

# Führungstipps 16/3

## So machen Sie Ihr Team in 3 h wieder arbeitsfähig

Wenn es schwierige Situationen zu bewältigen gibt, sind die Lösungsideen vielfältig. Wie lässt sich das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden? Wie erhalten die leisen Teammitglieder gleiches Gehör wie die Lauten? Wie sorgt man für die Umsetzung von getroffenen Vereinbarungen? Hier hilft die klare Moderation mit **teamfixx®**.

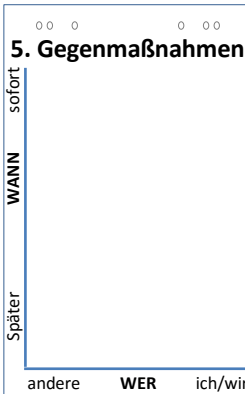
### Vorbereitung

1. Beschreiben Sie das, was sich ändern soll, als Ziel.
2. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter und laden Sie mündlich und schriftlich ein.
3. Legen Sie den Zeitrahmen mit 20-30 Minuten je Person fest.



### Durchführung

Leiten Sie die neun Schritte gemäß Spickzettel an. Die Teilnehmer und Sie schreiben ihre Punkte auf Haftnotizzettel und positionieren sie in einer Matrix. Bei Schritt 2-4 steht die senkrechte Achse für die Intensität der emotionalen Belastung, die waagerechte Achse für den Einfluss auf das Ergebnis. Verständnisfragen sind erwünscht, aber Diskussion sind unbedingt zu unterbinden. So entsteht Klarheit über individuelle Sichtweisen.



Auch beim 5. Schritt werden die Ideen zu den Gegenmaßnahmen auf Haftnotizzettel notiert und in einer Matrix positioniert. Senkrecht steht für den Zeitpunkt, waagerecht für den Personenkreis. Danach folgt eine weitere Konkretisierung, wer welche Handlungen vollzieht. Zu den

Zetteln im 6.-8. Schritt werden dafür die Namen der Teilnehmer mit aufgeschrieben. Legen Sie im Handlungsplan den Zeitpunkt der Überprüfung fest. Halten Sie alle Ergebnisse als Fotoprotokoll fest. All das stärkt den Umsetzungswillen.

Im 9. Schritt Raum für Emotionales geben. Manche Menschen mögen eine starke Ergebnisorientierung und andere leiden darunter. Dieser Frust muss raus.

In der nächsten Ausgabe von SOKRATEam Führungstipps 16/4 lesen Sie:  
**Das Team kompetent machen**  
Erscheinungstermin: 15.10.2016

**teamfixx®** funktioniert mit folgenden Rahmenbedingungen und Grundannahmen:

Grundannahmen	Rahmenbedingungen
1. Es gibt so viele Wahrheiten wie Menschen, und jeder hat recht	1. Die Führungskraft sorgt vor Beginn für Klarheit über Anlass und Ziele
2. Bei emotionalem Druck ist normales Verhalten nicht normal	2. Zeitdruck erleichtert die Konzentration auf das wirklich Wichtige
3. Frustration ist keine Erlaubnis für Verweigerung oder Minderleistung	3. Grundvertrauen zwischen Team und Führungskraft ist unverzichtbar

Weitere Infos finden Sie unter [www.teamfixx.com](http://www.teamfixx.com) und im Buch »[Wo liegt das Problem?](#)«

