

Willkommen!

zum Zertifikatslehrgang
„Nachwuchsführungskraft“

5.-9. März 2018



Sabine
Brauer

Ablauf
Lehrgang

0?

Tag 1: Kennenlernen, Anliegen
Thema „Selbstkonzept“

Tag 2: Kommunikation

Tag 3: Zeit- und Selbstmanagement

Tag 4: Führen - wie geht das ?

Tag 5: Teams entwickeln

„Interner Test“
Präsentation

Fotoprotokoll
Skript PP

Mo.

Ablauf heute

- * Kennenlernen
- * Anliegen + Wünsche
-
- * „Powerkreislauf“
- * Werte
- * Ressourcen
- * Feedback-Regeln
- * Auftreten
- * Transfer + Schlussrunde



Vorstellungsrunde

- Name, Alter, Privates
- Beruflicher Werdegang + jetzige Position
- Bisherige Führungserfahrung
- Eine für mich typische Geste...



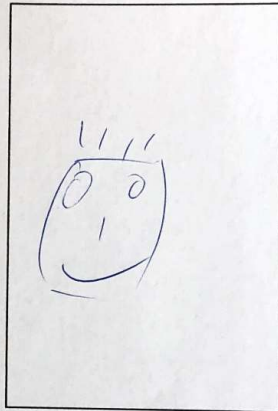
Steckbrief

Name: Marinus

Wohnort: Mödingen/Adelberg

Alter: 29

Privates: Musik, Fußball



Ausbildung: Veranstaltungskaufmann

Beruflicher Werdegang: Ausbildung, Zivi, Freelancer, Anstellung, zurück im Ausbildungsbetrieb, Disposition

Letzte Position/Unternehmen: stellv. Geschäftsführer

Bisherige Führungserfahrung: ja, Ausbilder und 'learning by doing'

Eine für mich typische Geste (bitte vorführen, ggf. malen :-):
Fußballabzeug

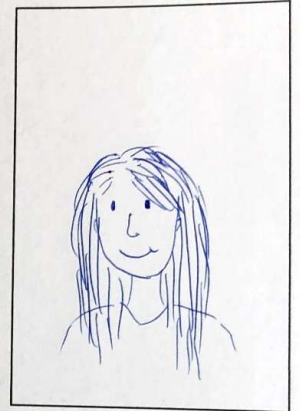
Steckbrief

Name: Sarah Schoner +

Wohnort: Krefeld

Alter: 25

Privates: Reisen, Fotografie, Lesen, Basketball



Ausbildung: Medienwissenschaft & Anglistik Studium (BA) an der Uni Bochum

Beruflicher Werdegang: erstes Job (dabei viele Praktika im Marketing) Nebenjob in England

Letzte Position/Unternehmen: PR & Social Media Manager bei Tieschub-Shop in Krefeld

Bisherige Führungserfahrung: Beherrschung von 4 Trainees im PR & Social Media Team

Eine für mich typische Geste (bitte vorführen, ggf. malen :-):
mit den Händen gestikulieren

Steckbrief

Name: MARC-DOMINIC BÖS

Wohnort: OBERHAUSEN

Alter: 29

Privates: MOGGEN, FAHRAD
FAHREN ALS AUSGLEICH ZUR ARBEIT

Ausbildung: KAUFMANN IM EINZELHANDEL
RICHTUNG MOBELBRANCHE

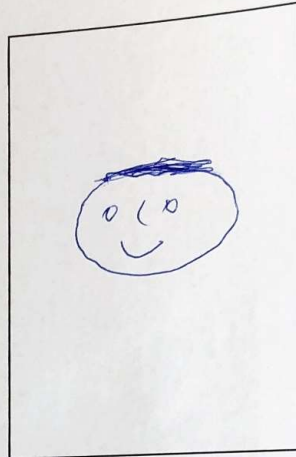
Beruflicher Werdegang: AUSBILDUNG BEI
MOBEL KRÖGER WESSEN, AKTUELL BESCHÄFTIGT
BEI DER WOHNWELT FAHRENBRUCK IN
VOERDE

Jetzige Position/Unternehmen: EINRICHTUNGS -
BERATER, ABTEILUNG SCHLAF -
ZIMMER MOBEL, ANSPRECHPARTNER
FÜR DIE AZUBIS (AUSBILDERSCHEN)

Bisherige Führungserfahrung: NOCH KEINE (AUSBILDERSCHEN)

Eine für mich typische Geste (bitte vorführen, ggf. malen :-):

DECKER - POSE



Steckbrief

Name: Jörg Jäger

Wohnort: Herne

Alter: 41

Privates: Familienrater

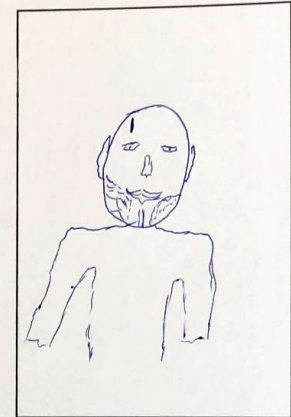
Ausbildung: Elektronikallatur, Servicekühler-Maschinenbau, Fachkraft Schlus- u. d. i. A.

Beruflicher Werdegang: Zweites Jahr, Maschinenbau, Schlus- u. d. i. A.

Jetzige Position/Unternehmen: Einzelhändler

Bisherige Führungserfahrung: Ausbildetätigkeit AERO
Ausb. Bundeswehr, Bauleitender Monteur

Eine für mich typische Geste (bitte vorführen, ggf. malen :-):



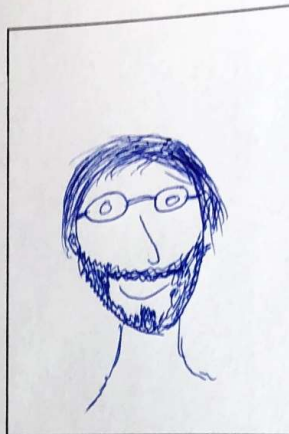
Steckbrief

Name: Carsten Reineke

Wohnort: Mönchengladbach

Alter: 25

Privates: Handballer, Technikverrückt



Ausbildung: Elektroniker für Geräte und Systeme

Beruflicher Werdegang: Montage und Schalten von Ticketautomaten, Elektronische Betreuung von der Prototypenentwicklung, Prüfgeräte-entwicklung

Jetzige Position/Unternehmen: Elektroniker Prototypenbau / Scheidt und Bachmann Simbit

Bisherige Führungserfahrung: Anleitung von Auszubildenden in der Praxisphase

Eine für mich typische Geste (bitte vorführen, ggf. malen :-):

