

Reader Leitungskräfte

Ergebnis aus den Fortbildungsreihen für die Leitungskräfte

Inhalt

Ausgangslage	1
Struktur	1
Inhaltliche Schwerpunkte	1
Anlage	1

Verfasser

Wir.Leben.Zukunft – Arbeit gestalten für Generationen
Neue Grottkauer Str. 5
12619 Berlin
Tel.: 030 – 92 25 71 40
Wir.leben.zukunft@pad-berlin.de

| pad gGmbH
Kastanienallee 55
12627 Berlin
Tel.: 030 - 93 55 40 40
info@pad-berlin.de

Sämtliche Inhalte dürfen nur nach vorheriger Zustimmung kopiert oder veröffentlicht werden.

Das Projekt „Wir.Leben.Zukunft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ausgangslage

Im Zuge des Projektes *Wir.Leben.Zukunft* fanden zwei Fortbildungsreihen für die Führungskräfte des Trägers statt. Um die Seminarinhalte allen Leitungen des Trägers zugänglich zu machen, wurden die Schwerpunktthemen der einzelnen Fortbildungstage zu einem zweiteiligen Reader gebündelt. Beide Teile des Readers bieten sowohl neuen als auch erfahrenen Führungskräften Unterstützung bei verschiedenen Leitungsfragen.

Struktur

Beide Teile des Readers ermöglichen eine Hilfestellung sowohl für neue als auch erfahrene Führungskräfte. Sie bieten Unterstützung zu verschiedenen Leitungsfragen und greifen allgemeine Themen des beruflichen Alltags auf. Zu verschiedenen Themen stehen folgende Materialien zur Verfügung:

- Theoretische Inhalte zu den Schwerpunkten der Seminarreihen
- Lesetexte
- Dokumentationsmaterial der Seminare (Flipchartbilder, Ergebnisse/Dokumentation aus Gruppenarbeiten)
- Schaubilder
- Übungen, Methoden und Selbsttests

Inhaltliche Schwerpunkte

Leitungskräfte-Reader TEIL I

- Teamentwicklung
- Führungskompetenzen
- System Teammanagement
- Kommunikation
- Interkulturelle Führung
- Konfliktmanagement

Leitungskräfte-Reader TEIL II

- Demographie-Bewusstheit
- Lebensphasensensibles Leiten
- Gesunde Führung
- Stressmanagement & Selbstfürsorge
- Die Dimensionen gesunder Führung nach Matyssek mit Fokus auf Belastungsreduzierung und Ressourcenaufbau
- Kritisch-konstruktive Kritikkultur etablieren
- Umgang mit Fehlzeiten in kleinen Teams
- Gesprächsführung mit belasteten Mitarbeiter_innen

Anlage

- Inhaltsverzeichnis Reader Teil I
- Inhaltsverzeichnis Reader Teil II

Das Projekt „Wir.Leben.Zukunft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Reader für Führungskräfte – Teil I

Führungskräftekompass



Das Projekt „Wir.Leben.Zukunft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Inhalt

Teamentwicklung	1
Teamentwicklungsspirale	1
Wachstumsprozess von Gruppen im Detail.....	3
Gruppendynamische Gesetze in Meetings.....	7
Gruppendynamik erkennen.....	8
Führungskompetenz	9
Führungsstile	9
Autoritärer Führungsstil	9
Laissez-Faire Führungsstil	9
Kooperativer Führungsstil	10
Autoritär vs. kooperativ oder situativ Führen	11
Wichtige Führungskompetenzen.....	12
Das Führungsdilemma nach Neuberger	13
Rollenflexibilität: Entwicklungshelfer_in versus Entscheider_in	15
Die Rolle der Führungskraft.....	16
Ziel- und Wertekonflikte von Führungskräften	18
Tipps zum Bewältigen von Ziel- und Wertekonflikten	19
Vertrauensbildende Führungsgrundsätze	20
Persönliche Autorität ausbauen	21
Thesen zur Macht	22
Persönlichkeit - Streben nach Nähe/Distanz und Dauer/Wechsel	23
Der Dauertyp, Streben nach Dauer	23
Der Wandeltyp, Streben nach Wechsel.....	24
Der Distanztyp, Streben nach Distanz	24

