

# LEADERSHIP

## in der Berufsbildung

Rollenverständnis – Selbstkompetenz - Kommunikation

Gesundheitsmeile Uster, 30.01.2020

Engelhardt Training / Dr. Miriam Engelhardt, Nikola Engelhardt

# BerufsbildnerIn

## Wievielen Rollen soll ich eigentlich ´gerecht werden?

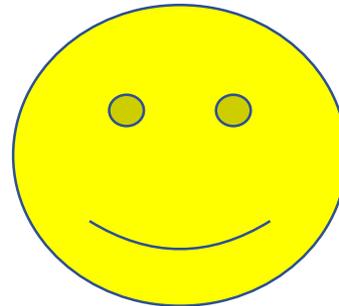
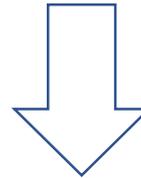
**Führung**

Fachlich ohne Linienfunktion

**Pädagogischer Auftrag**

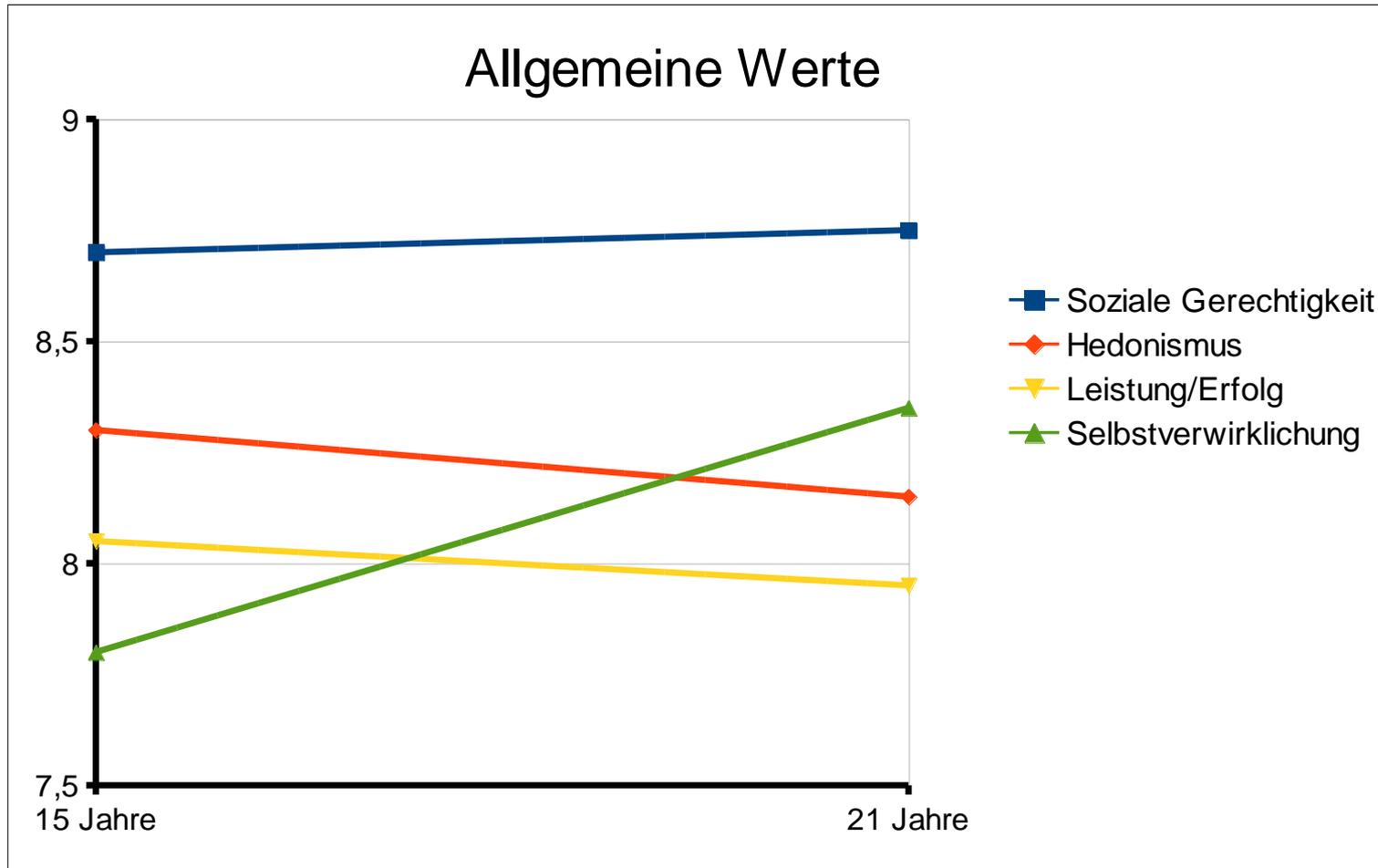
**Coach,**

Beziehungsaufbau