Der Dank

Steckbrief

Name: Andy Winkens

Wohnort: Wassenberg

Alter: 31

Privates: -

Ausbildung: Kfz-Mechaniker / Automobilkaufmann

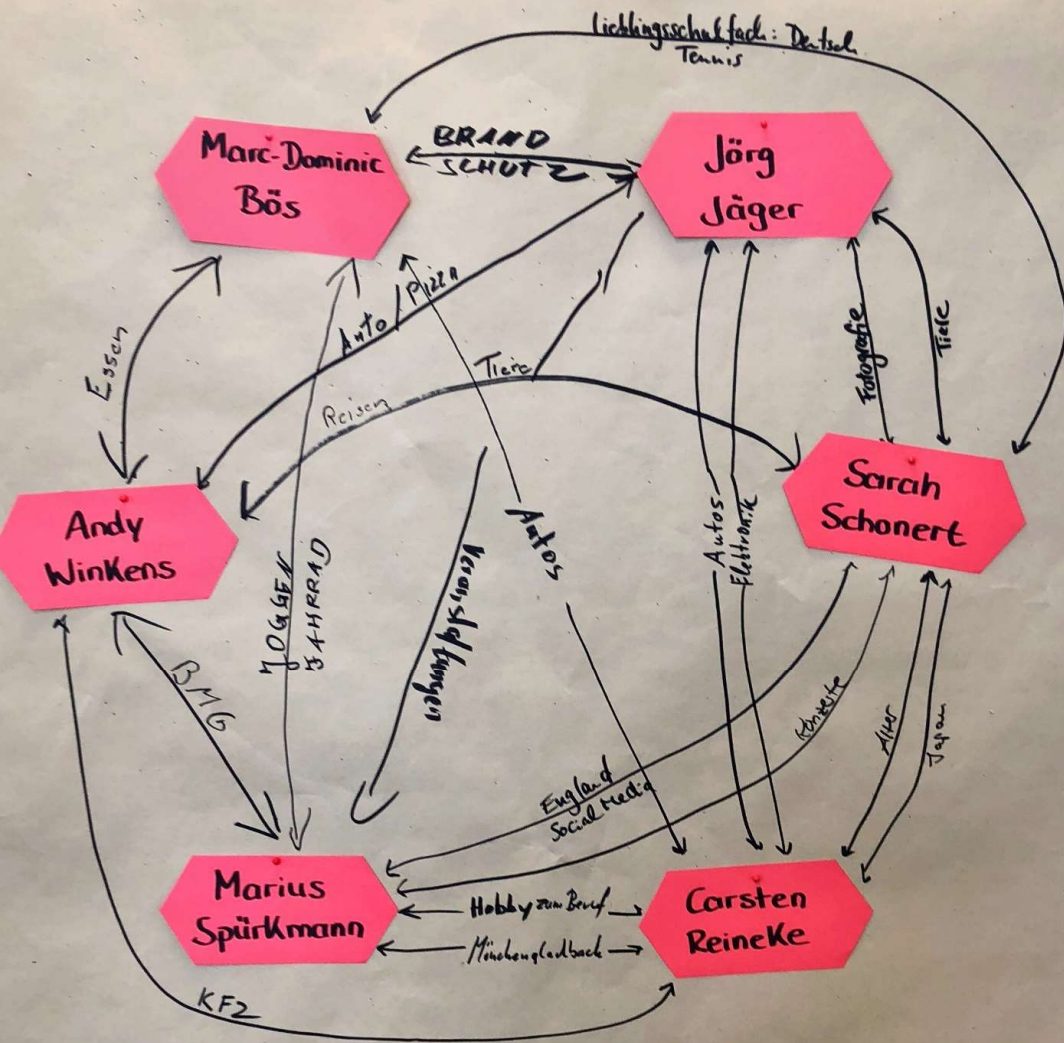
Beruflicher Werdegang: 2 Ausbildungen, ET-Verkauf im Autohaus Senden Filiale GK → Teamleiter Filiale Kesper

Jetzige Position/Unternehmen: Teamleiter ET-Verkauf Filiale Kesper

Bisherige Führungserfahrung: ✓

Eine für mich typische Geste (bitte vorführen, ggf. malen :-):

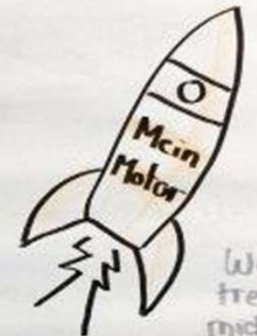
Gemeinsamkeiten



Power-Kreislauf



Wobei vergesse ich die Zeit?



Was treibt mich an?

Was kann ich besser als andere?