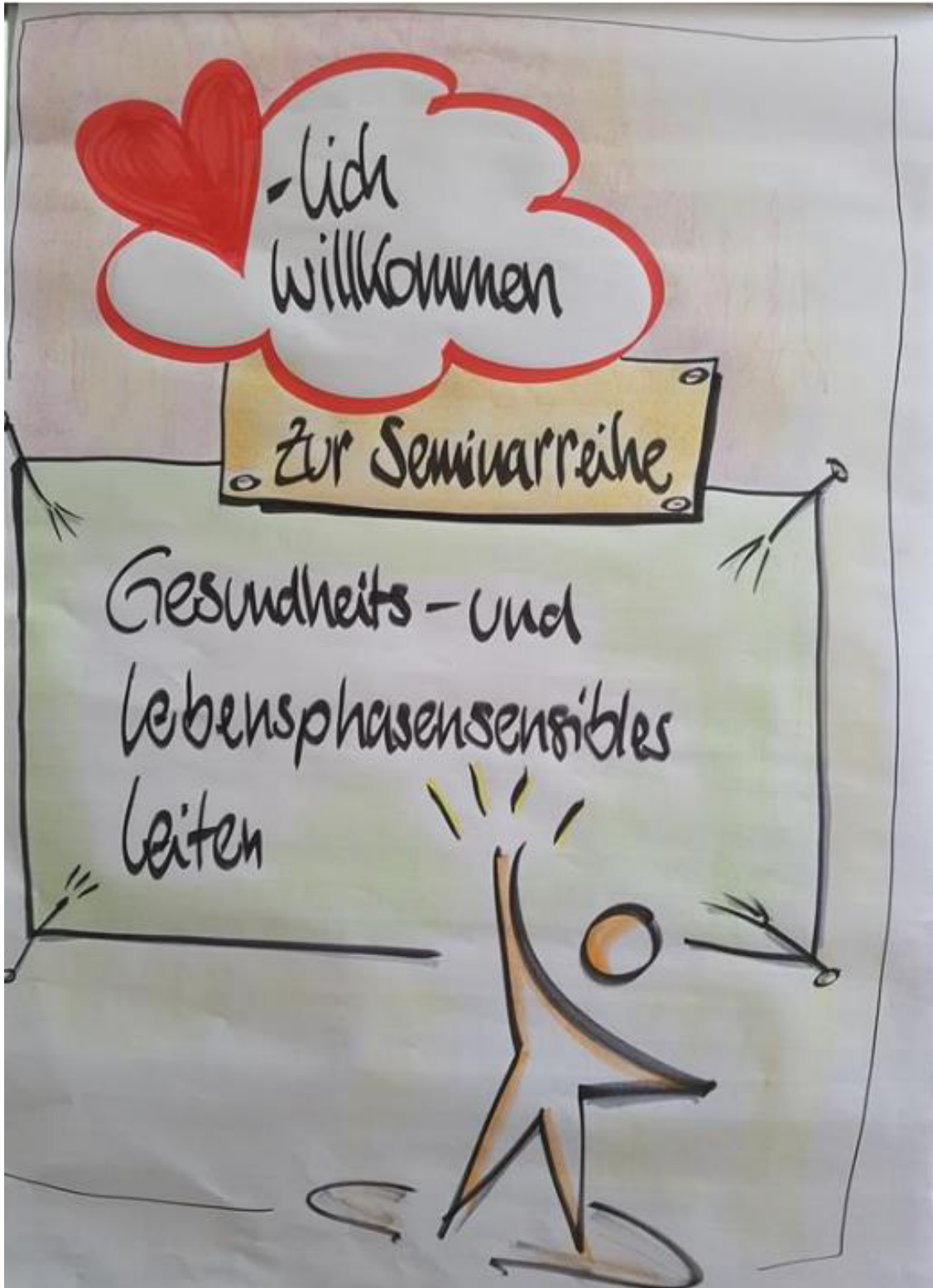
System Teammanagement	25
Die Arbeitspräferenzskalen	25
Modell der Teamrollen	26
Das Team Management Rad.....	27
Informierter Berater	27
Kreativer Innovator.....	28
Entdeckender Promoter & Auswählender Entwickler.....	29
Zielstrebigster Organisator	30
Systematischer Umsetzer & Kontrollierender Überwacher	31
Unterstützender Stabilisator	32
Aussagen der einzelnen Teamrollen	33
Fremdbild Arbeitspräferenzen – Vorlage.....	35
Den Arbeitspräferenzen auf der Spur – Vorlage.....	35
Modell der Arbeitsfunktionen	37
Beraten, innovieren, promoten, entwickeln.....	38
Organisieren, umsetzen, überwachen, stabilisieren, verbinden	39
Typische Beschreibungen der Arbeitsfunktionen: Kurzform.....	40
Arbeitsfunktionen - Check: Prüfsteine der Teameffektivität	42
Linking Skills.....	44
Selbsteinschätzung der Linking Skills.....	45
Linking People – Menschen verbinden.....	46
Linking Tasks – Aufgaben verbinden.....	47
Vier Schlüsselbereiche des Verhaltens	48
Mit anderen Menschen umgehen	48
Informationen sammeln und nutzen.....	49
Entscheidungen treffen	50
Sich selbst und andere organisieren.....	51