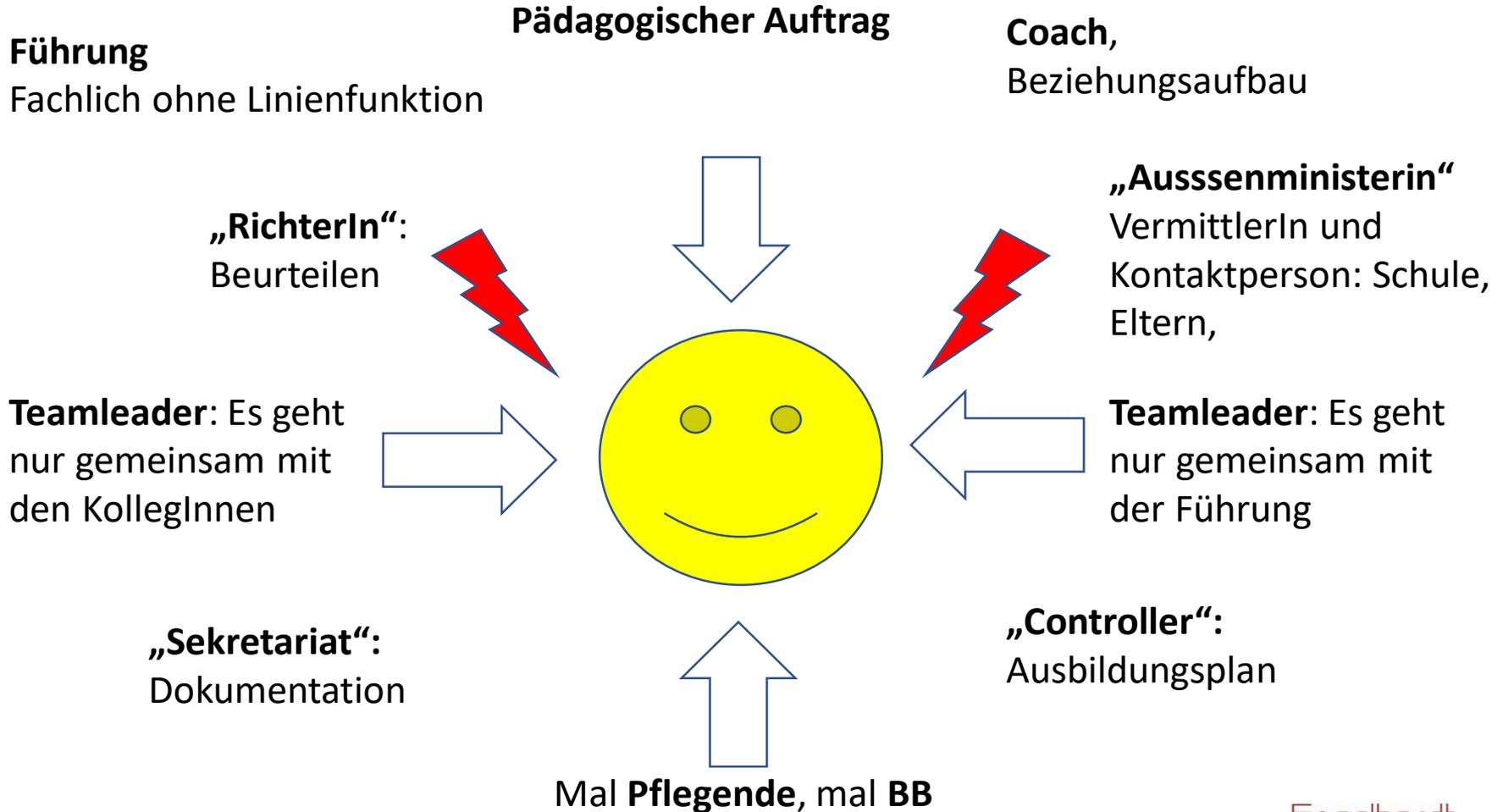
# Werteorientierungen Jugendlicher

Quelle: Cocon, repräsentative schweizerische Längsschnittstudie



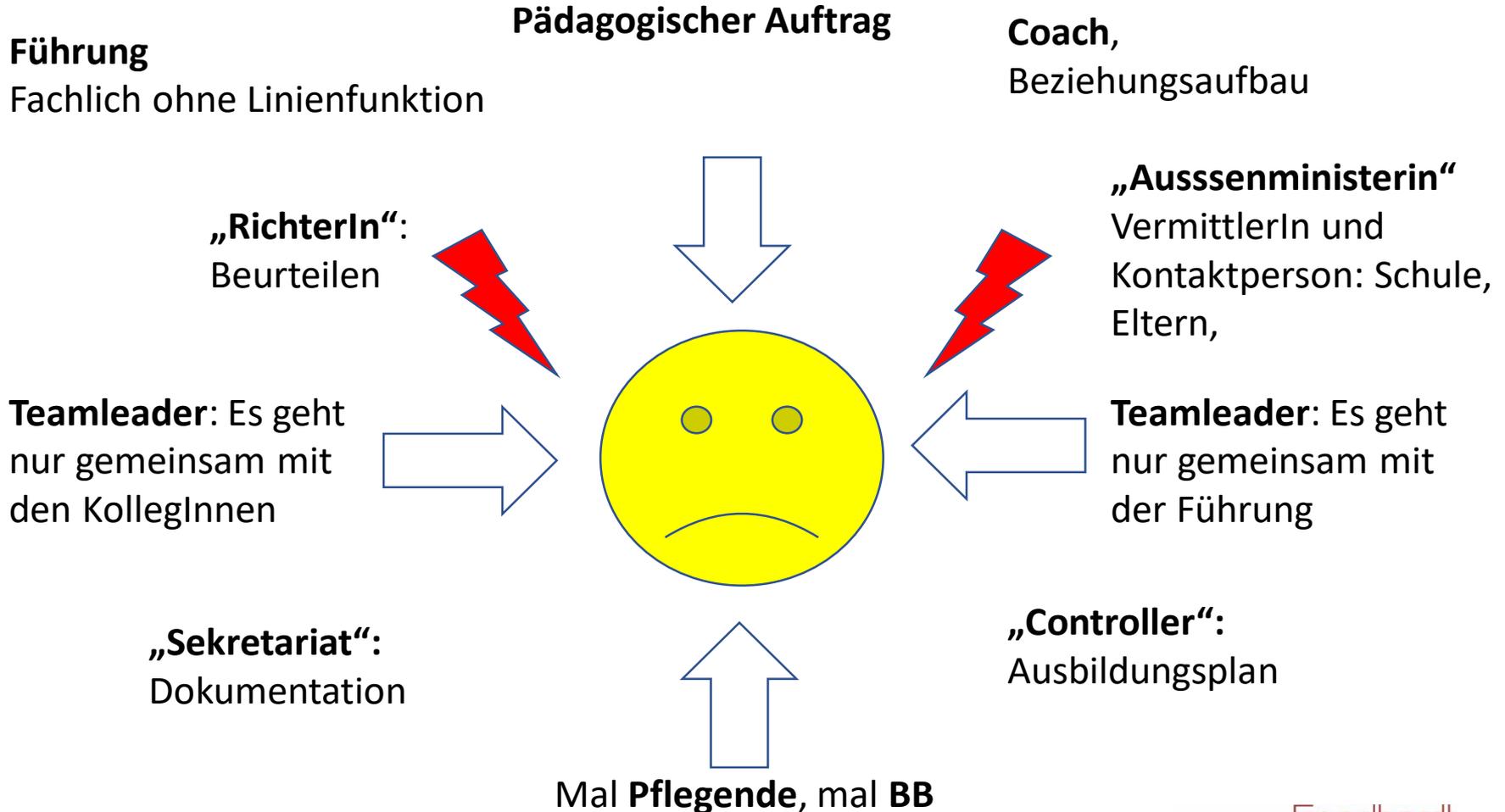
# BerufsbildnerIn

Wieviele Rollen soll ich eigentlich ´gerecht werden?



