



Kick-off Workshop Allgeier Engineering GmbH

München
17.-18. Januar 2023

Trainerin: Ute Jakobi

Die Projektleiter sollen über die nächsten ca. 8 Monate in einer Mischung aus Präsenz- und virtuellen Workshops ...

- ihre Fähigkeiten ausbauen, ihre Teams und Projektmitarbeiter effektiv und zielorientiert zu führen, indem sie z.B. ihr Team noch stärker hinter sich bringen und Teamspirit aufbauen.
- ihren Umgang mit dem Kunden weiter optimieren und diesbezüglich z.B. ihre Gesprächsführung und ihre Konfliktmanagementfähigkeiten ausbauen.



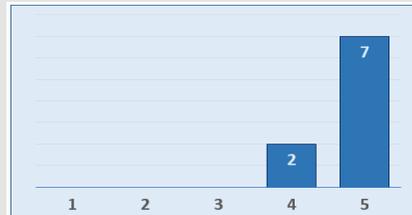
- Dipl.-Betriebswirtin
- 15 Jahre eigene Führungserfahrung
- Selbstständige Trainerin, Coach
- Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Change Management
- Vergleichbare Programme für Bosch, EDAG

- **2-tägiges Kick-off Seminar**, um die methodische und auch persönliche Grundlage für den gemeinsamen Entwicklungsprozess zu schaffen. Schwerpunkt auf ‚Gesprächsführung‘.
- **6 web-basierte Selbstlernmodule** mit wesentlichen Inputs zu verschiedenen Führungsaspekten und –methoden im Abstand von etwa vier Wochen, bestehend aus Videos, Arbeitsblättern, Leitfäden, etc.
- **Kleingruppen-Coachings** online zu jedem Modul mit jeweils ca. 3-4 Personen, um die Inputs in die Praxis zu transferieren und Methoden und Techniken zu üben. Die Kleingruppen-Coachings werden jeweils ca. 2 Stunden dauern und per Zoom durchgeführt.
- **Halbtägiger Abschluss-Workshop**, um gemeinsam Bilanz zu ziehen – in Präsenz oder virtuell.

Themen Umfrage

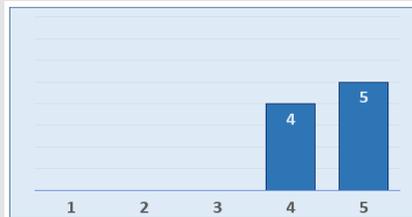
Kommunikation/
Gesprächsführung

4,8



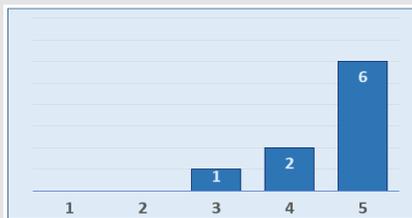
Konflikt-
management

4,6



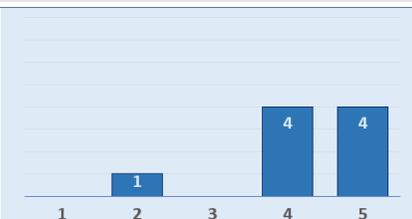
Teamführung

4,6



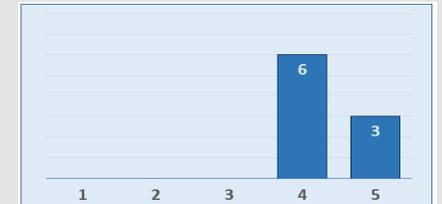
Motivation des
Teams

4,2



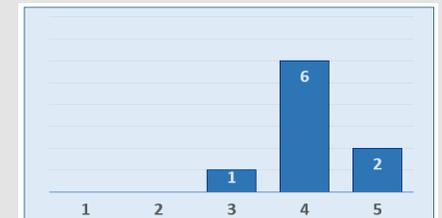
Change Management
Umgang mit Widerstand

4,3



Feedback geben

4,1



Delegation von
Aufgaben

3,8



Stakeholder-Analyse
Einfluss gewinnen

3,8



Themen Umfrage

Führung von Projektmitarbeitern: Wie kann ich ...

- richtig vorgehen bei MA-Gesprächen, bei Eskalationen
- Kritik an Mitarbeitern im Jahresgespräch richtig mitteilen
- Arbeitspakete richtig beschreiben, sodass die Mitarbeiter direkt verstehen worum es geht
- Aufgabendelegation optimieren („der Ton macht die Musik“); nicht zu nachgiebig, nicht zu hart
- Spagat zwischen Homeoffice und Anwesenheiten hinbekommen bei der Delegation von Aufgaben
- auf das Bedürfnis nach Feedback und Entwicklung eingehen
- den Know-how Aufbau unterstützen für komplexere Themen
- Einzelpersonen des Teams kennenlernen, individuelle Stärken und Präferenzen herausfinden und entsprechend einsetzen
- ein besseres Gespür entwickeln, wann ich einen Kollegen selbst laufen lassen muss/kann und wann es wichtig ist ihn zu leiten (Führungsstile)
- die Kommunikation mit den MA verbessern; Plattform schaffen, um Informationen besser, verständlicher, schneller auszutauschen

Umgang mit Kunde: Wie kann ich ...

- Vertrauen aufbauen - Kommunikationswege und klare Zuständigkeiten schaffen
- im neuen Projekt klare Strukturen, Aufgabencluster bilden und Verantwortlichkeiten schaffen, Synergien detektieren u. nutzen
- damit umgehen, dass ich keine fristgerechten Informationen von allen Abteilungen bekommen
- mit dringenden ad-hoc Anfragen umgehen
- mit unrealistischen Terminen umgehen; ab Programmstart realistischere Zeitplanung kommunizieren und bei personellen Wechseln Zeitpläne neu verhandeln
- mit Anforderungen umgehen, die nicht in der Beauftragung sind
- sachlich bleiben, wenn Probleme vom Kunden nur sehr oberflächlich behandelt werden
- meine Haltung in der Kommunikation mit dem Kunden, Konfliktlösungen und Auftreten verbessern
- Eskalationssteuerung intern und gegenüber dem Kunden
- Kommunikation mehr auf Augenhöhe erreichen (Abhängigkeitsverhältnis).

Führung Projektteam: Wie kann ich ...