Meine Ziele

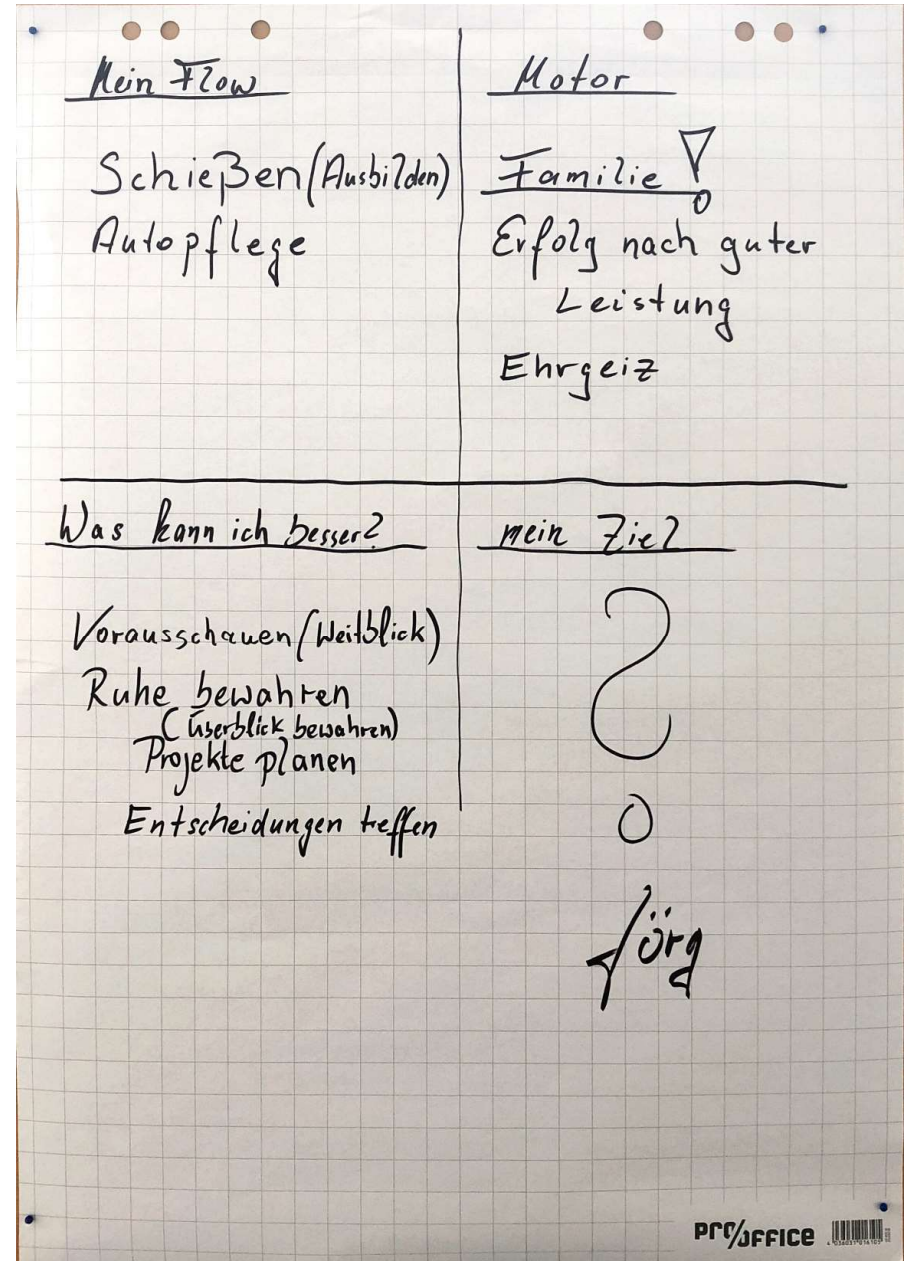
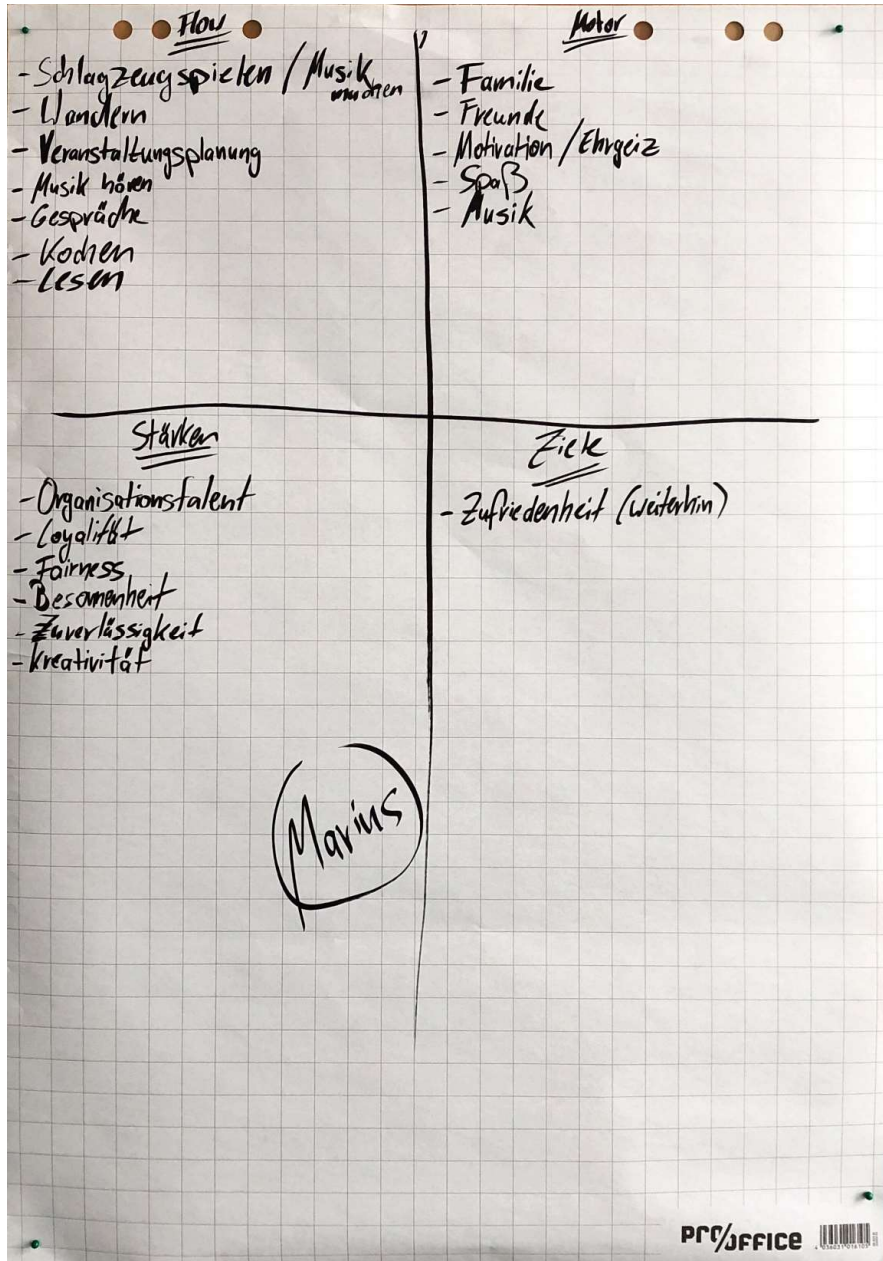
Was will ich wirklich erreichen?

Carsten

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Erarbeiten von Lösungen- Gaming | <ul style="list-style-type: none">- Abschluss von Aufgaben- Zufriedene "Kunden"
↳ lächeln |
| <ul style="list-style-type: none">- Blick fürs Ganze- Improvisation | <ul style="list-style-type: none">- Zufriedenheit- glückliche Familie |

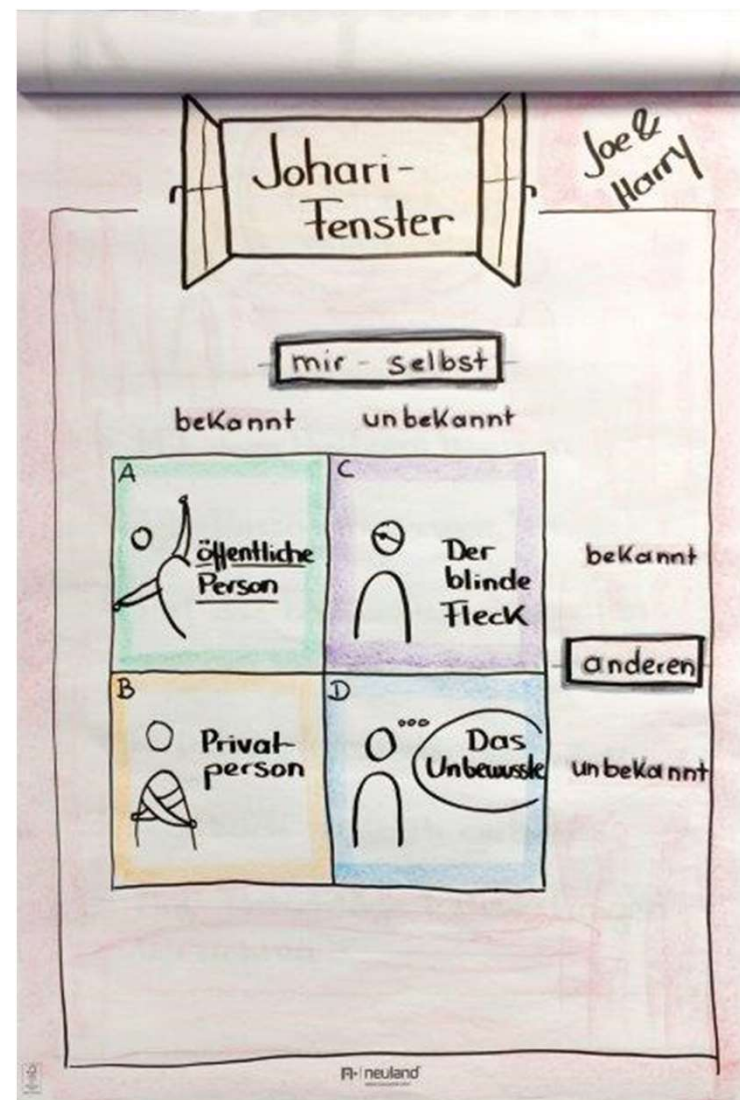
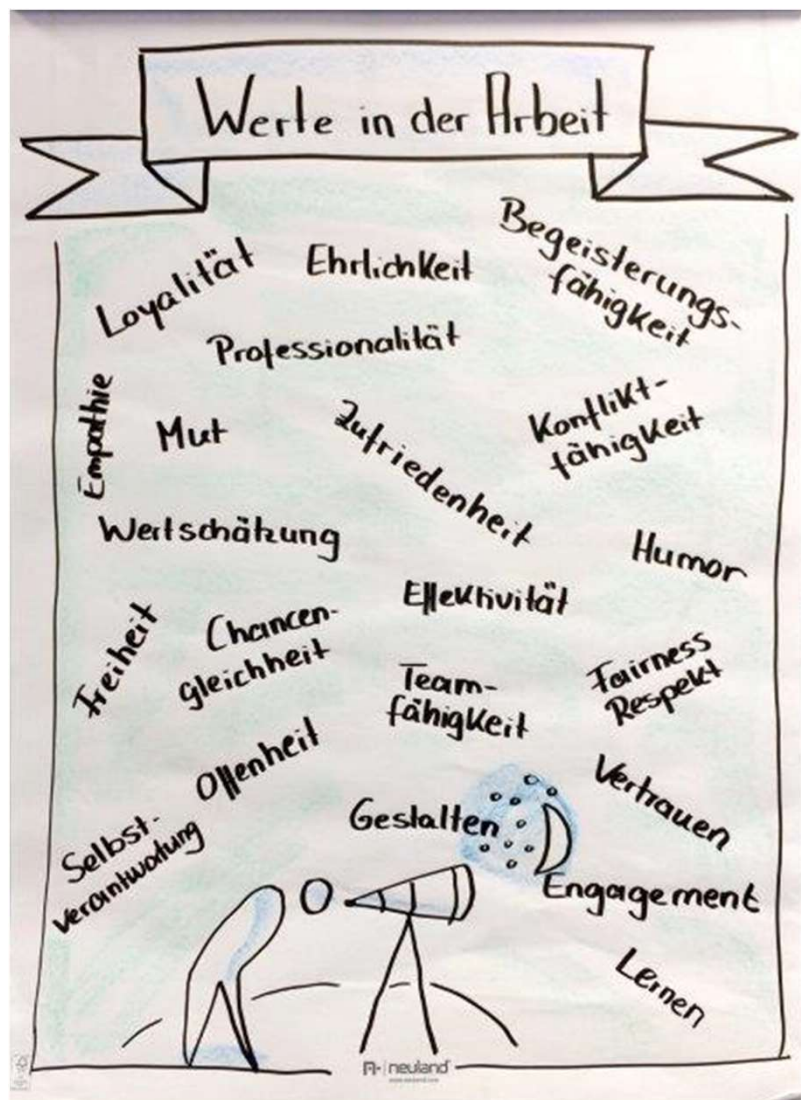
Andy