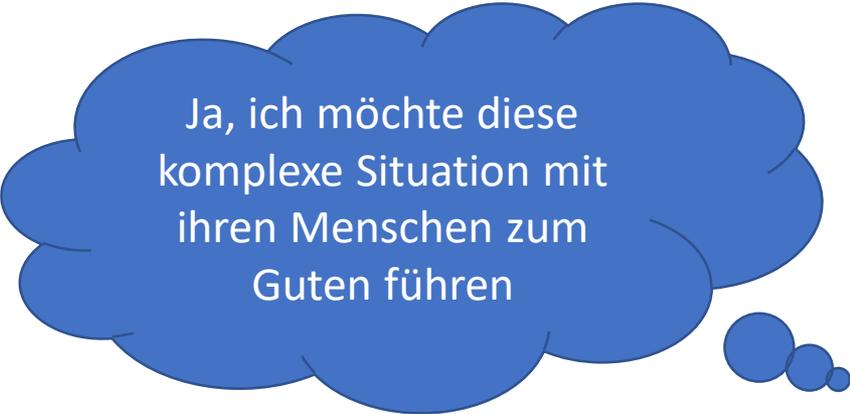
# BerufsbildnerIn

Wieviele Rollen soll ich eigentlich ´gerecht werden?



# LEADERSHIP

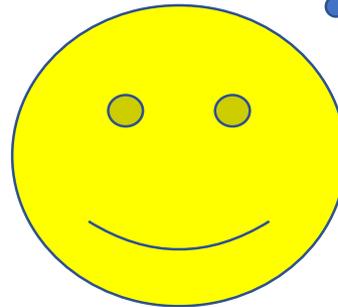
## 1. Haltung



Ja, ich möchte diese  
komplexe Situation mit  
ihren Menschen zum  
Guten führen



Ja, ich  
übernehme  
Verantwortung



# Murmelaufgabe



## Was ist mein Bild von Führung?

In welchen Situationen fühlt es sich so an?

Was tue ich? Was tun die anderen?

Ist das Bild für mich hilfreich?

Oder gibt es ein anderes Bild, wohin ich mich entwickeln möchte?

# LEADERSHIP

## 1. Schritt



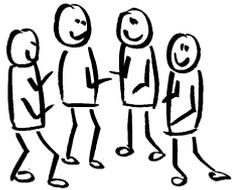
# Leadership ist...

## Selbstführung: Überblick über meine Rollen haben

Covey

Rolle	Wichtige Person	Grosses Ziel	Wochenziel
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7. Meine Säge schärfen / Selbstsorge			

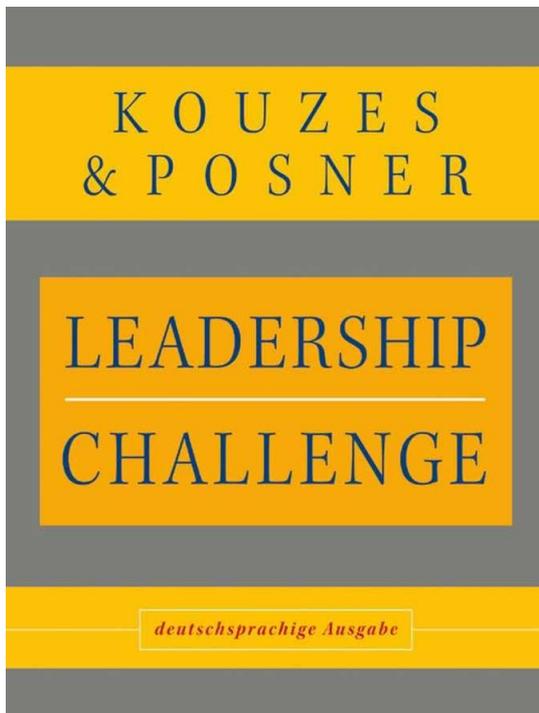
# Einzel- oder Partnerarbeit



Zeichnen Sie sich ein Raster für 7 Rollen und füllen es

1. Welche Rollen sind bei mir gerade aktuell?
2. Welche Person ist pro Rolle gerade besonders wichtig?
3. Was ist mein grosses Ziel in Bezug auf diese Person / Rolle?
4. Formulieren sie ein kleines, realistisches Wochenziel, um dem grossen Ziel ein Stückchen näher zu kommen.