- dem Team klar machen, dass ich jetzt "Vorgesetzter" bin
- fristgerechte, einheitliche Arbeitsweise durchsetzen
- Aufgaben sinnvoll verteilen
- das Ramp-up des Teams nach Aufgabenprofilen sicherstellen
- das Teamgefühl fördern
- neue Teammitglieder finden und integrieren
- das Team besser "lesen", Gespür für Team-Dynamiken weiterentwickeln; besser abschätzen wie meine Entscheidungen im Team und auf Einzelne wirken
- Übertragung von Kompetenzen in andere Teilbereiche hinbekommen
- das eigene Wertesystem (z.B. Verbindlichkeit, Spaß, Ehrlichkeit) dem Team mitgeben, um sich besser aufeinander einzustellen
- Gibt es ein Standardgerüst für die Erstellung oder Leitung eines Projektes unabhängig von der Beauftragung?

Selbstführung: Wie kann ich ...

- Teamführung und Bearbeitung von internen Themen bei 100% operativer Auslastung durch das Projektgeschäft unter einen Hut kriegen
- Aufgaben abgeben
- Mein Zeit- und Selbstgmt. verbessern: bessere Übersicht über eigene und Team-Aufgaben, geschickter planen um effektiver zu delegieren, bessere Vorausschau
- Mehr Effizienz in der (Selbst-)Organisation, Denken und Planen im Kollektiv der Themen (für Projekt und Team)
- Prozesse in der Abarbeitung von Aufgaben verbessern
- Organisationstools, Arbeitsmethoden
- Spagat zwischen mitarbeitender Kollege und Führungsrolle besser hinbekommen, mehr delegieren
- Mir im neuen Projekt schnell ein klares Bild der Aufgaben und Zuständigkeiten machen
- richtig mit Konflikten umgehen

Inhalte und Reihenfolge der Module

Kick-off Seminar:

Kommunikationsgrundlagen, Gesprächsführung, Feedback, Umgang mit Kritik, Grundlagen von Konfliktmanagement, Beziehungsaufbau

Modul / Kleingruppencoaching 1:

Analyse von Konflikten mit dem Kunden oder im Team, Ansätze zur Konfliktlösung, Konfliktmoderation

Modul / Kleingruppencoaching 2:

Teamführung, Dynamiken in Teams, Teamentwicklung, Optimierungsfaktoren von Teams

Modul / Kleingruppencoaching 3:

Teamsteuerung über effektive Teambesprechungen, Meetings zielorientiert leiten, Moderationsgrundlagen

Modul / Kleingruppencoaching 4:

Führung von Projektmitarbeitern, Delegation, Performance Management, Mitarbeiterentwicklung

Modul / Kleingruppencoaching 5:

Grundlagen von Change Management, typische Dynamiken in Veränderungen, effektiver Umgang mit Widerstand

Modul / Kleingruppencoaching 6:

Effektives Zeitmanagement und Selbstorganisation, Aufgabenplanung, Priorisierung, effizientes Arbeiten

Abschluss-Workshop:

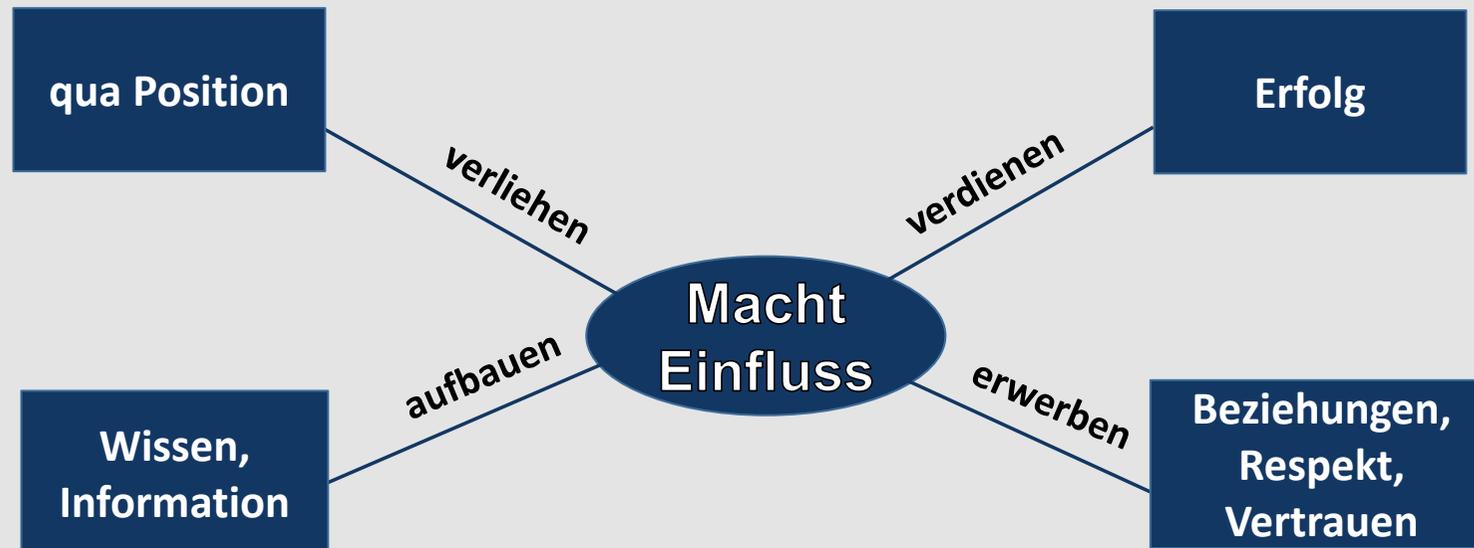
Lernerfolge und Entwicklungsfortschritte, Planung der selbstgesteuerte Fortführung des Entwicklungsprozesses

Auf- bzw. Ausbau Ihres Werkzeugkastens durch...

- Inputs
- Gruppenarbeiten
- Einzelaufgaben
- Simulation von Situationen aus Ihrem Alltag
- Reflexion und Austausch



Wie erlangt man Autorität?



- fachlich
- unternehmensbezogen



Autorität durch Respekt

Wer Respekt erlangen will...

- ... muss Vorbild sein
- ... muss Einsicht erreichen
- ... muss Erwartungen und Grenzen klar machen
- ... muss Konsequenz zeigen

„Die Bereitschaft zur Konsequenz macht uns handlungsfähig.“

(U. Lauterbach)



Autorität durch Vertrauen

Wer Vertrauen schaffen will...

