



Seminar

Unbequeme Führungsaufgaben meistern –
der Spagat zwischen Harmonie und Konflikt

26. und 27. September 2018

Inhalt

1. Ausgangssituation	2
In der Mangel	2
2. Zielsetzung	3
Führen hart am Wind	3
3. Inhalte	5
Führungsverständnis	5
Führungshandeln	5
4. Lernkonzept	6
5. Zielgruppen	7
6. Methodik	8

1. Ausgangssituation

In der Mangel

In vielen Branchen herrscht ein knallharter Wettbewerb. Nicht nur die Zulieferer im Bereich Automotive klagen über geringe Margen. Der Kunde blickt in die Kalkulation, deckt „Verbesserungspotenziale“ in den Prozessen auf.

Will man den Auftrag, sollte nichts schief gehen. Denn sonst wird der Auftrag schnell ohne Gewinn abgewickelt. Und das wäre u.U. noch gut. Ist doch zumindest die Auslastung gesichert.

Doch was wäre, wenn man seine Prozesse nicht im Griff hat, Prozesse nicht sicher laufen? Dann kommt es schnell zu Rücklieferungen. Bereits bei den geringsten Mängeln, bei kleinsten PPM's kommen Belastungen. Und kein Geld. Und bleibt das nicht die Ausnahme, landet man auf der Liste der gesperrten Lieferanten. Dann sind nicht nur die QS und die Produktion im Dauerstress. Auch das Projektmanagement und die Geschäftsführung sind immens gefordert.

Die innerbetriebliche Anforderung heißt daher: Mensch und Maschine müssen funktionieren. Und zwar einwandfrei. Dabei muss natürlich nicht nur die Maschine gepflegt und gewartet werden. Auch und erst recht das komplexe System Mensch.

Die Kernfragen der Mitarbeiterführung lauten dabei:

- Habe ich den geeigneten Mitarbeiter am Arbeitsplatz? Verfügt der Mitarbeiter über die erforderlichen Qualifikationen? Ist seine Leistungsfähigkeit passend?
- Stimmt seine Motivation? Ist er motiviert und leistungsbereit?
- Weiß der Mitarbeiter, was er zu tun hat? Kennt er die Anforderungen? Ist er gut eingewiesen und unterrichtet?
- Kennt der Mitarbeiter auch seinen Handlungs- und Entscheidungsspielraum? Geht er auch in die Verantwortung? Versteht er den Sinn und die Hintergründe?
- Wie halte ich Leistungsträger „bei der Stange“, ihr Leistungsniveau hoch? Insbesondere wenn die monetäre Ausgleichs fehlen?
- Wie bringe ich Mitarbeiter, deren Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen, wieder „auf Spur“? Wie erkenne ich „Dienst nach Vorschrift“ oder gar mauern?
- Wie schaffe ich die Balance zudem im Team? Ein schlagkräftiges Team?

2. Zielsetzung

Führen hart am Wind

In guten Zeiten, wenn alles wie geschmiert läuft und sich alle gut verstehen, braucht es keine Vorgesetzten, keine Führungskräfte. In diesem Zustand funktioniert Selbstorganisation gut.

Führung wird notwendig, wenn sich Kollegen nicht einigen können, wenn die Balance der verschiedenen Interessen der Mitarbeiter nicht mehr mit den Interessen des Unternehmens harmonieren, wenn in schwierigen Zeiten oder Krisen schnelle und gute Entscheidungen verlangt werden und diese ohne zu zögern umgesetzt werden müssen, wenn die Schlagkraft einer Organisation oder Teil-Organisation erhöht werden muss, wenn Anforderungen des Markts und der Kunden nicht ausreichend erfüllt werden und die eigene Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden muss.

Dabei wird die Führung von Mitarbeitern in schwierigen Zeiten häufig als enorme Herausforderung empfunden. Von manchen gar mit dem „Hüten von Flöhe“ verglichen. Es gleicht einer Herkules-Aufgabe, einer Zerreißprobe.

Kommt es hart auf hart, kommen so manche Führungskräfte an ihre Grenzen und das Peter-Prinzip droht die eigene Karriere zu stoppen oder zum Kippen zu bringen.

Das Seminar soll daher,

- die Komplexität von schwierigen Situationen greifbar machen,
- trotz der Individualität der Menschen ein besseres Gespür für Motive und Bedürfnisse, für Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitern wecken,
- durch ein erweitertes Verständnis von Situationen und Personen das eigene Handlungsspektrum erweitern,
- über den Erfahrungsaustausch und die Bearbeitung von kritischen Situationen Sicherheit im Umgang mit diesen Situationen fördern.