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Fußball- PS4 | <ul style="list-style-type: none">- Familie- Freunde- Gehalt |
| <ul style="list-style-type: none">- Zuverlässigkeit- | <ul style="list-style-type: none">- Teildienstleitung aller Fiktionen |



Flow	Sarah	Motor
<ul style="list-style-type: none"> x Aufräumen x Fotografieren x Draußen sein x Organisieren, planen x Arbeit 		<ul style="list-style-type: none"> x mein eigener Wille/Ehrgeiz x hoher Anspruch an mich selbst x Familie
Stärken		Ziele
<ul style="list-style-type: none"> x Selbstreflexion x energiegelich x zielstrebig x stressresistent x zuverlässig 		<ul style="list-style-type: none"> x Zufriedenheit x Gesundheit x ein achtsames Leben x Dankbarkeit x kompetenter Ansprechpartner

MARC		NEUES WISSEN ERLERNEN
1) - BEI DISKUSSIONEN		<ul style="list-style-type: none"> - BEI DER ERARBEITUNG VON THEMEN MIT POWER-POINT - BEI INTENSIVEN BERATUNGEN VON KUNDEN
3) - ZUHÖREN		4) - PERSONAL FÜHREN UND LENKEN
<ul style="list-style-type: none"> - SCHNELLE EINGABUNG - ZIELSTREBIGKEIT - KLARE ENTSCHEIDUNGSBINDUNG - DER LINIE TREU BLEIBEN 		





Feedback geben

Variante "Top + Tipp"

Positive Psychologie 3:1

- Mit etwas Positivem beginnen
- Ich-Aussagen verwenden
- Auf das beobachtete Verhalten und den konkreten Kontext beziehen
- Auf das Wesentliche beschränken
- Feedback zeitnah geben
- Auf Ratschläge + Bewertungen verzichten

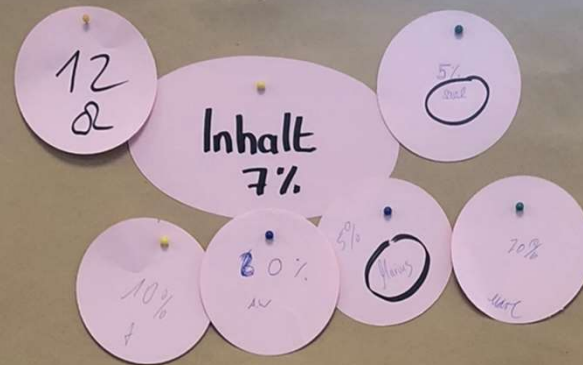
neuland



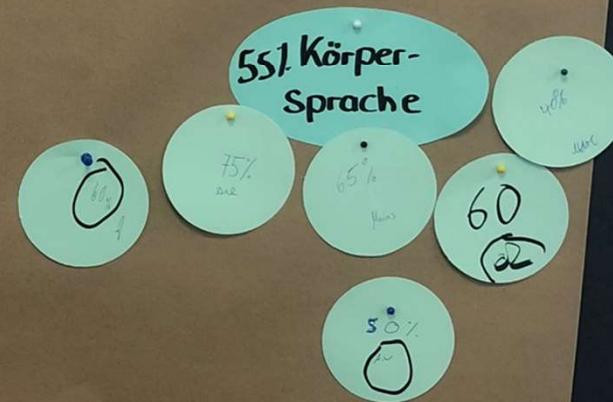
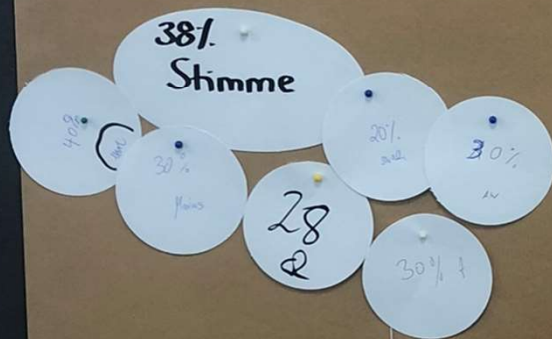
Feedback nehmen

- Zuhören, zuhören, zuhören!
- Verteidige dich nicht!
- Verständnisfragen sind OK!

neuland



Die Wirkung einer Nachricht



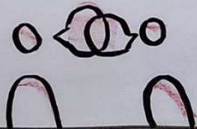


Di.

Ablauf heute

Warming-up:
Präsentationen
TOP + TIPP

- Grundlagen von Wahrnehmung und Kommunikation
- 4 Seiten einer Nachricht
- Selbsttest Kommunikation
- Aktiv zuhören, Frage Techniken Du-/Sie-Botschaften
- "Reframing"
- Mitarbeiter-Gespräche
- ~~Transfer + Schlussrunde~~ Kollegiale Beratung
- Transfer + Schlussrunde



Deine Spielsachen liegen
da immer noch im Wohn-
zimmers herum.

Das Wohnzimmer ist
unordentlich.

