichkeit zweier Menschen in Wahrnehmung und Bewertung anzuerkennen und zum Ausgangspunkt des Gesprächs zu machen. Der Gesprächsbeitrag des anderen ist aus dieser Einstellung heraus dann eine Chance, obwohl - oder gerade weil - er mit der eigenen Sichtweise vielleicht überhaupt nicht übereinstimmt. Ein Beitrag zur Vollständigkeit des Gesamtbildes - eine Bereicherung.
- + Demotivation vermeiden:** Wenn Motivation das freie Fließen unserer eingeborenen Energie ist, dann ist Demotivation blockierte, träge Energie. Dann ist Führen das Fördern des Energieflusses im Unternehmen. Und das bedeutet vor allem das Aufspüren von Energieblockaden, von Demotivation. Wo immer Energie blockiert ist, müssen wir Wege finden, sie freizugeben. Wie? Beobachten und fragen. Gute Erfahrungen werden gemacht, wenn der Einzelne oder auch ganze Gruppen in die Gestaltung der Arbeitsvorgänge, der Arbeitsorganisation und ihres Arbeitsumfeldes einbezogen werden. Und hilfreich ist es zu fragen: „Was an ihrem Arbeitsplatz behindert ihre Begeisterung? Wie können wir gemeinsam ihre Arbeit vollständiger machen? Was wünschen sie sich?“
- + Sinnfindung ermöglichen:** Sinn kann nicht „geboden“ werden, sondern muss von jedem Mitarbeiter ganz individuell gefunden werden. Die Führungskraft kann lediglich die Bedingungen der Möglichkeit individueller Sinnfindung schaffen durch ein Angebot an gestalterischen, produktiven, interaktiven und zielgerichteten Tätigkeiten sowie Tätigkeiten, in denen Planung und Ausführung zusammengehören.

Sprenger, R. K. (2010): Mythos Motivation. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

V. Entwicklung von Führungsprofilen, Kompetenzentwicklung, Personal- und Führungsentwicklung, Potentialentfaltung Entwicklung



Führungsprofile



VI. Mobbing

Alle Definitionen zum Thema Mobbing haben eines gemeinsam:

Mobbing bezieht sich auf ein Verhaltensmuster und nicht auf eine einzelne Handlung. Die Handlungsweisen sind systematisch, das heißt sie wiederholen sich ständig.

Fragestellungen:

Wer hat den Vorteil?

➡ Wie kann ich intervenieren, damit der „Vorteil“ ohne Mobbing erreicht werden kann?

Mobbing als Identifikationsinstrument (Abgrenzung)



VII. Umgang mit Widerständen

Wider-Stand

➡ Angebot einer Kommunikation eines Schutzbedürfnisses!

Beziehungsangebot:

1. Anerkennung der guten Gründe für „Widerstand“
2. Information / Transparenz

➡ Autonomie erzeugen

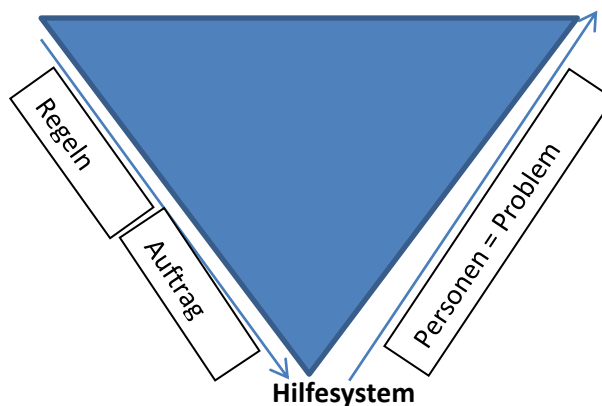
3. Verhandlung

Institution

soz. Kontrolle

Klienten-System

(Team)



Provokante Fragestellung:

Wie kann ich Euch helfen mich wieder loszuwerden?