Leadership ist...  
Verhalten: Glaubwürdigkeit



## 5 Verhaltensweisen erfolgreicher Führung:

- Werte leben
- Vision: eine gemeinsame entwickeln
- Herausforderungen suchen
- Den anderen Handlungsspielraum geben
- Ermuntern und ermutigen  
„encourage the heart“

# Austausch zu zweit oder zu dritt



## Meine erfolgreichste Leadershiperfahrung

1. Erzählen Sie einander ihre erfolgreichste Leadershiperfahrung
2. Analyse: Welche Verhaltensmerkmale von Kouzes & Posner können sie in der Geschichte wiedererkennen?

# Emotionale Führung: andere gewinnen

## 4 positive Führungsstile, die Resonanz fördern

### **Visionär**

#### **Verwirklichung gemeinsamer Träume**

Spornt Leute an, eine Vision zu verwirklichen; Selbstvertrauen, Empathie

„Begleiten Sie mich auf meinem Weg“

*Anwendung:* Wenn aufgrund von Veränderungen eine Vision oder klare Richtung gebraucht wird

### **Coachend**

#### **individuelle Ziele mit Zielen der Organisation in Einklang bringen**

Bereitet Mitarbeiter für die Zukunft vor. Förderung anderer, Empathie, Selbstreflexion

„Versuchen Sie es doch einmal“

*Anwendung:* Leistung von Mitarbeitenden durch gezielte Förderung verbessern

### **Gefühlsorientiert**

#### **verbindet Menschen miteinander und schafft Harmonie**

Empathie, Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen und zur Kommunikation

„Für mich zählen vor allem die Menschen“ „Es muss dem Team gut gehen“

*Anwendung:* um gespaltene Teams zu vereinen, in stressigen Zeiten zu motivieren

### **Demokratisch**

#### **Wertschätzung für den Beitrag der MA bewirkt Engagement durch Einbeziehen**

Schaffen von Konsens durch Mitbeteiligung; Zusammenarbeit, Teamkommunikation

„Was halten Sie davon?“

*Anwendung:* um Zustimmung / Konsens zu erreichen oder wertvolle Beiträge von MA zu sammeln

# Achtung vor Missstimmung: 2 Führungsstile, die Dissonanz fördern

## **Fordernd**

**Erreichung interessanter herausfordernder Ziele**, sehr hoher Leistungsstandard;

Gewissenhaftigkeit, Erfolgsdrang, Tatkraft

„Machen Sie es wie ich, gleich und zwar jetzt“

*Anwendung:* Um mit einem hochmotivierten kompetenten Team herausragende Ergebnisse zu erzielen

## **Befehlend / Autoritär**

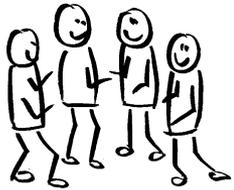
**Gibt in Notsituationen eine klare Richtung;** Verlangt, eine Anweisung sofort zu befolgen.