Das bedeutet unter anderem, dass

- Gespräche zielorientiert geführt werden
- eigene Argumente nachvollziehbar, schlüssig und prägnant sind,
- eigene Positionen mit mehr Nachdruck und Beharrlichkeit vertreten werden,
- eigene und fremde Interessen und Ziele ausbalanciert werden,
- Kritik und Konfliktstoff offen angesprochen werden,
- mit Stress in diesen Gesprächen positiv umgegangen werden kann.

Damit sollen bei den Teilnehmern folgende Kompetenzen gefördert werden:

- Durchsetzungsvermögen,
- Einfühlungsvermögen,
- Perspektivenwechsel,
- Initiative,
- Führungsanspruch

3. Inhalte

Führungsverständnis

- Meine Rolle als Vorgesetzter und Mitarbeiter – in der Mangel
- Akzeptanz als Führungskraft und Mitarbeiter meines Vorgesetzten
- Umgang mit Zielvorgaben und Zielvereinbarungen
- Spielräume für sich und Mitarbeiter eröffnen
- Umgang mit Führungsdilemmata
 - Kooperation vs Konfrontation
 - Beziehungs- vs. Aufgabenorientierung
 - Harmonie vs. Durchsetzung
- Balance zwischen Nähe und Distanz
- Balance zwischen beruflichen und privaten Belangen

Führungshandeln

- Anforderungen setzen, klare Anweisungen geben
- Qualifikationen und Kompetenzen erkennen, fördern und einfordern
- Motivation freisetzen, Demotivation verhindern, Freiräume ermöglichen
- Rahmenbedingungen erkennen und verändern
- Rückendeckung für Mitarbeiter geben
- Leistungen den Kundenanforderungen anpassen, zu Mehrarbeit bewegen
- Kritik und Feedback, Lob und Tadel äußern
- Leistungen kontrollieren und tracken
- Leistungsniveau hoch halten
- Gewünschtes und unerwünschtes Verhalten erkennen und benennen
- Umgang mit Verhalten in der Grauzone, Toleranz vs. Grenzziehungen
- Umgang mit Dienst nach Vorschrift und Low Performern
- Klartext und deutliche Worte finden, Aggressivität einsetzen
- Sanktionen beherzt in Angriff nehmen, Konsequenzen aushalten
- Konflikte zeitnah anpacken, dominantes Verhalten zeigen
- Kritik-, Konflikt-, Abmahnungs- und Trennungsgespräche führen

4. Lernkonzept

▪ **Konfrontation mit Modellen und „rational - emotionalen Landkarten“**

Ziel ist es, den Teilnehmern zu ermöglichen ihre eigenen Erfahrungen in diesen „Landkarten“ wiederzufinden und sie zu reflektieren, um sich schnell und zufriedenstellend orientieren zu können. Dabei geht es um den Einsatz transparenter und direkt anwendbarer Modelle.

▪ **Ideologiefreiheit**

Es wird keine Heilslehre und kein zu glaubendes „Management by“ vermittelt, sondern die Teilnehmer können die Konzepte kritisch beleuchten und sich von deren Wirkung in der Praxis überzeugen.

▪ **Erfahrungslernen**

Im Seminar werden durch Übungen, Videobeispiele, Simulationssituationen und Testsysteme alle Elemente praxisnah beleuchtet. Jeder Teilnehmer nimmt konkrete Erfahrungen und konstruktives Feedback von den anderen Teilnehmern mit.

▪ **Umsetzungsbesprechung**

Im Seminar werden die Erfahrungen der Teilnehmer mit dem Einsatz der behandelten Methoden in ihrer konkreten Praxis besprochen und gezielte Hinweise zum weiteren Vorgehen gegeben.

▪ **Unterlagen**

Alle Lehrgangselemente sind im umfangreichen schriftlichen Arbeitsmaterial enthalten.

5. Zielgruppen

- Geschäftsführer
- Bereichsleiter
- Abteilungsleiter
- Teamleiter
- Gruppenleiter
- Projektleiter
- Nachwuchsführungskräfte

6. Methodik

- Kurzvorträge, Informationsblöcke
- Berichte über durchgeführte Aktivitäten
- Erfahrungsaustausch
- Fallstudien
- Videobeispiele
- Praktische Übungen
- Rollenspiele
- Beispiele aus der betrieblichen Praxis
- Umsetzungsplanung, Aktionspläne
- Erfolgskontrolle
- Selbsttests, Testsysteme