Kommunikation.....	52
Hintergrundwissen: Struktur von Kritik, Forderung, Bitte und Lob.....	52
Feedback.....	53
Fragetechniken: Reden Sie nicht, fragen Sie!	54
Fragetechniken: Das Verständnis erhöhen.....	55
Umgang mit Einwänden – Dialektische Möglichkeiten	57
Regeln für den Delegationsauftrag.....	59
Anreizmöglichkeiten auf den Ebenen der Bedürfnisbefriedigung	60
Mitarbeiter_innen motivieren und gewinnen.....	62
Persönlichkeit: Nähe-Distanz und Dauer-Wechsel	63
Kommunikationsstile Nähe-Distanz, Dauer-Wechsel	64
Körpersprache	65
Interkulturelles Führen	67
Kultur als WahrnehmungsfILTER	67
Kulturdimensionen	68
Interkulturelle Kompetenz.....	70
Umgang mit Konflikten und Widerstand.....	71
Definition, Merkmale und Signale eines Konfliktes.....	71
Diagnose von Konflikten.....	74
Konflikteskalation nach Glas.....	76
Die 9 Stufen der Konflikteskalation auf einen Blick.....	78
Die 9 Stufen der Konflikteskalation im Detail.....	79
Eskalationsdynamik	90
Folgerungen für die Konfliktbearbeitung	93
Konfliktverhaltensstile.....	94
Persönlichkeitstypen und Bedürfnisse in Konflikten	96
Deeskalationsstufen	97
Konfliktklärung	98
Verbreitete Fehler in der Konfliktklärung.....	98
Konfliktlösung in 10 Schritten.....	99
Kommunikative „Werkzeuge“ in der Konfliktklärung	101
6 Schritte der Konfliktbearbeitung	102
10 Regeln für konstruktive Konfliktverläufe	103

Führen von Konfliktgesprächen.....	104
Grundsätze für die Vermittlung in Konfliktgesprächen	105
Das Klärungsgespräch.....	106
Fragekompass für Klärungsgespräche	107
Nachrichtenquadrat – Kompass des Konfliktgesprächs	108
Gesprächsleitfaden für Klärungsgespräche mit Fragebeispielen	109
Aktives Zuhören – Worum es geht!	111
Übung: Aktives Zuhören	112
Übung: Paraphrasieren	113
Vorbereitung schwieriger Gespräche – Vier Seiten einer Nachricht	115
Informationsverlusttreppe	116
Prozessbezogenen Widerstand minimieren	117
Kampf um Anerkennung.....	119
Wirkung von Anerkennung.....	120