... muss zuhören

... muss verlässlich und berechenbar sein

... muss das Gegenüber wertschätzend behandeln

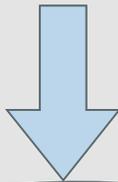
... muss andere erfolgreich sein lassen

„Wenn Vertrauen fehlt, kann es keine Motivation geben. Misstrauen verhindert Motivation.“ (F. Malik)



Extrinsisch

- Der Mensch ist nicht motiviert und hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit
- Der Mensch möchte geführt werden und Verantwortung vermeiden. Er hat wenig Ehrgeiz.



Was kann ich tun, um Menschen zu motivieren?

Intrinsisch

- Der Mensch motiviert sich selbst. Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
- Der Mensch sucht nach Verantwortung und möchte zu einem sinnvollen größeren Ganzen beitragen.



Wie kann ich ein Umfeld schaffen, in dem Menschen sich selbst motivieren können?

*Was kann ich tun, um
Menschen zu
motivieren?*

Extrinsische Motivierung

- Bedrohung (→ Angst)
- Bestechung (→ Misstrauen und sinkende Selbstachtung)
- Belohnung (→ Aufmerksamkeit auf die Prämie statt auf die Aufgabe)
- Belobigung (→ Gefühl, manipuliert zu werden)

*Wie kann ich ein Umfeld
schaffen, in dem
Menschen sich selbst
motivieren können?*

Intrinsische Motivation fördern

- Positive Beziehungen
- Interessante Aufgaben, Verantwortung, Beitrag zum Ganzen
- Mitgestalten und entscheiden
- Beteiligung an Erfolgen
- Entwicklungsmöglichkeiten

Kernfragen:

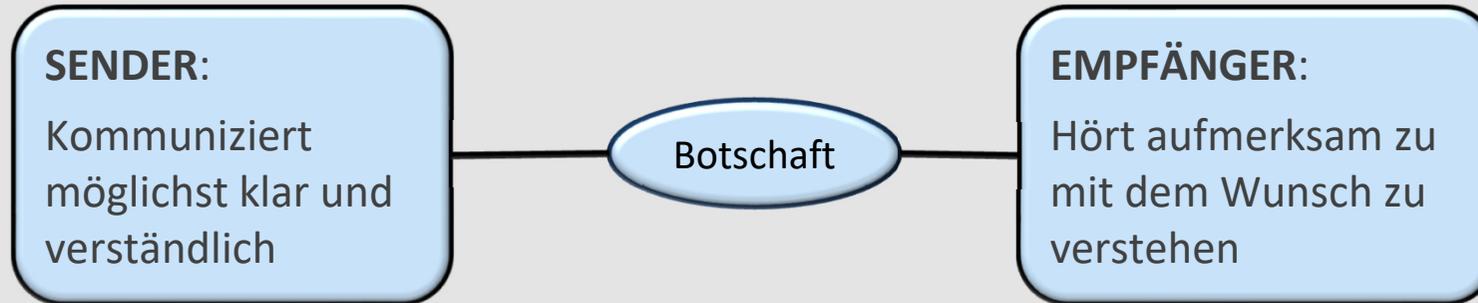
- Was kann ich tun, um die intrinsische Motivation zu bewahren bzw. zu steigern?
- Was sollte ich lassen, um Demotivation zu verhindern?
- Was behindert die Leistungsfreude (beziehungsbedingt und/oder arbeitsstrukturbedingt)?



Folgende Faktoren stehen Ihnen auch ohne disziplinarische Führungsverantwortung zur Verfügung:

- ✓ Ihre positive Beziehung zu den Personen
- ✓ Gestaltung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre
- ✓ Übertragen von Verantwortung
- ✓ Anerkennung von Leistung
- ✓ Gestalten von Rahmenbedingungen durch Einflussnahme auf Dritte (z.B. Ressourcenbereitstellung)
- ✓ Druck von außen abfedern
- ✓ Beitrag zum größeren Ganzen ermöglichen
- ✓ Beteiligung an Erfolgen





BEIDE GEMEINSAM:

Überprüfen die Verständigung, indem sie

- Fragen stellen
- Rückmeldung geben
- Paraphrasieren

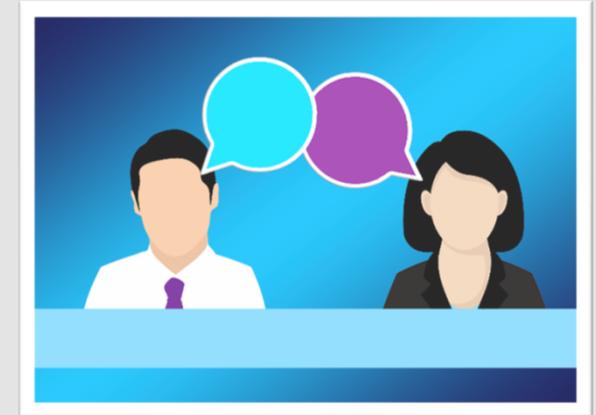
Paraphrasieren...

ist wichtig, um ...

- Botschaften zu klären
- Missverständnisse zu vermeiden
- ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen
- eine hitzige Diskussion zu beruhigen (implizite Botschaft: „Mir ist daran gelegen, dich zu verstehen. Du bist mir wichtig.“)

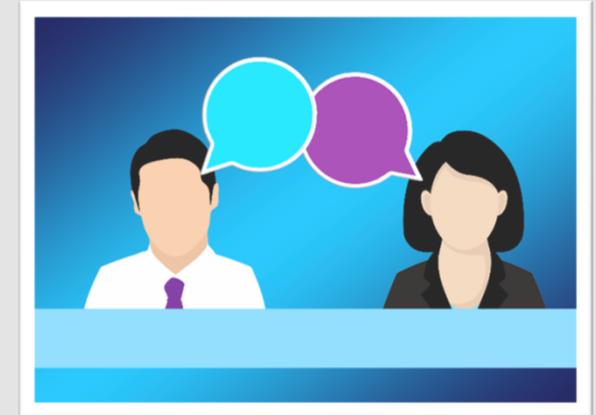
hat die Wirkung, dass ...

- sich der Gesprächspartner respektiert und verstanden fühlt, auch wenn man nicht einer Meinung ist (De-eskalation)
- der Gesprächspartner eher bereit ist, im Gegenzug ebenfalls zuzuhören
- man leichter eine gemeinsame Lösung findet



Satzanfänge:

- Wenn ich dich richtig verstanden habe, willst du...
- Lass mich mal schauen, ob ich das richtig verstanden habe: Du meinst...
- Ist das so, dass du....
- Meinst du damit...
- Warte mal kurz, lass mich mal schauen, ob ich dich bis hierhin verstanden...