### Moderationsspickzettel

Arbeitsschritt	Arbeitsauftrag
1. Anlass & Ziel	Wir sind heute hier, weil...
2. Belastungen	Notieren Sie das, was Sie stört oder ärgert auf Notizzettel. Konzentrieren Sie sich dabei auf Ihre drei wichtigsten Punkte.
3. Wünsche	Angenommen, wir würden heute einen guten Weg finden. Wie sieht unsere Situation in einem Jahr aus?
4. Befürchtungen	„Es klappt nicht, weil...“ Notieren Sie die Hürden auf dem Weg zu unserer wünschenswerten Zukunft.
5. Gegenmaßnahmen	Nun kennen wir Belastungen, Wünsche und Befürchtungen. Notieren Sie Möglichkeiten, wie unsere Zukunft trotzdem gesichert werden kann.
6. Handlungsangebote	Aus guter Absicht Realität werden lassen. Notieren Sie: „Mein Beitrag zum Erfolg“
7. Handlungswünsche	Hilfreiche Beiträge anderer. Notieren Sie: „Was ich mir von Dir / von Ihnen wünsche“
8. Handlungsplan	WER macht WAS bis WANN
9. Abschluss	Meine Zufriedenheit mit Verlauf & Ergebnis. Mein Wunsch / Anregung für die Zukunft.

### Aufgaben des Moderators

Vorgegebenen Zeitrahmen einhalten; jeder wird gehört; für unmissverständliche Klarheit der Belastungen sorgen, diese benennen; Bewertungen unterlassen; Diskussion und Wahrheitssuche unterbinden; Verständnisfragen erlauben; Widersprüchliches akzeptieren.



# Führungstipps 16/4

## Das Team kompetent machen

Nicht nur jeder Mensch, sondern auch Teams und Unternehmen haben Kompetenzen. Das sind Fähigkeiten, in neuartigen, unüberschaubaren, herausfordernden Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln – ein Mix aus Fähigkeit (Wissen und Erfahrung) und Bereitschaft (Wille und Werte, man kann näherungsweise „Motivation“ sagen).

Die Erforschung solcher „kollektiven Kompetenzen“ hat fünf Voraussetzungen entdeckt, unter denen Teamkompetenzen sehr gut gedeihen. In der etwas sperrigen Sprache der Wissenschaft sind das:

- **Arbeitsfähige Strukturen:** Strukturen sind dann arbeitsfähig, wenn Sie erlauben, das Handeln auf die Mission zu konzentrieren anstatt auf strukturbezogene Defizite.

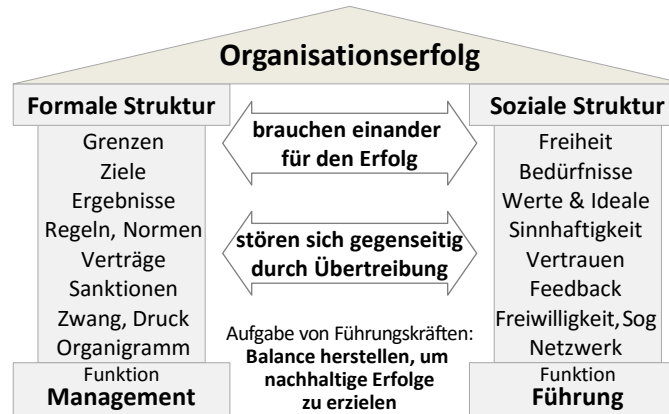


© Tobias Machhaus fotolia.com

- **Ausreichend gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt:** Haben wirklich alle die gleiche Vorstellung über Team und Unternehmen, die Mission und das Ziel, die Grenzen und Probleme?

Machen Sie einen Test: Fragen Sie Ihre Leute einzeln, was „Team“ bedeutet und achten Sie auf die Vielfalt der Antworten.

- **Situative Relationen formaler und sozialer Strukturen:**



- **Ausreichend individuelle Kompetenzen** der Mitglieder: Klar – nur mit guten Leuten kann man einen guten Job machen. Die Frage ist aber auch, ob die guten Leute ihre Kompetenzen auch einsetzen können und dürfen.
- **Konsequenzenreiche Reflexivität:** Regelmäßiges Nachdenken des Teams über sich und sein Handeln, Einbeziehen von Fremdbildern (z.B. Kunden). Ableiten von Innovation und Lernen, um noch besser zu werden.

In der nächsten Ausgabe von SOKRATeam Führungstipps 17/1 lesen Sie: **Sozial verträglich Klartext reden.** Erscheinungstermin: 15.01.2017

Als Führungskraft und Manager können sie diese Erkenntnisse gut für einen Selbstcheck nutzen. Im ersten Schritt können Sie das für sich tun.