Räume deine Spielsachen
weg.

Das stört mich.

Ich habe keine Lust
anfangen räumen.

Sind Sie überhaupt schon lange
genug im Geschäft, um
das beurteilen zu
können.

Wie lange sind Sie
schon im Unternehmen?

Informieren Sie sich
wenn Sie keine Ahnung
haben.

Ich bin bestens
informiert.

Kein Vertrauen

Warum haben Sie denn nicht
früher angerufen?

Es gab einen verspäteten
Anruf

Ich hätte mir gewünscht, dass Sie früher
ankämen

Rufen Sie in Zukunft früher an

Wegen Ihnen muss ich länger arbeiten
und habe Stress

Bertha, das Bier ist alle

Es ist kein Bier mehr da

Ich würde gerne ein Bier trinken

Geh Bier holen

Du bist darauf zu achten, dass immer
Bier da ist

Leise sprechen,
nuscheln

Ängst

Konflikt-
vermeidung

Einzelgänger,
Einsamkeit

Ständiges
Beklagen

laute
Stimme

grimmiger
Blick

Ständiges
Streiken

Sich über alles
lustig machen

Ständiges
Zuspätkommen

Sehr hohes
Redetempo

andere
unterbrechen

Rücksichtnahme
Diskretion ①

Überlegtheit ②

Bedachtlichkeit ③

Zielstrebigkeit ④

Aufmerksamkeit ⑤

Deutlichkeit ⑥

Fokussiert ⑦

Konfliktfähigkeit ⑧

Humor ⑨

Entspannt ⑩

Kommunikativ ⑪

Selbstbewusst ⑫

Aufmerksamkeit
erhöhen

Sorgfalt

Harmonie

Selbstständigkeit

Hervorbringen von
Lösungen

hat etw. Wichtiges
zu sagen

Konzentration

Hinterfragen d.
Ist-Zustand

gutes Arbeitsklima
verbreiten

Gelassenheit

Mitteilungsbedürfnis
hat viele Infos
mitzuteilen

starkes Selbstbewusst-
sein

REFRAINING



Ablauf heute

- Warming up: Präsentationen
- Rollenspiel MA-Gespräche
- Welcher Zeittyp bin ich?
- Innere Antreiber
- Delegieren + Weinsagen
Impulse zu Selbstmanagement
- Kollegiale Beratung ②
Marc, Jörg (?)
- Schlussrunde

Delegieren

Was ist
so schwierig?

was kann
man tun,
„Lösungen“...

Aufgabenverteilung

Mitarbeiter anleiten

Mitarbeiterqualifikation

Teamentwicklung
Lehrgänge / Schulung

Kritik

Aufklärung

Neinsagen

Mittelweg finden
↳ kein Trotz!