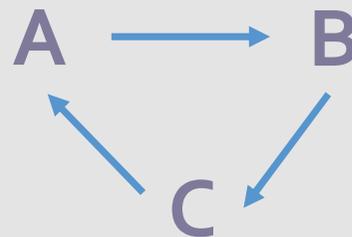
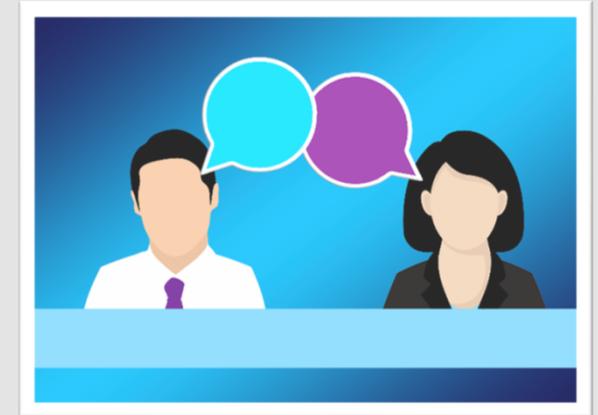
Paraphrasieren...

Person A sagt Ihre Meinung zu einem kontroversen Thema

Person B paraphrasiert

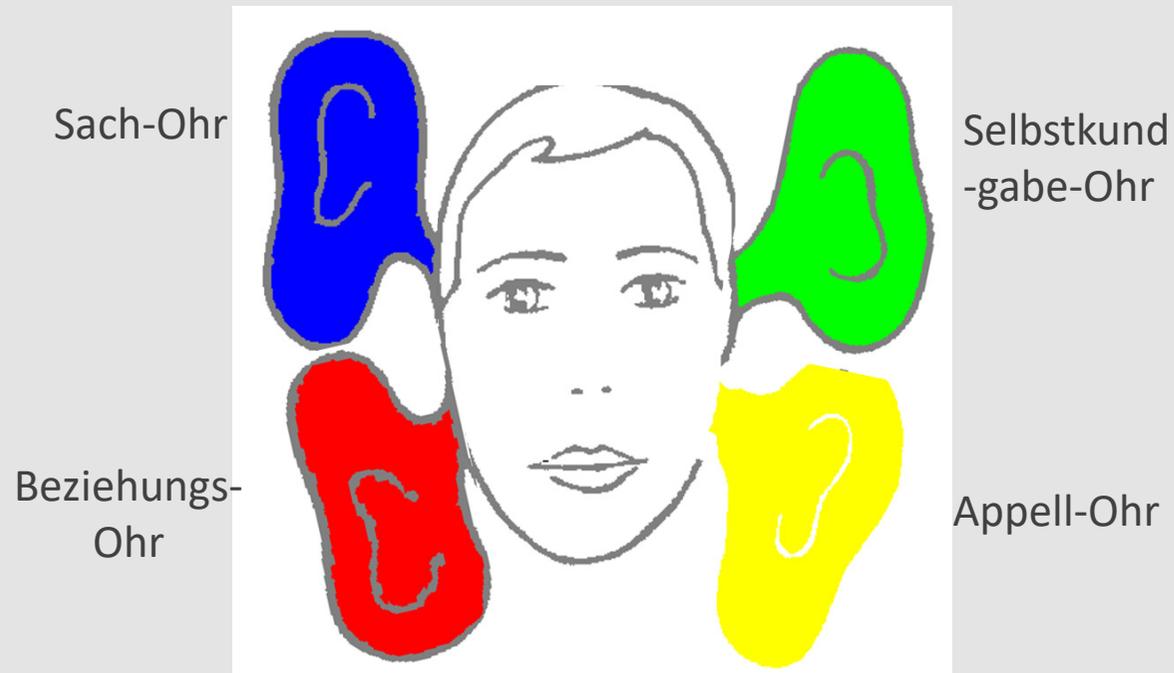
Person C beobachtet und gibt ggfs. Feedback

(3 Aussagen von A)



4 Seiten einer Botschaft (Empfänger)

Modell der 4-Ohren



Übung 4-Ohren

Szenario 1:

Sie haben mit einem Projektmitarbeiter vereinbart, dass er ein bestimmtes Telefonat führen wird. Jetzt kommt der Kollege und sagt, dass Sie es selbst machen müssen.

Szenario 2:

Sie haben mit einem Kollegen vereinbart, dass er Ihnen bis Ende der Woche einen Input gibt. Jetzt sagt er Ihnen, dass er den Termin um eine Woche nach hinten schieben muss.

Szenario 3:

Sie haben mit Ihrem Chef den Terminplan für die nächsten Projektschritte abgestimmt. Jetzt kommt der Chef und sagt, dass Sie alles 2 Wochen früher liefern müssen.

Szenario 4:

Sie hatten einen Projektmitarbeiter gebeten, sich um ein Kundenproblem zu kümmern. Jetzt sagt er Ihnen, dass er den Rest der Woche Urlaub nehmen möchte.

- Zuhören (mit Sach-Ohr und Selbstkundgabe-Ohr)
- Paraphrasieren
- Fragen stellen

4 Seiten einer Botschaft (Sender)



„Hinter jeder Kritik steckt ein Bedürfnis!“



Wenn Sie Kritik äußern möchten:

Formulieren Sie Ihr Bedürfnis (Selbstkundgabe, Appell)

 **VW-Regel: aus Vorwurf wird Wunsch**

Wechsel von...

Du-/Sie-Formulierungen



...ZU

Ich-Formulierungen

Du-Botschaften in Ich-Botschaften umwandeln

Ständig kommst
du zu spät!

Immer
unterbrichst du
mich!

Du behältst
wichtige Infos für
dich!

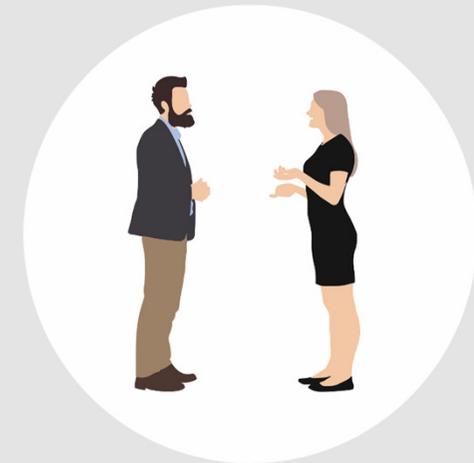
Du hältst mich mit
deinem privaten Kram
von der Arbeit ab!

Dich interessiert
das Team nicht!