Wenn Sie etwas mutiger sind, dann beziehen Sie Ihr Team ein und finden gemeinsam heraus, wo Sie die Voraussetzungen für kompetentes und erfolgreiches Handeln als Team verbessern können

**Wir wünschen Ihnen Erfolg und nützliche Erkenntnisse!**



## Voraussetzungen für kompetente Teams

Checkliste für Führungskräfte und ihre Teams, um Voraussetzungen ihrer Teamkompetenzen zu erkunden

1. Sprechen wir wirklich vom Gleichen oder glauben wir das nur?
2. Beschäftigen wir uns mit der Arbeit oder mit strukturellen Defiziten?
3. Schaffen wir immer wieder gute Balancen zwischen unternehmerischen Vorgaben und Notwendigkeiten und individuellen und zwischenmenschlichen Belangen?
4. Haben wir die erforderlichen Kompetenzen und können und dürfen wir diese auch einsetzen?
5. Denken wir immer wieder über unser Handeln ehrlich und kritisch nach und verändern es konsequent dort, wo es erforderlich ist?



## Führungstipps 17/1

### Sozial verträglich Klartext reden

W

tu.

so



### Schneller zu besseren Ergebnissen

ist

In der nächsten Ausgabe von  
SOKRATeam Führungstipps 17/1 lesen Sie:  
**Sozial verträglich Klartext reden.**  
Erscheinungstermin: 15.01.2017







## Führungstipps 16/2

### Hilfe - ich werde Führungskraft

Wenn Ihr Unternehmen Ihnen eine Führungsaufgabe überträgt, dann vertraut es auf Ihre Kompetenzen. Neben der Freude und Bestätigung, die Sie dadurch erfahren, kommen häufig auch Fragen auf. Führungsland ist Neuland.

Es ist normal, wenn solche Fragen auftauchen. Versuchen Sie, diese Fragen möglichst konkret zu stellen und suchen Sie aktiv nach passenden Antworten. Dabei müssen Sie nicht alles selbst wissen: Es ist ein Zeichen von Stärke, souverän mit Nichtwissen umzugehen. Dazu gehört auch, nach Menschen und Möglichkeiten zu suchen, die zu stimmigen Antworten verhelfen können.



Erkundigen Sie sich bei Ihrem Chef und bei der Personalentwicklung nach geeigneten Formen, die Sie beim Start als Führungskraft stärken und begleiten. Gibt es keine solchen Angebote, dann organisieren Sie Ihre Unterstützung selbst.

Neben Seminaren, die viele Unternehmen für neue Führungskräfte anbieten, empfehlen wir oft, noch vor Antritt der neuen Position, einen Count-down: Das ist ein Gespräch mit einem Begleiter, der mit Ihnen anstehende Fragen klärt. So starten Sie gut vorbereitet.

Haben Sie erste Erfahrungen gesammelt, werden Sie feststellen, dass Ihre Fragen sich verändern. Nach den ersten Wochen in der Führungspraxis empfiehlt sich, die eigene Entwicklung zu planen. Formulieren Sie Ziele für das erste Jahr. Auch hier ist Begleitung durch einen Coach hilfreich.

Achten Sie darauf, dass...

- Sie insgesamt Angebote erhalten, die ihre individuellen Fragen auch beantworten
- Begleiter (Mentoring, andere Führungskräfte) Ihnen helfen, Ihren eigenen Stil zu entwickeln und Sie nicht zur Kopie ihrer selbst machen wollen
- Kollegiale Beratung und peer-groups gut begleitet sind und wirklich Zugewinn verschaffen, der über ein Stammtischgespräch hinausgeht

In der nächsten Ausgabe von  
SOKRATeam Führungstipps 16/3 lesen Sie:  
**So machen Sie Ihr Team in 3 h wieder arbeitsfähig**  
Erscheinungstermin: 15.07.2016

- Coaches, Trainer, Teamentwickler... Ihnen nicht nur angebliche Patentrezepte verkaufen, sondern auf Ihre Anliegen wirklich eingehen
- Sie Ihre Entwicklung regelmäßig überprüfen und nächste Schritte planen

Wir wünschen Ihnen Erfolg und Freude an der Führungsaufgabe!