Selbstanspruch

Ausstrahlung

Konfliktpotenzial

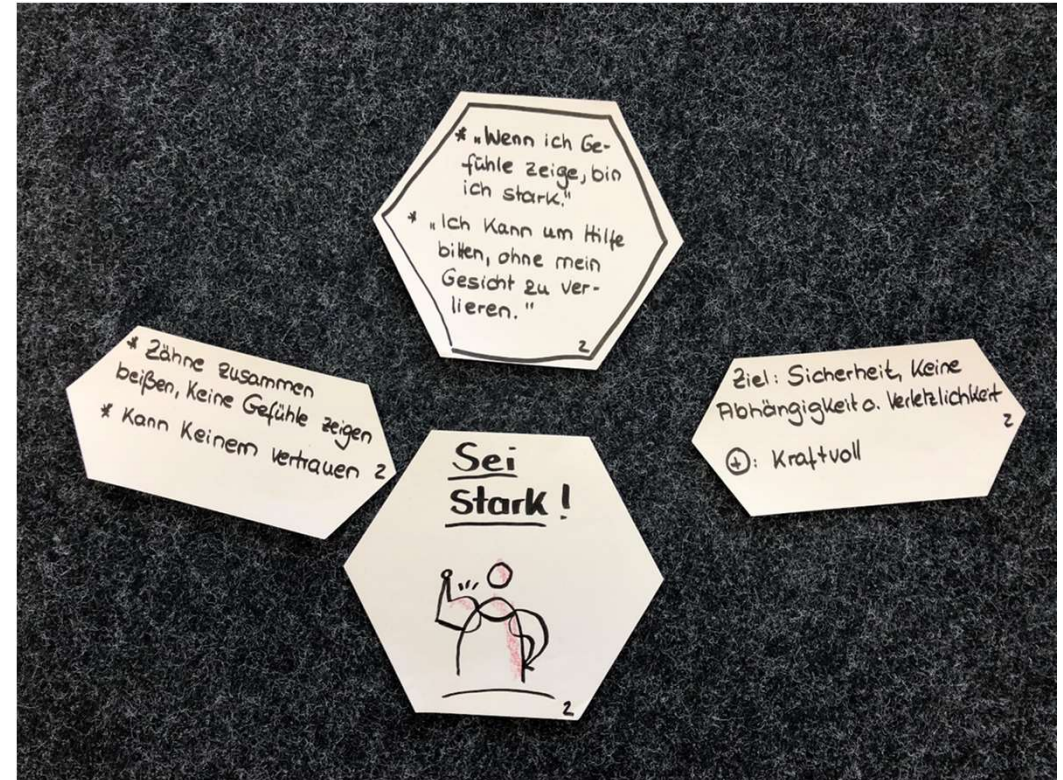
Druck von oben

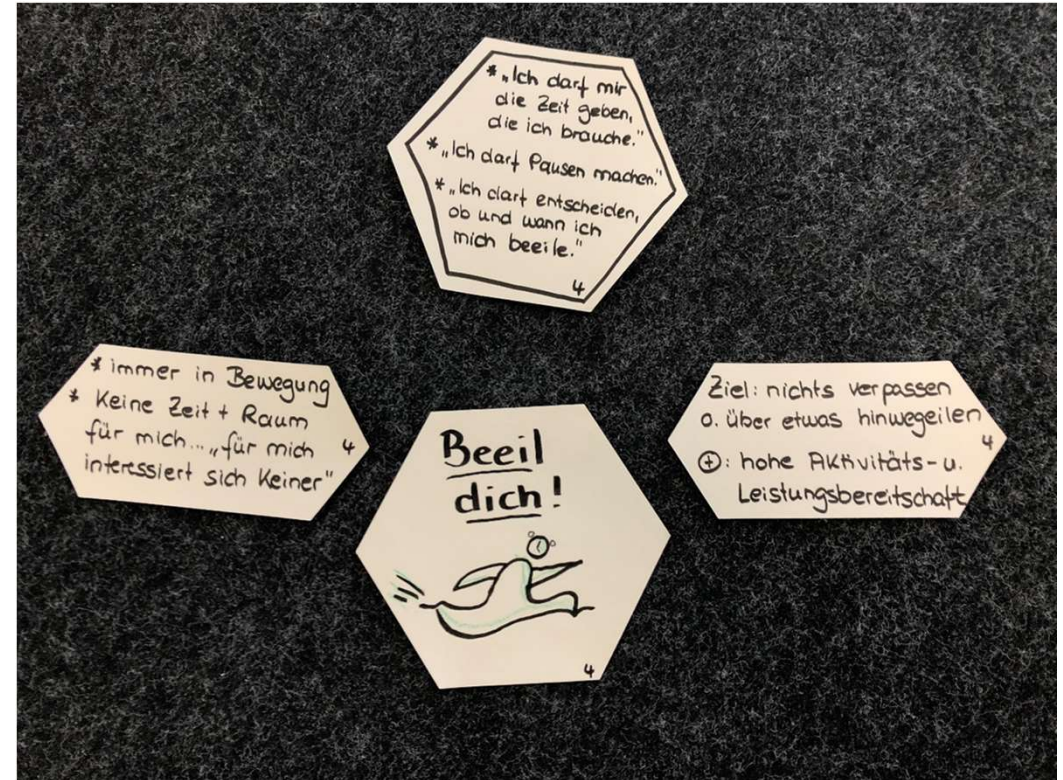
Selbstbewusst
auftreten

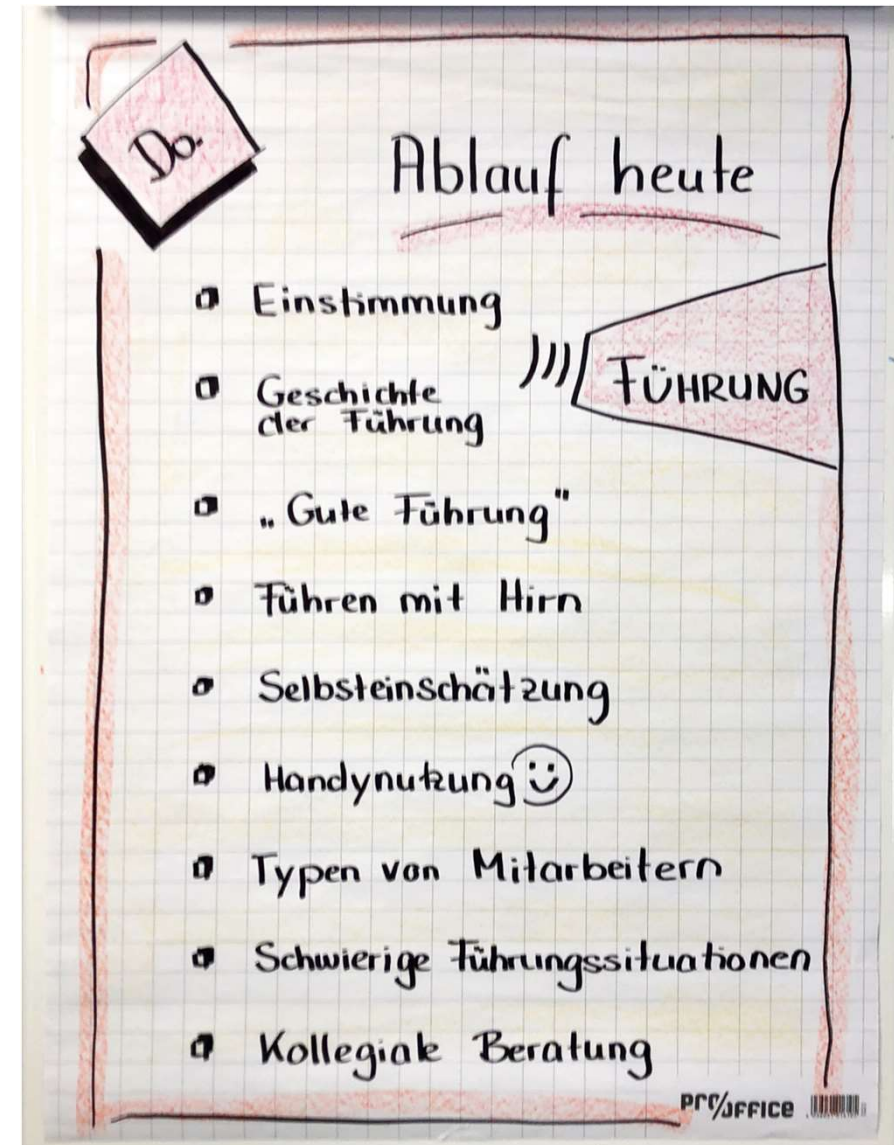
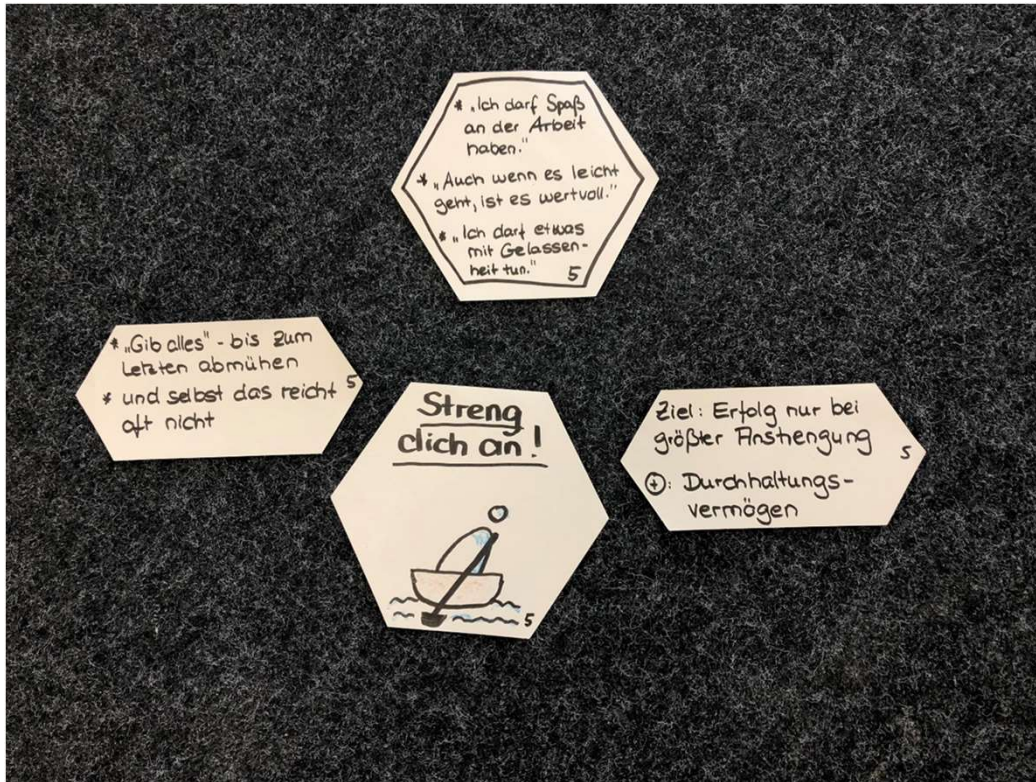
Zeit nehmen/
durchatmen

Selbstreflexion

Begründung nachstellen

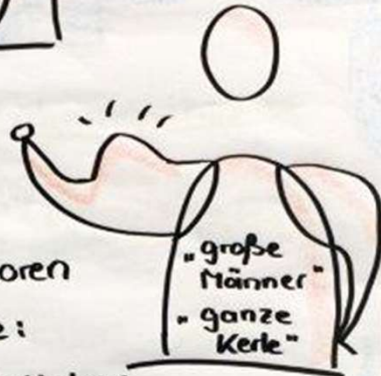






Führung (1)

- früher galt Führungsfähigkeiten als angeboren
- 30er Jahre Stile: autokratisch, demokratisch, laissez-faire
- Keine systematische Entwicklung von Führungskräften (bis heute tw. im Argen)
- Aufstieg nach Machtwille, Netzwerk oder Fachwissen, nicht nach Führungsqualitäten