Jedesmal versuchst
du, unangenehme
Aufgaben
abzuwälzen !

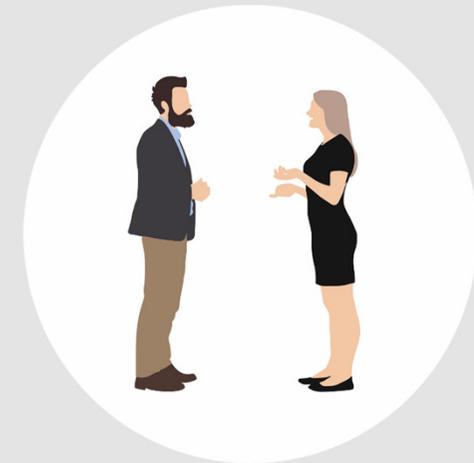


1. **W**ahrnehmung – sachliche Beschreibung zum Verhalten der anderen Person (Sach-Botschaft)
2. **W**irkung - Effekt, den das Verhalten auf mich hat und/oder Auswirkungen auf die Situation (Selbstkundgabe, Ich-Botschaft)
3. **W**unsch - Verhalten, das ich mir von der anderen Person wünsche; Bitte oder auch klare Erwartung (Appell, Ich-Botschaft)



WWW in der Kurzform

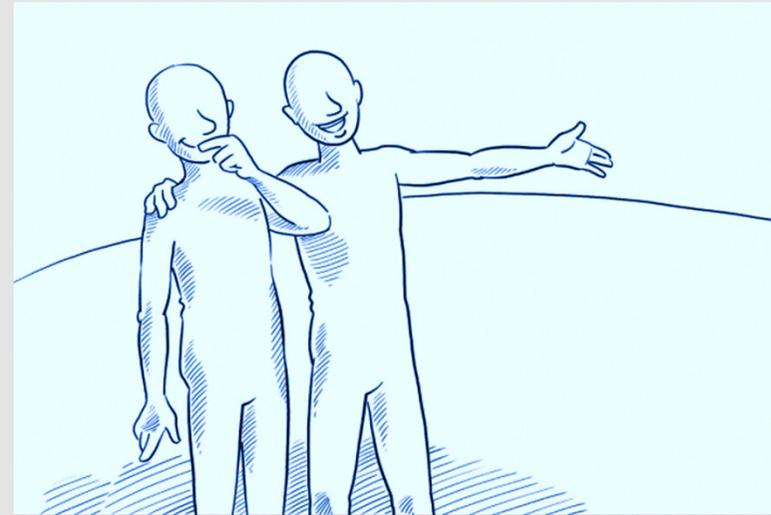
1. Verhalten ansprechen → *„Wenn du X machst...“*
2. Auswirkungen erläutern → *...passiert (bei mir) Y...“*
3. Wunsch äußern → *Bitte mache Z.“*



Überreden



Überzeugen



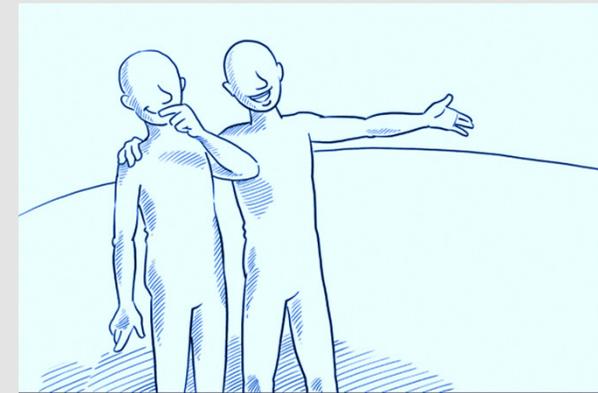
2 häufige Fehler

1. Man argumentiert nur aus der eigenen Perspektive heraus.
 - Der Gesprächspartner hat eigene Ziele, Interessen und Bedürfnisse, die er/sie erfüllt haben möchte.
 - Wenn wir in unserer Argumentation auf diese Ziele nicht eingehen und keinen Vorteil für die Person aufzeigen können, erreichen wir sie nicht.
2. Man bringt Negativargumente, wenn man auf die Vorschläge der Gegenseite eingeht.
 - Der Gesprächspartner fühlt sich kritisiert und baut Widerstand auf.
 - Das Gespräch kann eher eskalieren, weil die Positionen gegeneinander stehen.



Die Perspektive wechseln – Nutzenargumente formulieren

1. Versetzen Sie sich in die andere Person und verstehen Sie ihre Ziele, Interessen und Bedürfnisse.
2. Zeigen Sie in Ihrer Argumentation auf, inwiefern das, was Sie vorschlagen, Vorteile für den anderen bringt.
3. Formulieren Sie persönlich.
4. Verwenden Sie positiv besetzte Nutzenverben: z.B. gewinnen, sparen, erleichtern.



Orientierung am Gegenüber

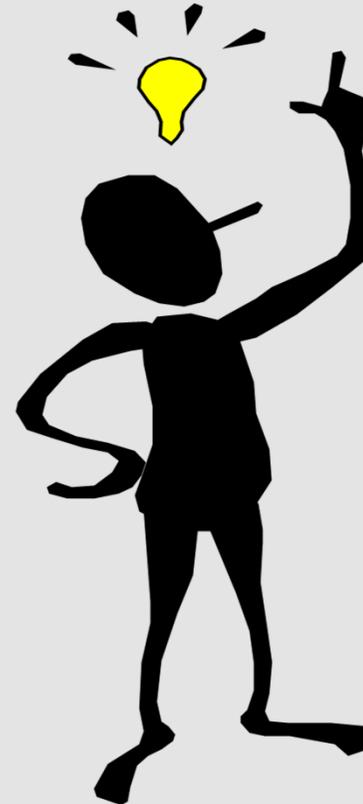
- Worauf legt der Gesprächspartner Wert?
- Was sind seine Interessen und Bedürfnisse?
- Welche Nachteile könnten für ihn entstehen?
- Woran wird er gemessen?
- Von welchen Personen ist er abhängig?
- Welche Einwände hat er üblicherweise?



