



Newsletter April 2017

Führen Sie umsichtig?

Liebe Leserin, lieber Leser

«Führen braucht Kraft». Diese Erkenntnis ist wahrlich nicht neu. Die grosse Herausforderung besteht darin, konsequent zu führen, ohne die eigenen Kraftreserven vollständig aufzubrechen. Fritz Forrer zeigt, wie der Profifussballer Lionel Messi seine Kräfte einteilt, um im richtigen Moment am richtigen Ort zu sein.

Umsichtig zu führen heisst nicht nur, die eigenen Kräfte einzuteilen. Die «richtige» Wertschätzung der Mitarbeitenden ist ein ebenso zentraler Bestandteil. Wie finden Sie heraus, welche Form der Wertschätzung und des Einbezugs Ihre Mitarbeitenden wünschen? Christine Nadig erläutert Ihnen einen Zugang, wie Sie emotionale Diskussionen minimieren und dadurch konstruktive Lösungen erreichen.

Unsere geschätzte Reihe von Fachtagungen wird auch im zweiten Halbjahr 2017 weitergeführt. Auf der letzten Seite finden Sie Angaben zu Themen und Daten.

Wir wünschen Ihnen spannende Momente beim Lesen und einen erfolgreichen Start in den Sommer.

Marcel Schöni

Führungs-Kräfte!? Seite 2

Wertschätzungsdiskussionen ohne Emotionen Seite 3

News & Events Seite 4

Führungs-Kräfte!?



Tragen Sie Sorge
zu Ihrem Kräftehaushalt

Fritz Forrer

Das Wort «Führungskraft» setzt sich aus den Begriffen «Führung» und «Kraft» zusammen. Sofort wird offensichtlich: Führen braucht Kraft! Kraft, um zu entscheiden, Kraft, um konsequent zu sein, Kraft, um beispielgebend zu sein. Aber auch Kraft, um Ungewissheit auszuhalten, Kraft, um auch bei Hektik ein offenes Ohr für die Mitarbeitenden zu haben, Kraft, um nicht den schnellen – und meist billigen – Kompromiss zu schliessen, sondern Kraft, nach der besten Lösung zu suchen – und diese (hoffentlich) auch zu finden.

Führen heisst nicht immer präsent zu sein und im Scheinwerferlicht zu stehen. Ich bin zwar nicht leidenschaftlicher Fussballer, dennoch sei hier ein anschauliches Beispiel aus der Fussballwelt erwähnt:

Lionel Messi rennt nicht während neunzig Minuten wie verrückt dem Ball hinterher. Er beobachtet das Spiel, bewegt sich überlegt und Kräfte sparend, um dann im richtigen Moment am richtigen Ort zu stehen, den entscheidenden Ball zu spielen, das entschei-

dende Tor zu schiessen.

Was können Sie als Führungskraft von Lionel Messi lernen? Um eine gute Führungskraft zu sein, sind nicht fortwährend 15-Stunden-Tage nötig. Das kann einmal notwendig, sollte aber nicht die Regel sein. Quantität hat zwar denselben Wortstamm wie Qualität – aber auch das Wort «Qual» ist nicht allzu weit! Quantität und Qualität sind selten bis nie unter einen Hut zu bekommen. Als Führungskraft soll das Augenmerk meines Erachtens – und diese Aussage ist selbstredend sehr subjektiv – auf Qualität und nicht auf Quantität liegen. Verkomplizierend sei aber auch festgehalten, dass von Führungskräften auch bezüglich Quantität mehr als Durchschnitt verlangt ist.

Tragen Sie Sorge zu Ihrem Kräftehaushalt. Hecheln Sie nicht wie blöd jedem Ball hinterher, sondern nehmen Sie sich Zeit, das Spiel Ihres Teams zu beobachten und im richtigen Moment am richtigen Ort zu sein. Ihr Team hat mehr von Ihnen, wenn Sie bei Kräften sind!



Wertschätzungsdiskussionen ohne Emotionen



Wertschätzungsdiskussion
erfordert strukturierte
Einführung

Christine Nadig

Wertschätzungsdiskussionen im Betrieb können herausfordernd sein – insbesondere, wenn die Gesprächsparteien eine ungleiche Vorstellung von Wertschätzung haben oder Führungskräfte das Gefühl haben, einen wertschätzenden Umgang zu pflegen, dies aber von den Mitarbeitenden nicht so empfunden wird.

Interviews, die wir im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten mit Führungskräften und Mitarbeitenden führen, zeigen solche Situationen oft auf. Während Führungskräfte überzeugt sind, einen partizipativen, wertschätzenden Führungsstil zu pflegen, sind Mitarbeitende der Meinung, dass der Einbezug – vor allem bei Entscheidungsprozessen – zu wenig stattfindet und Wertschätzung nicht durchgehend vorhanden ist.

einzelnen Führungspersonen, was die Emotionalität entschärft – einzuordnen. Die Mitarbeitenden werden zusätzlich aufgefordert, ihren Wunsch-Führungsstil zu bezeichnen.