Führung (2)

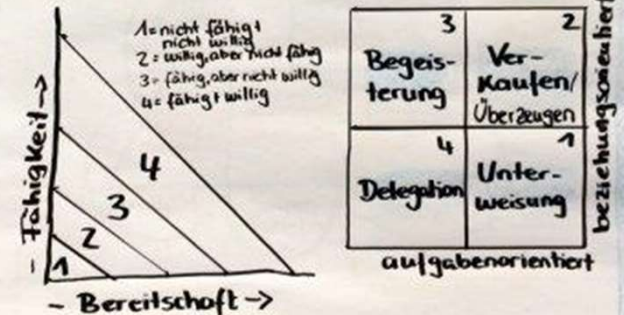
a) Universelle Führungstheorien

bestimmtes Verhalten o. Eigenschaft (z.B. „Charisma“) führen zum Erfolg
→ Suche nach e. optimalen Führungsstil

b) Kontingenztheorien

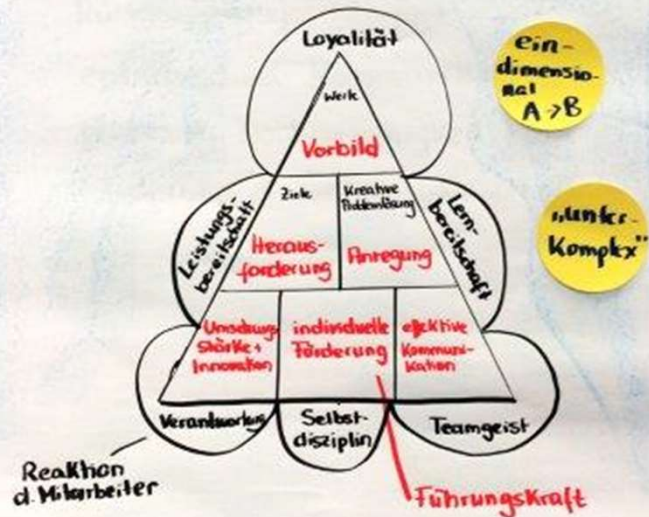
fügen Rahmenbedingungen hinzu: „situationales Führen“ → verschiedene Stile je nach Situation + Mitarbeiter in

Bsp. Reifegradmodell



Führung (3)

- heute nimmt Bedeutung v. Theorien ab
- Aktuell v.a. „Transformationale Führung“
 - trainierbar + messbar
 - „richtige“ FK finden, 360° Feedback



Systemisch führen

- ⇒ Führungskraft nur ein Kontextfaktor im System.
- ⇒ Netzwerk von Handlungen (Folge-)Wirkungen + (mehrere) Rückkopplungsschleifen
- entscheidend: Kommunikationsprozesse, Analysefähigkeit + Förderung d. Selbstorganisation.



Gute Führung

Ein Problem ist halb gelöst,
wenn es klar formuliert ist.
(Julius Dreyer)

Jedes Ding hat drei Seiten,
eine Seite die Du siehst,
eine Seite die ich sehe
und eine Seite, die wir beide nicht sehen.
(Alte chinesische Weisheit)

Einfühlsamkeit

Zuspruch

Verständnis

Begeisterung

Fairness

Vorbild

flexibilität

klare
Anweisungen

Wer Menschen führen will,
muss hinter ihnen gehen.
(L. von Seckendorff)

EIN OFFENES
OHR HABEN

Transparenz

bodenständig
menschlich leben

MITARBEITER
WEITERENTWICKELN

Mut

offenes Ohr
fachliche Qualifikation

In dir muss brennen,
was du in anderen
entzünden möchtest.
(L. von Seckendorff)

Geduld

Motivation

AUFMERKSAM

Organisation

Um Erfolg zu haben, musst du
den Standpunkt des anderen
einnehmen, um die Dinge
mit seinen Augen zu betrachten.
(Henry Ford)

Anerkennung ist der
Sauerstoff für menschliche
Beziehungen.
(Albert Einstein)

Konsequenz

„Choleviker“

nicht verängstigen lassen
in ruhigen Zeiten ausprechen
Signalwort vereinbaren

GRENZE ziehen

Besserwisser

Vor die Wand rennen lassen
Aufmerksamkeit schenken
vorher schon um Meinung bitten

Der Übereifrige

- bremsen
- Arbeitsaufträge klar machen
- Fristen gemeinsam analysieren

Arschkriecher

- Status aufzeigen
- Distanz wahren (aufordern)
- Team > der Einzelne

„Ja aber... Typen“

- Formalität klären
- Lösungsvorschläge besprechen
umsetzen

Der inhaltlose Kritiker

- Offenheit für konstruktive
Kritik aufzeigen
→ Mitsprache recht schaffen

DER RESPEKT-LOSE

- Konsequenzen aufzeigen
- Ultimatum stellen

Der Launische

Hilfe zur Selbstreflexion
(Gespräch suchen!)

Der „Kommunikative“

Bedürfnis etwas entgegenkommen, aber
bremsen, nicht reinziehen lassen

Der Verpeilte

klare Aussagen
Strukturen aufweisen
Seminare
Feedback / Spiegel erhalten

DER NACHGIEBIGE

- mehr nachhaken (offene
Fragen) und einbeziehen
Wichtig: Ausdauer!

Der Hektiker

- ENTSCHEIDUNGEN
- SMALL TALK
- PRIORISIEREN VON
AUFGABEN

der Jammerer (das Opfer)

- sich nicht in Trance quälen
lassen
- maßvolles Verständnis
- zur Selbstwirksamkeit führen
„Was können Sie denn an
der Situation tun...?“

der Resignierte

- SICH HÄLTIGKEIT
- MOTIVATION
- HILFESTELLUNG
ANBIETEN

der Querulant

- genau hinhören und
seine Perspektive nutzen!
- wird, wenn er ernst genommen
wird, „Eute“ zum wertvollen Kritiker

der „Low Performer“

- Motivation
- Lob
- Perspektiven schaffen

Der Sohn vom Chef

in den Arm nehmen
wer ist der Boss?
wegloben

Hinterhältige

- klärendes Gespräch
- Konsequenzen
- Versetzung / Abmahnung
- Souffrir Gespräch



Ablauf heute

- Teamphasen + Motivation
- „Dream teams“
- Rollenspiel „Betriebsausflug“
- Teamrollen
- Feedback mit IHK
- Offene Runde?
- Abschluß-Präsentationen
- Verabschiedung



Dreamteam

- Gegenseitige Wertschätzung
- Vertrauen
- Respekt
- Können sich selbstständig
- Arbeitsabläufe programmiert.

Projektgruppe (3er Team)

gegenseitige Motivation, gleiche Ziele,
konstruktive Kritik, Kommunikation,
Zeitmanagement, gleicher Antrieb,
Selbstverantwortung

Unsere Ehrenamtlertruppe

- die richtigen
Teamplayer
 - ↳ Überblick
 - ↳ Koordination
 - ↳ Arbeiter
 - ↳ Backoffice
- Zuverlässigkeit
- Innovation
- viele Wirtsbereiche
- Spezialisten
- Der Blick für
die Sache

DREAM TEAMS

BMG 1335

- Zusammenhält
- Sich gegenseitig ergänzen
- Verständnis

TEAM ZUKUNFT

- HILFSBEREIT
- FAIR
- AUSGEGLICHEN
- DYNAMISCH

Die drei ???