**„Der erfolgreiche Mensch beschäftigt sich mit den Interessen der anderen,
der erfolglose Mensch vorwiegend mit seinen eigenen Interessen.“ (Alfred Adler)**

Sprechen Sie die Person direkt an und verwenden Sie Nutzen-Verben:

- „damit sparst du.....“
- „das garantiert uns.....“
- „wir verbessern.....“
- „dadurch steigern Sie.....“
- „wir senken dadurch.....“
- „das hilft dir.....“



•
„Der erfolgreiche Mensch beschäftigt sich mit den Interessen der anderen, der erfolglose Mensch vorwiegend mit seinen eigenen Interessen.“
•
(Alfred Adler)

Leitsatz für den Umgang mit Kritik

„Hinter jeder Kritik steckt ein Bedürfnis!“



Wenn Sie Kritik erhalten:

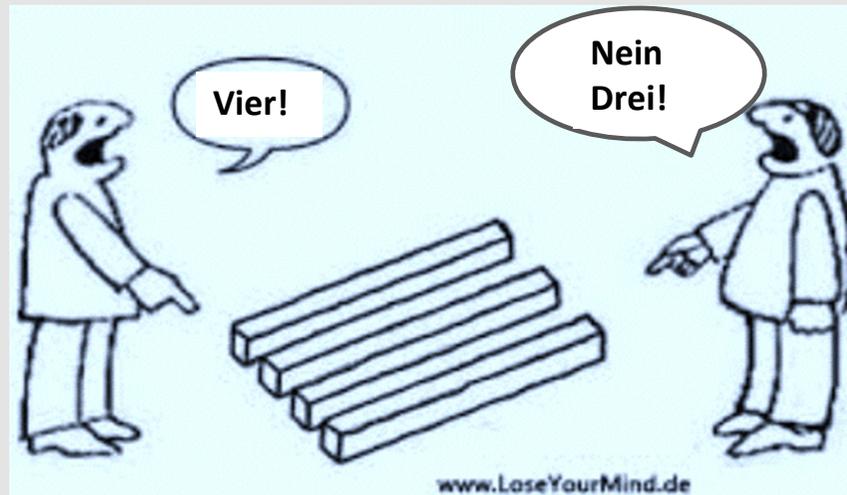
Fokussieren Sie auf das dahinterliegende Bedürfnis.

Bei konstruktiver Kritik / Einwänden

- Zuhören (mit Sach-Ohr und Selbstkundgabe-Ohr)
- Fragen stellen
- Paraphrasieren
- Kritik, Einwände aufnehmen und berücksichtigen ... oder
- Eigene Sichtweise erläutern, argumentieren und überzeugen

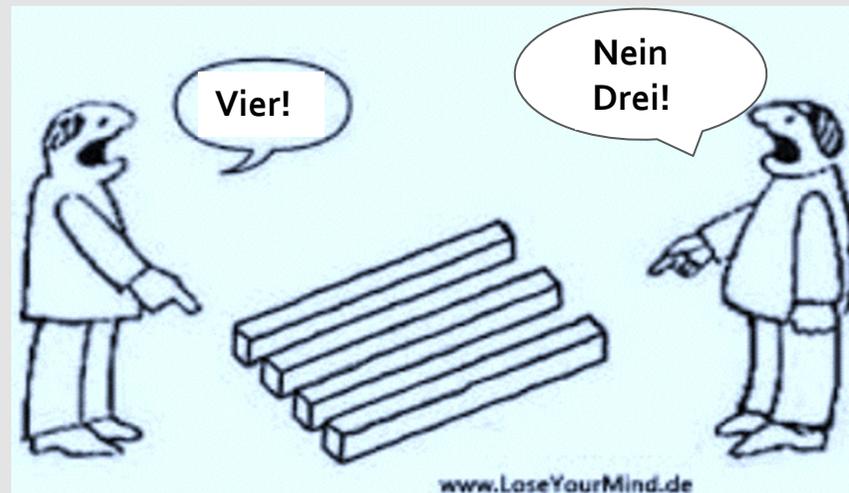
Wahrnehmung ist subjektiv!

Akzeptieren Sie, dass Ihr Gegenüber eine andere Wahrnehmung hat als Sie.



Wahrnehmung ist subjektiv!

Nur weil jemand etwas anders sieht, als man selbst, muss man sich nicht kritisiert oder bedroht fühlen.

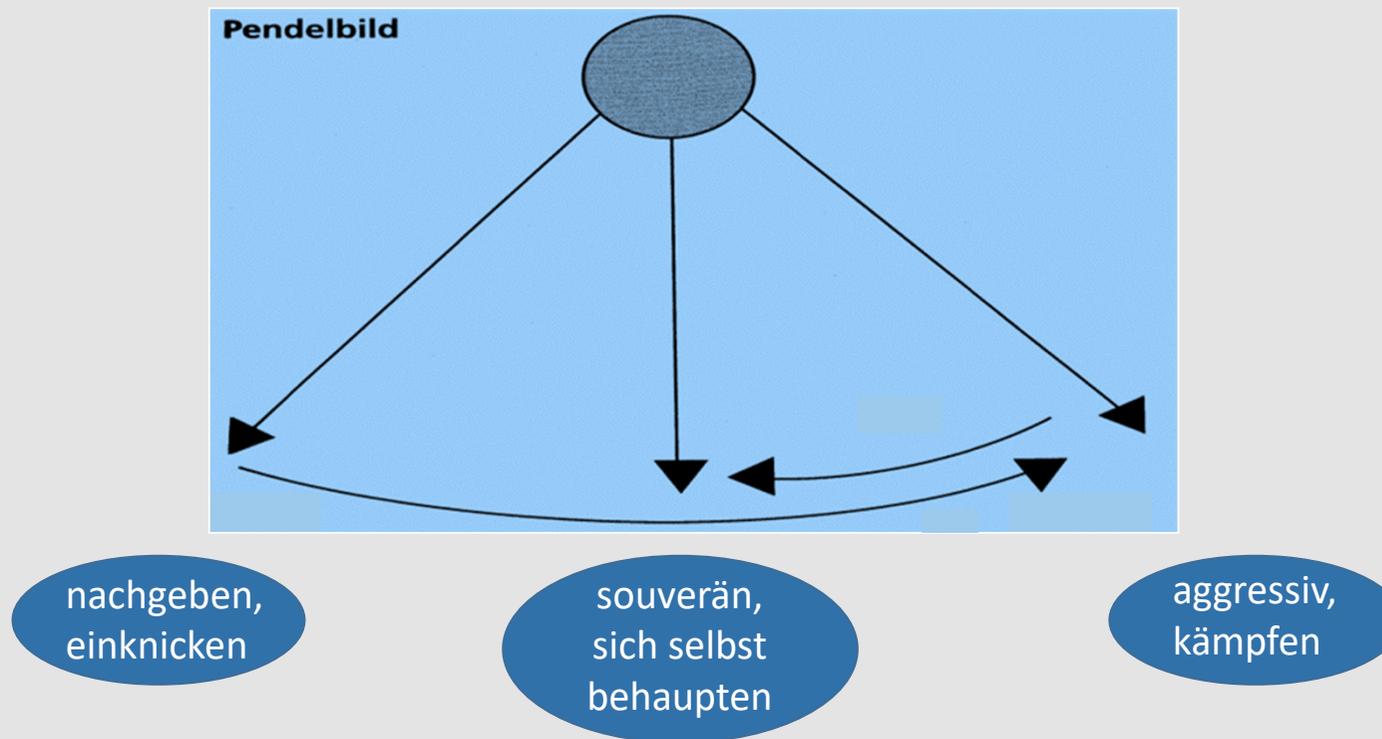


Unter dem Einfluss von Stresshormonen ...