### Vorbereitung auf Führungsaufgaben

Auftauchende Fragen möglichst konkret formulieren

- Nach Begleitungsangeboten Fragen (eigener Chef, Personalentwicklung...)
- Unterstützung organisieren
- Count-down-Gespräch, bevor es losgeht
- Zielplanung für die eigene Entwicklung
- Begleitungsformen planen, z. B.
  - Coaching
  - Mentoring durch eine erfahrene Führungskraft
  - Kollegiale Beratung in einer peer-group
  - Seminare und Workshops
  - Praxisbegleitung (moderierter kick-off, teambuilding, Moderation wichtiger meetings...)
- Regelmäßige Standortbestimmung und Planung nächster Schritte



## Führungstipps 16/1

### Wenn zwei sich streiten – was macht dann der Chef?

Sind Sie sich manchmal unsicher, wie Sie mit streitenden Mitarbeitern umgehen sollen? Unterstützen? Laufen lassen? Sanktionieren? Oder was sonst?

Die Antwort ist einfach: Sobald der Streit die Ergebnisse gefährdet, die Sie als Chef verantworten, müssen Sie eingreifen. Doch Vorsicht: Spielen Sie nicht Schiedsrichter. Mischen Sie sich nicht in den Inhalt ein. Damit würden Sie es sich selbst nur unnötig schwer machen und Ihre Mitarbeiter entmündigen. Sorgen Sie nur dafür, dass die Art und Weise, wie sich ihre Mitarbeiter streiten, keine Belastung für Dritte darstellt. Mitarbeiter werden nicht dafür bezahlt, mit ihren Befindlichkeiten andere zu behindern.



#### Jeder trägt die Verantwortung für seinen Konflikt

Wenn sich Mitarbeiter streiten, und ihr Streit andere belastet, gibt es gleich drei Konflikte: den der Anderen, den der Mitarbeiter und den des Chefs. Gut, dass es auch drei Verantwortungen gibt. Zunächst trägt jeder die Verantwortung für den Umgang mit seinen emotionalen Belastungen. Das ist die **Form**, wie gestritten wird. Gleichzeitig wird sich auch um einen bestimmten **Inhalt** gestritten. Zwar gehören auch die Qualität der Inhalte zu Ihrer Verantwortung als Chef, aber meist wirkt die Form sehr stark auf den Inhalt. Die Trennung von Inhalt und Form erleichtert die Konfliktbearbeitung.

#### Konzentrieren Sie sich zuallererst auf die Form

Zum Arbeitsalltag gehört das Lösen von Problemen. Das klappt immer dann gut, wenn die emotionale Belastung erträglich ist. Das Maß des Erträglichen ist bei jedem Menschen unterschiedlich. Ist das Maß voll, regieren die Emotionen. Das mündet in Rechthaberei, dem anderen eins auswischen wollen, ihn bloßstellen u.v.m. Der Kreativität emotional regierter Menschen sind kaum Grenzen gesetzt.

Hier sind Sie als Chef gefordert: Konzentrieren Sie sich auf die zu erreichenden Ziele. Sorgen Sie zuallererst für ein Ende der belastende Form. Setzen Sie klare Grenzen. Das schränkt nicht nur ein, sondern gibt emotional regierten Menschen auch Halt.