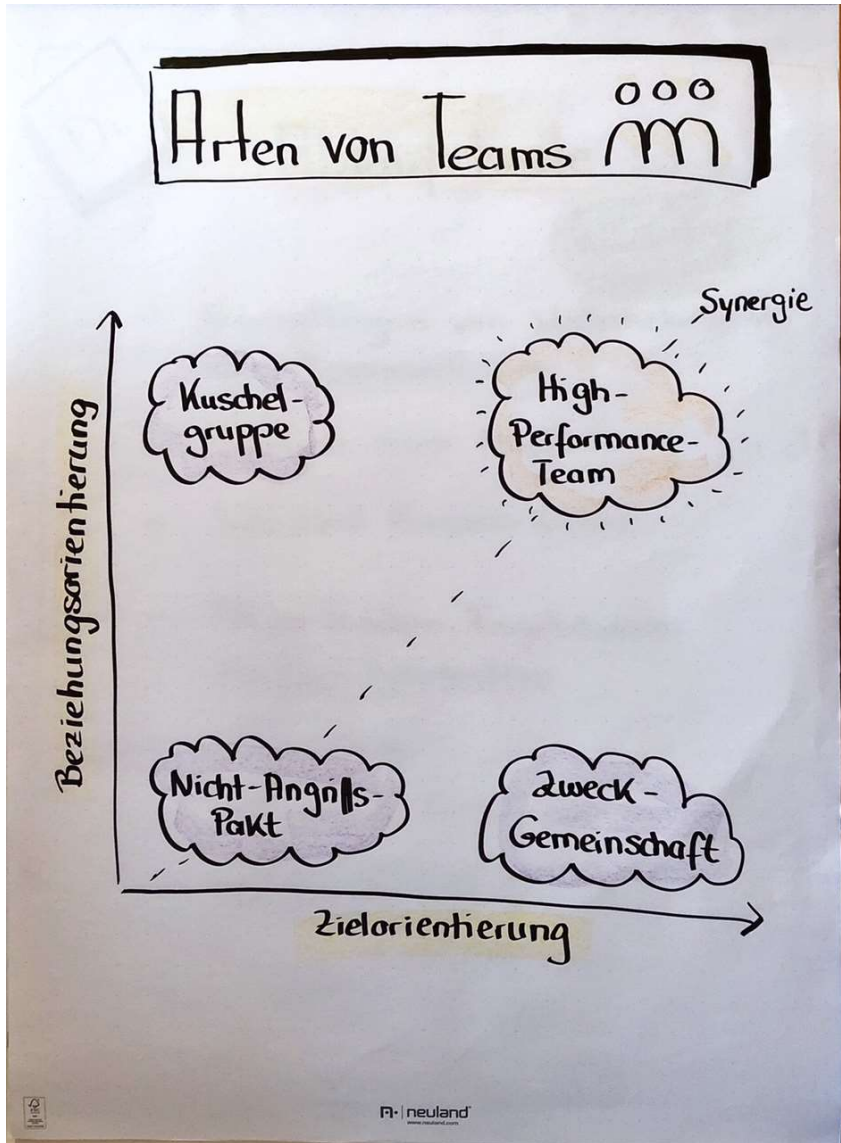
- harmonisch
- homogen
- gleichberechtigt
- lösungsorientiert

A view to a kill
(Danke, Jörg! :-)



„Dachdecker“

„Ordnungshüter“



Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um ✓	diszipliniert, zuverlässig, effektiv ✓	unentschlossen in kritischen Situationen f
Koordinator / Integrator	entwickelt Kontakte f	kooperativ, diplomatisch f	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration f
Teamarbeiter / Mitspieler	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab ✓	kommunikativ, extrovertiert f	oft zu optimistisch f
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden ✓	dynamisch, arbeitet gut unter Druck ✓	ungeduldig, neigt zu Provokation ✓
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit ✓	nüchtern, strategisch, kritisch ✓	überängstlich, delegiert ungern f
Neuerer / Erfinder	bringt neue Ideen ein ✓	unorthodoxes Denken ✓	oft gedankenverloren ✓
Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher ✓	gewissenhaft, pünktlich ✓	unflexibel f
Spezialist	liefert Fachwissen und Information ✓	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt ✓	verliert sich oft in technischen Details ✓
Wegbereiter / Weichensteller	fördert Entscheidungsprozesse f	selbstsicher, vertrauensvoll f	kann als manipulierend empfunden werden f

1. Jede Information hat ① mehrere Seiten
2. Jeder Mitarbeiter ist ein Unikat / Individuum
3. Alle haben andere Bedürfnisse

Mitarbeitergespräche

1. Neue, höhere Position ②
2. Höherer Bildungsabschluss
3. Höheres Gehalt

③

Feedback
von Mitarbeiter +
Vorgesetzten einholen

1. Ehrgeiz ④
 2. Der Wille zum Erfolg
 3. Spaß an der Tätigkeit
- Antrieb: 1. 2. 3.

Vier-Ohren
Aufträge vom Mitarbeiter
wiederholen lassen.

- Selbstreflexion ①
- Mitarbeiterrollen
- Teamstrukturen
- Kommunikationsstile

- nicht auslernen ②
- Stetige Weiterentwicklung
- Konflikte frühzeitig erkennen & einordnen können

Bewusstes Handeln ③
Fachkompetenz /
Bauchentscheidungen

- stetige Selbstreflexion ④
- Weiterbildung
- 'Training' durch Anwendung

- Kompetenz
- Motivation
- Empathie

I
meine Qualitäten als FK
Vorbereitung auf Gespräche
individuelle Mitarbeitertypen

II
gefestigte Position als FK
Persönlichkeiten fördern /
Wertschätzung
Entscheidungen treffen

III
mehr Verantwortung
gefestigte Strukturen bzgl.
Führungsstil

IV
Selbstreflexion
regelmäßiges Feedback
Weiterbildung

U. 1

- 1) - Durchatmen
- Verständnis für Perspektiven
- "Nein!" sagen als Chance
- Gespräche "über Eck" bieten Raum für Wohlbefinden.

- 2) - Ich bin Führungskraft
- Perspektiven verstehen und anbieten
- motivierte Mitarbeiter

- 3) - öfter "Nein" gesagt
- Erfahrung gewonnen
- Mitarbeitergespräche etabliert

- 4) - Mir soll es selbst besser gehen
↳ Selbstreflexion
↳ Weitblick
- Die schlechten Erfahrungen besitzen
↳ inneren Wille
↳ Hartnäckigkeit

- 1) - NEGATIVE ANSICHTEN
VON MA ZU DEUTEN
- REGELMÄßIGE
SELBSTREFLEXION
- 4- OHREN-MODELL
- SÖHRUNGSARTEN

- 2) - GELASSENER ZU SEIN
- DIE VERBESSERUNG
BEI MA-GESPRÄCHEN
- UNTERSCHIEDLICHE
BLICKWINKEL EINNAHMEN

- 3) - MEHR HINTER-
FRAGEN UND
KOMMUNIZIEREN
- WICHTIGE ERGEBNISSE
ZU DOKUMENTIEREN

- 4) - EHRGEIZ
- ZIELSTREBIG
- WISSEBEGIERIG
- EIGENINITIATIVE