- Erwacht der „Urmensch“ mit seinem archaischen Alarmprogramm: Kampf, Flucht oder Lähmung
- Ist das Großhirn nur begrenzt leistungsfähig
- Wird die Situation / Person verzerrt wahrgenommen
- Sind die verbalen Ausdrucksfähigkeiten reduziert



Agieren Sie ruhig, gelassen und selbstsicher!



Bei unsachlicher Kritik, Einwänden, Angriffen

Sie erhalten Einladungen in Konflikte.



Bei unsachlicher Kritik, Einwänden, Angriffen

Nehmen Sie die Einladungen nicht an!



Worin zeigt sich Souveränität?

- Selbstmanagementtechniken anwenden, um innerlich zur Ruhe zu kommen.
- Beziehungs-Ohr im Griff haben, die Gesprächsebene wechseln.
- Nicht rechthaberisch sein. Jeder Mensch hat von seinem Standpunkt aus recht.
 - ✓ Reizworte vermeiden
 - ✓ Keine Schuldzuweisungen
 - ✓ Verstärker weglassen
 - ✓ Keine Verallgemeinerungen und Pauschalierungen
 - ✓ Aufrechte, selbstbewusste Körperhaltung



Verbales Aikido



Aikido-Ansätze

1. Wahrnehmung anerkennen:

*„Mag sein, dass sich das für dich erst mal so anhört, als ob...
Aus meiner Sicht ...“*

*„Mag sein, dass das jetzt erst mal ... rüberkommt. Aus
folgenden Gründen ...“*

„Mag sein, dass das auf dich ... wirkt. Aus meiner Sicht ...“



Aikido-Ansätze

2. (Bedingt) zustimmen:

„Das stimmt, das ist jetzt erst mal mehr Aufwand. Auf lange Sicht ...“

„Da gebe ich dir recht, das haben wir bisher so gemacht. Aus folgenden Gründen ...“

„Da hast du vielleicht/möglicherweise recht. Aus meiner Sicht ...“



Aikido-Ansätze

3. Überraschung äußern:

„Das wundert mich jetzt. Aus meiner Sicht ...“

„Das erstaunt mich. Nach meiner Erinnerung ...“

„Da bin ich jetzt überrascht. Was genau ...?“



Aikido-Ansätze

4. Sichtweise bestätigen:

„Das habe ich auch erst gedacht. Inzwischen ...“

„Ich war auch erst skeptisch. Was mich überzeugt hat, ...“

„Ich hatte die gleichen Bedenken. Warum ich es trotzdem für richtig halte ...?“



Aikido-Ansätze

5. Konkretisierungsfrage stellen:

„Was genau meinst du mit...?“

„Was konkret erscheint dir... (z.B. unrealistisch)?“



Gewinner-Verlierer-Strategie:

„Sie haben die Meinung, aber ich habe diese Meinung!“

Gewinner-Gewinner-Strategie:

„Sie haben die Meinung, und ich denke folgendermaßen!“

Aikido-Sätze im Überblick

- *„Mag sein, dass das auf dich jetzt erst mal etwas ... wirkt. Aus meiner Sicht ...“*
- *„Da gebe ich dir recht, das ist ... Aus folgenden Gründen ...“*
- *„Das erstaunt mich. Nach meiner Erinnerung ...“*
- *„Das habe ich auch erst gedacht. Inzwischen ...“*
- *„Was genau meinst du mit...?“*