Reader für Führungskräfte – Teil II

Gesundheits- und lebensphasensensibles Leiten



Das Projekt „Wir.Leben.Zukunft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Inhalt

Dimensionen guter Führung	1
Haltung, Kommunikation, Selbstwahrnehmung, Empathie	1
Führungsverhalten & Vision	1
Lebensphasenorientierte Personalpolitik	2
Überalterung – demographischer Wandel.....	4
Herausforderungen für Arbeitgeber	6
Instrumente Lebensphasenorientierter Personalpolitik	8
Phase 1 - Ausbildung Studium.....	8
Phase 2 - Einstieg bis Karrieremitte	9
Phase 3 - Mitte bis Ende der Karriere	9
Phase 4 - (Vor-) Ruhestand	10
Übung - Der Blick auf mein eigenes Team unter dem Blickwinkel der Demographie.....	13
Gesunde Führung, Stressmanagement und Selbstfürsorge	15
Was steckt hinter der Idee einer „gesunden Führung“?	15
Selbstcheck - Praktiziere ich einen gesundheitsförderlichen Führungsstil?	16
Stressmanagement	19
Körperliche Reaktionen bei Stress	19
Die allgemeine menschliche Stressreaktion – dargestellt als Energiekurve	21
Wie können wir Stress am Arbeitsplatz gegensteuern?	22
Ebenen der Stresskompetenz	23
Stressverstärker und was dahinter steckt.....	24
Übung - Persönliche Stressverstärker hinterfragen	26
Förderliche Einstellungen gegen Stress	27
Checkliste - Stressverschärfende Gedanken	28
Die Dimensionen gesunder Führung nach Matyssek	30
Wertschätzung - Warum Menschen sie brauchen.....	32
Interesse - Warum es so wichtig ist	35
Kommunikation - Wann sie „gesund“ ist	37
Transparenz & Einschätzbarkeit: Warum Sie sich durchschaubar machen sollten	39
Betriebsklima: Wie Führungskräfte es beeinflussen	41

Belastungsreduzierung & Ressourcenaufbau	43
Ressourcenbedarf erkennen - Mitarbeiter_innen qualifizieren.....	43
Soziale Unterstützung der Mitarbeiter_innen in Drucksituationen	43
Arbeitsorganisation und Arbeitsverteilung	43
Interessenvertretung des Teams nach außen.....	44
Fehlerkultur.....	44
Veränderung des Führungsverhaltens bei Druck/Belastung	44
Die Methode der kollegialen Beratung.....	45
Kurzform der kollegialen Beratung	48
Kritisch-konstruktive Kritikkultur etablieren	50
Das Johari Fenster – konstruktiver Umgang mit Persönlichkeitsanteilen.....	50
Nutzen von Feedback für Geber_in	51
Nutzen von Feedback für Empfänger_in.....	52
Empfehlungen für Feedback-Empfänger_in	53
Feedback geben auf Basis der gewaltfreien Kommunikation	54
Regeln für ein konstruktives Feedback nach der Methode der „Gewaltfreien Kommunikation“	55
Übung - Kritisches Feedback konstruktiv formulieren	56
Feedback-Variante: Transfer ins Team	58
Übung - Eine konstruktiv-kritische Feedbackkultur im Team etablieren	59
Umgang mit belasteten Mitarbeiter_innen	61
Was zeichnet eine Belastungssituation aus?	61
Übung - wie ich selbst mit Belastungssituationen umgehe	62
Warnsignale bei Mitarbeiter_innen erkennen.....	64
Umgang mit Krankenstand in kleinen Teams.....	68
Modell - Dialogische Gesprächsführung	69
Gesprächsführung - was ist hilfreich/was hinderlich?	71
Übung zur Gesprächsführung mit Mitarbeiter_innen	73
Exkurs: Umgang mit Scheitern und Staunen als Grundhaltung	91
Veränderung meines Leitungsverhaltens	92
Reflexion – Was möchte ich ändern?.....	92
Planung meiner Experimentierphase.....	93
Umsetzungs-Buddies für die Praxis im Arbeitsalltag.....	94