Mittels dieser Einschätzungen wird das unterschiedliche Führungsverständnis visualisiert. Die Abbildung (vgl. rote Markierungen) zeigt beispielhaft, dass die Mitarbeitenden den aktuellen Führungsstil als patriarchalisch wahrnehmen, während ein partizipativ/demokratischer Führungsstil gewünscht wird. Die Führungskräfte andererseits sind der Meinung, bereits einen solchen Führungsstil anzuwenden.

Für den Gesprächsverlauf ist dieser Einstieg zielführend: Die offensichtliche Differenz zwischen wahrgenommenem und gewünschtem

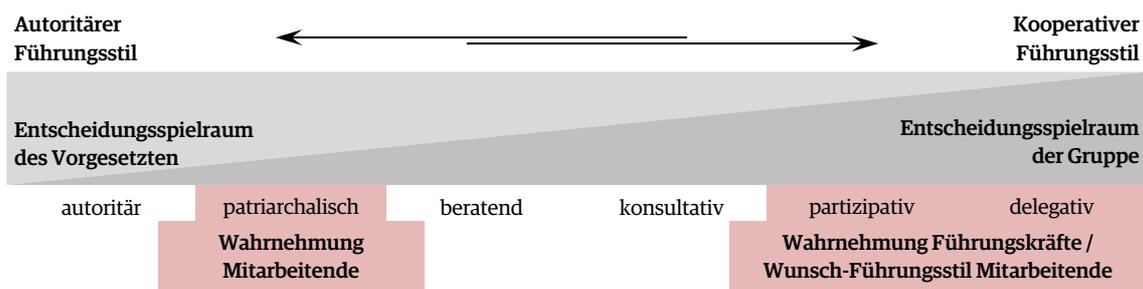


Abbildung: Kontinuum der Führungsstile

Quelle: Forrer, F. & Schöni, M. (2011): Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Das Feststellen dieses Missstandes alleine ist aber nicht ausreichend, ebenso zentral ist die eigentliche Problemlösung. Diskussionen über Wertschätzung sind gezwungenermaßen mit Emotionen verbunden. Allerdings dürfen diese in Diskussionen nicht die Oberhand gewinnen, ansonsten drohen Resignation oder Abwehrhaltung, was eine Konsensfindung schier unmöglich macht.

Konstruktiv geführte Gespräche sind erfolgsentscheidend, deshalb sind unsere Diskussionen – anwesend sind dabei sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende – so konzipiert, dass Emotionen möglichst nicht hinderlich werden. Als sehr hilfreich erweist sich, den Einstieg ins Gespräch mit einer Auslegeordnung durch alle Beteiligten zu beginnen. Die Anwesenden werden aufgefordert, in einer Übersichtsgrafik mit unterschiedlichen Führungsstilen (vgl. Abbildung) ihre Wahrnehmung des Führungsstils der Institution – und nicht von

Führungsstil und die daraus resultierende latente Unzufriedenheit der Mitarbeitenden werden Mitarbeitenden und Führungskräften bildlich vor Augen geführt. Das Verständnis füreinander kann durch die gemeinsam erläuterte Ausgangslage gestärkt werden, die Anwesenden haben die Möglichkeit, ihre Sichtweisen zu erklären und Hintergründe, Motive, Befürchtungen anzusprechen.

Erst nachdem die unterschiedlichen Wahrnehmungen aufgezeigt worden sind und Verständnis für die verschiedenen Sichtweisen geschaffen ist, geht es um die eigentliche Problemlösung und Konsensfindung. Die Diskussion wird dank der strukturierten Einführung in das Gespräch auf eine konstruktive Ebene gehoben und es können nachhaltige Lösungsansätze gefunden werden, hinter denen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende stehen – und all dies ohne Emotionen!

Events

Fachtagungen 2017

Fachtagung von Freitag, 5. Mai 2017, 13.30-16.30 Uhr, in Zürich

Gute Legislaturziele - gute Legislatur

An den Legislaturzielen wird die Leistung der Stadtregierung gemessen. Wie kommen Sie zu ebenso gewinnenden wie realisierbaren Zielen? Wie stellen Sie die Umsetzung sicher?

Fachtagung von Dienstag, 5. September 2017, 13.30-16.30 Uhr, in Zürich

Passende Strukturen in Ämtern

Die Organisation der Ämter steht vor schwierigen Herausforderungen. Mehr Aufgaben sollen mit weniger Budget bewältigt werden. Leistungen sollen auf die Kunden ausgerichtet werden. Die Strukturen sollen flexibel, aber gleichzeitig verbindlich sein. Wie ist das zu schaffen?

Fachtagung von Donnerstag, 9. November 2017, 13.30-16.30 Uhr, in Zürich

Strategische Herausforderungen von Alters- und Pflegeheimen

An den dauernden Finanzierungsdruck und den Fachkräftemangel haben Sie sich bereits gewöhnt. Aber es warten schon die nächsten Herausforderungen: ambulante statt stationäre Angebote, spätere Eintritte, zu kleine Heime, Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen für Demenzerkrankte oder Professionalisierung der Stiftungsräte und Vereinsvorstände. Wie finden Sie die passenden Lösungen?

Auf unserer Internetseite www.forrer-lombriser.ch finden Sie weitere Informationen.

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch

printed in
switzerland