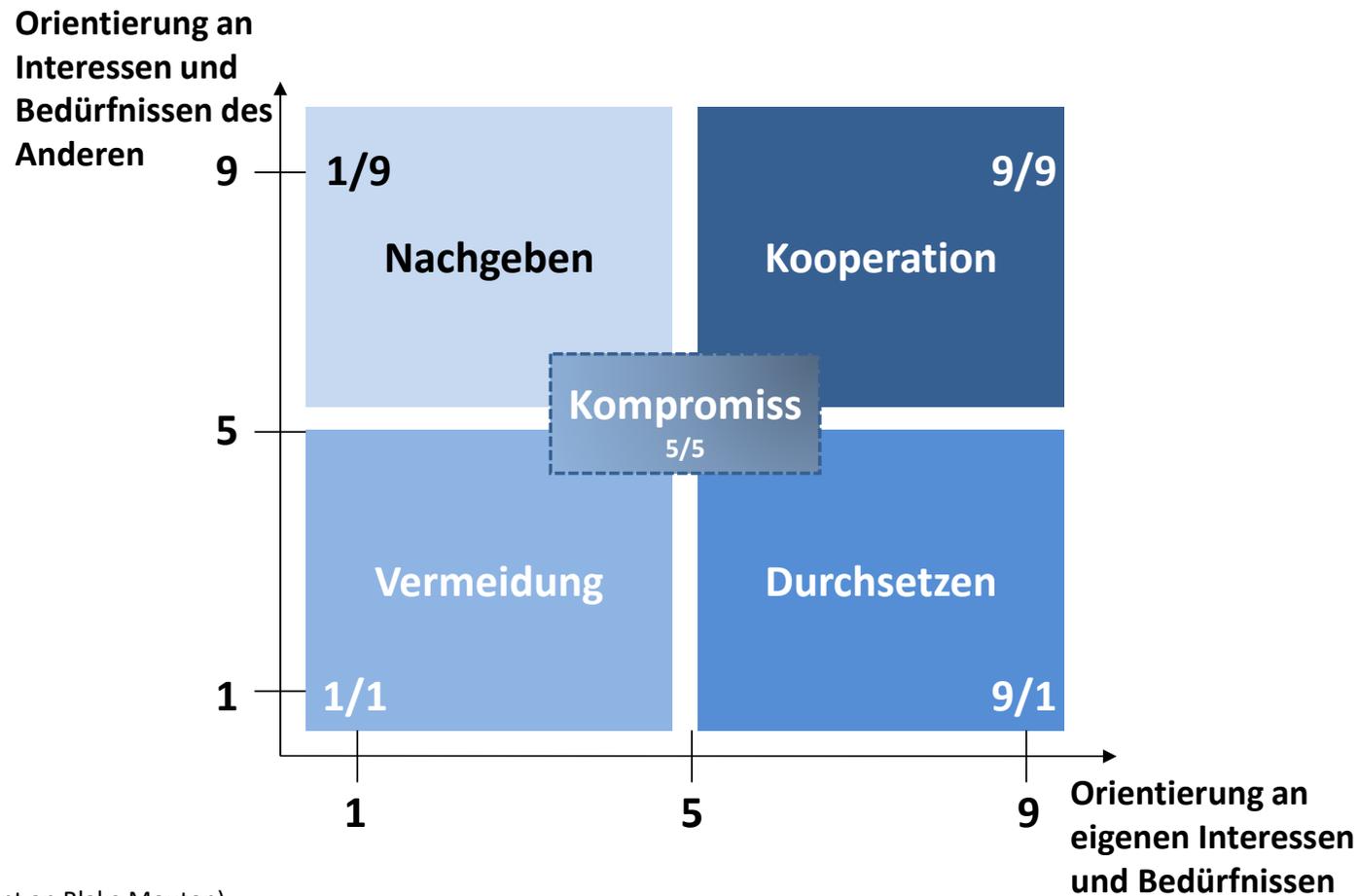
Grenzen setzen

- *„Stopp, Frank. Wenn du laut wirst, ist bei mir Schicht im Schacht. Lass uns morgen darüber reden.“*
- *„Stopp! Das geht zu weit. Auf dieser Ebene bin ich nicht zum Gespräch bereit. Wir können weiterreden, wenn Sie sich beruhigt haben.“*
- *Moment mal! Wenn wir das Gespräch weiterführen wollen, sollten wir jetzt mal wieder sachlich werden. So macht das keinen Sinn.*



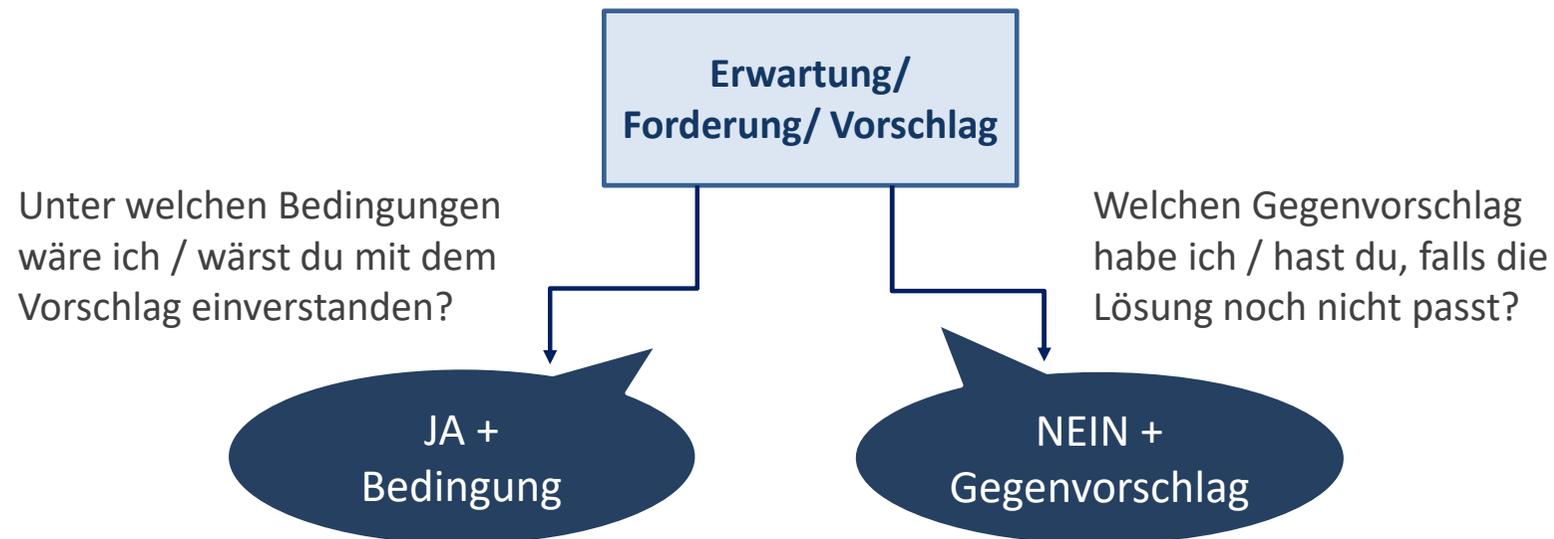
Ein Konflikt besteht,
wenn eine Person ein Bedürfnis einer anderen Person
gegenüber hat,
und dieses Bedürfnis nicht erfüllt wird.
(J. Muir)





(GRID-Modell angelehnt an Blake Mouton)

So können Sie verhandeln



Wie könnte ein guter Kompromiss oder eine win-win Lösung aussehen?

Übung 4-Ohren, überzeugen, verhandeln

Szenario 1:

Sie haben mit einem Projektmitarbeiter vereinbart, dass er ein bestimmtes Telefonat führen wird. Jetzt kommt der Kollege und sagt, dass Sie es selbst machen müssen.

Szenario 2:

Sie haben mit einem Kollegen vereinbart, dass er Ihnen bis Ende der Woche einen Input gibt. Jetzt sagt er Ihnen, dass er den Termin um eine Woche nach hinten schieben muss.

Szenario 3:

Sie haben mit Ihrem Chef den Terminplan für die nächsten Projektschritte abgestimmt. Jetzt kommt der Chef und sagt, dass Sie alles 2 Wochen früher liefern müssen.

Szenario 4:

Sie hatten einen Projektmitarbeiter gebeten, sich um ein Kundenproblem zu kümmern. Jetzt sagt er Ihnen, dass er den Rest der Woche Urlaub nehmen möchte.

- Zuhören (mit Sach-Ohr und Selbstkundgabe-Ohr)
- Paraphrasieren
- Fragen stellen
- Einwände aufnehmen und berücksichtigen oder
- Eigene Sichtweise erläutern, argumentieren und überzeugen