In der nächsten Ausgabe von  
SOKRATeam Führungstipps 16/2 lesen Sie:  
**Hilfe – ich werde Führungskraft!**  
Erscheinungstermin: 15.04.2016



#### Umgang mit streitenden Mitarbeitern

- Werden durch den Streit betriebliche Belange behindert? Nein? Dann ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, ihren Streit konstruktiv auszutragen.
- Wenn ja: Greifen Sie ein. Beenden Sie die Belastung durch den Streit.
- Kümmern Sie sich nicht um den Inhalt!
- Sorgen Sie erst dafür, dass die belastende Form der Konfliktaustragung beendet wird. Teilen Sie Ihren Mitarbeitern mit, dass das Ausleben ihrer Befindlichkeiten andere behindert, und Sie als Chef das nicht dulden können und dürfen.
- Bieten Sie ggf. Unterstützung Dritter an, damit die Mitarbeiter zu einer anderen Form finden.
- Erst wenn die belastende Form der Konfliktaustragung beendet ist, können Sie sich um den Inhalt kümmern. Doch vermutlich haben Ihre Mitarbeiter dann selbst zu einer guten Lösung gefunden...



# Führungstipps 15/4

## Führung: Über die Wichtigkeit der Formal-Sozialen Balance

Worin besteht das Erfolgsgeheimnis erfolgreicher Führungskräfte? Sie nehmen zwei Funktionen wahr und sorgen für ein ausgewogenes Verhältnis dieser Funktionen: **Führung** und **Management**.

**Management:** Für Ziele/Ergebnisse sorgen, Grenzen setzen und sichern, Verträge und Regeln gestalten und einhalten, notfalls auch Sanktionen ausüben.

**Führung:** Auf Menschen und ihre Befindlichkeiten achten, miteinander über Werte, Ideale und Sinnhaftigkeit reden sowie Feedback geben.



### Die Herausforderung der Führungskraft

Führungskräfte sind Mannschaftstrainer, Platzwart und Schiedsrichter in Personalunion. Sie pflegen das Spielfeld, sichern die Grenzen und sorgen dafür, dass motivierte Spieler ein gutes Spiel machen. Da diese unterschiedlichen Rollen nicht gleichzeitig wahrgenommen werden können, müssen Führungskräfte je nach Situation immer wieder aufs Neue entscheiden, welche Funktion gerade Vorrang erhält.

### Wann erhält welche Funktion Vorrang?

Wenn Existenzielles gefährdet ist, sind klare Ansagen gefragt. Dann hat die Funktion **Management** den Vorrang. Sind Beziehungen so stark belastet, dass die Ergebnisse darunter leiden, ist die Funktion **Führung** gefragt.

### Was passiert bei einem unbewusstem Umgang mit den beiden Funktionen?

Stehen Führungskräfte unter hohem Druck, neigen sie meist dazu, diejenige Funktion, die ihnen vertrauter ist, stärker zu betonen. Wenn diese Funktion zur Situation passt, ist es unkritisch. Tut sie es nicht, wird das Führungshandeln zum Teil des Problems und verschärft die Situation – das ist wie „Öl ins Feuer gießen“.

**Fazit:** Führungskräfte brauchen eine ausgeprägtes Bewusstsein über sich selbst und ihre Wirkung.

In der nächsten Ausgabe von SOKRATeam Führungstipps 16/1 lesen Sie:  
**Wenn zwei sich streiten - was macht dann der Chef?**  
Erscheinungstermin: 15.01.2016



### Reflexionshilfe zur formal-sozialen Balance

Führungskräfte müssen eine Balance zwischen zwei Funktionen herstellen:

<p>Formal: Funktion <b>Management</b> Grenzen, Ziele, Ergebnisse, Regeln, Normen, Verträge, Sanktionen, Organigramm</p>	<p>Sozial: Funktion <b>Führung</b> Freiheit, Bedürfnisse, Werte, Ideale, Vertrauen, Netzwerk, Sinnhaftigkeit, Feedback</p>
---	--

- Welche der beiden Funktionen ist mir vertraut?
- Welche Funktion bevorzuge ich in entspannten Situationen, welche unter Stress?
- Wie sehen das meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Was wäre mein Gewinn, wenn ich – je nach Situation – gut zwischen den Funktionen wechseln könnte?

Wenn Sie sich unsicher sind, besprechen Sie diese Fragen mit Menschen Ihres Vertrauens.