Tatendrang, Tatkraft, Selbstkontrolle

„Tun Sie, was ich sage“

*Anwendung:* In Krisen, Notsituationen; mit problematischen Mitarbeitenden

# Selbsteinschätzung und Austausch zu zweit oder zu dritt

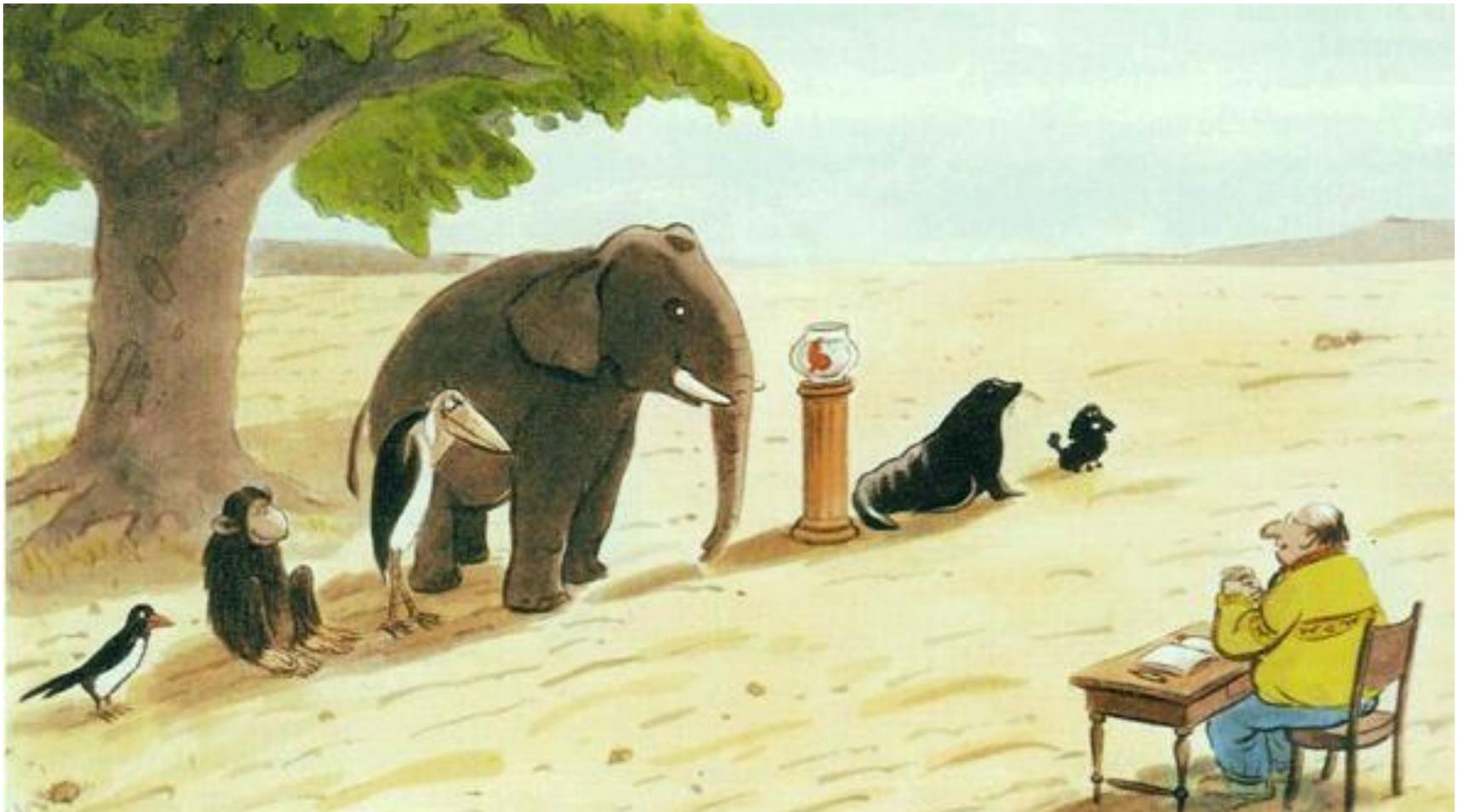


## Welches sind meine bevorzugten Führungsstile

1. Welchen Stil / welche Stile wende ich häufig und gerne an?
2. Wo wäre es gut mein Repertoire zu erweitern?  
Ein bisschen mehr von....

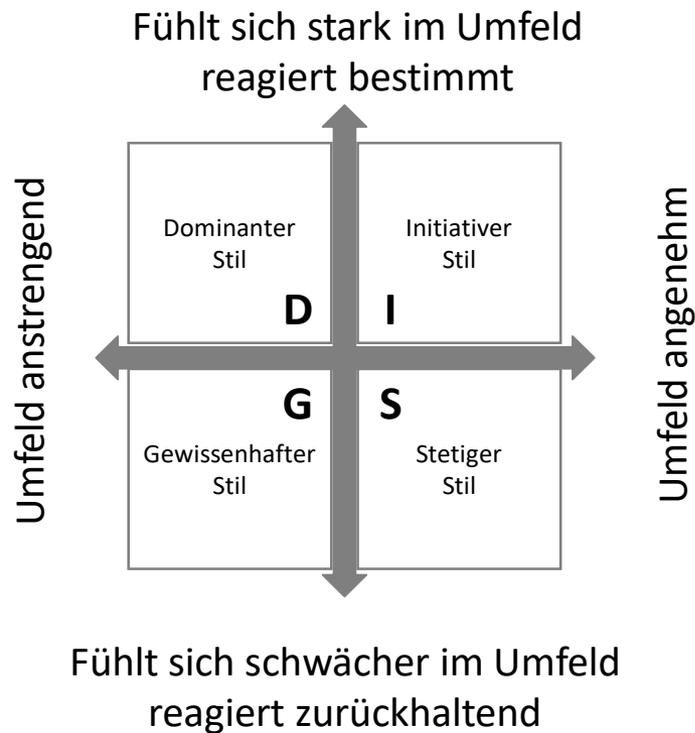
Richtig kommuniziert: Für alle den richtigen Ton treffen – warum ist das wichtig?

**Damit es gerecht zugeht, erhalten Sie alle die gleiche Aufgabe: Klettern Sie auf diesen Baum.**



Das DISG Modell von Persolog

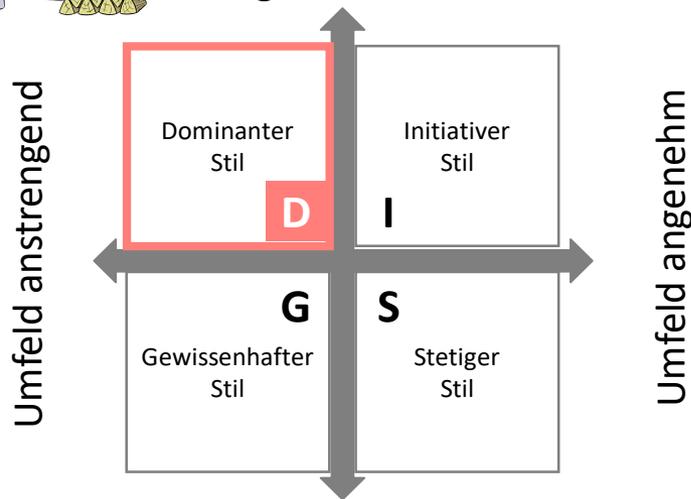
# Das Persolog Modell unterscheidet zwei wesentliche Verhaltensdimensionen



# Der dominante Verhaltensstil – ergebnisorientiert, will bestimmen



Fühlt sich stark im Umfeld  
reagiert bestimmt



Fühlt sich schwächer im Umfeld  
reagiert zurückhaltend

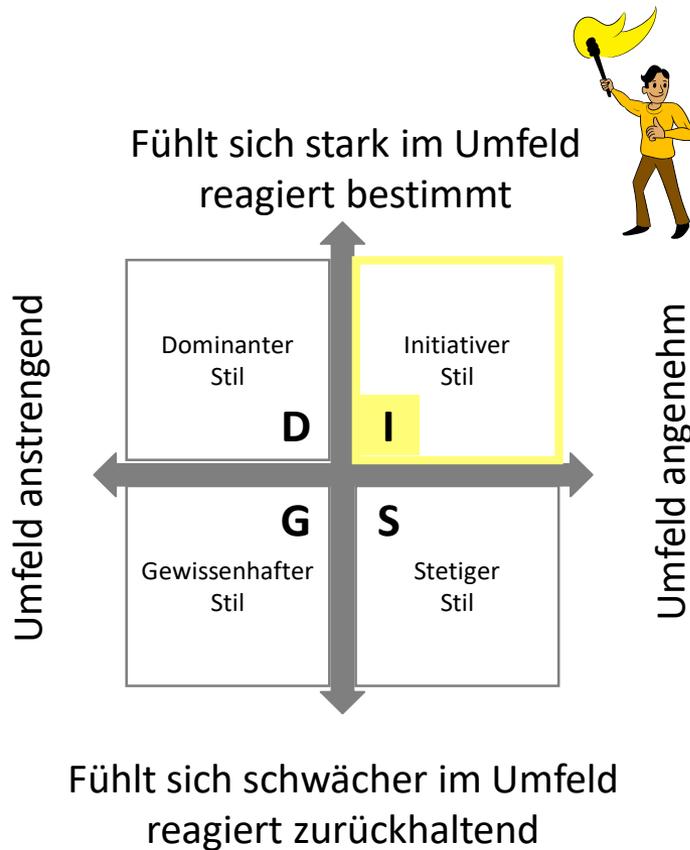
- **Beschreibung:**  
Platzhirsch, Macher, trifft schnell Entscheidungen, übernimmt Verantwortung, setzt sich durch, mag Wettbewerb und Herausforderungen
- **Ziel:**  
Das Umfeld formen; Widerstände überwinden, um Ergebnisse zu erzielen
- **Grundangst:**  
Bezwungen werden
- **Grundbedürfnis:**  
Unabhängigkeit
- **Kommuniziert:**  
kurz und bündig

Das DISG Modell von Persolog

**Der dominante Verhaltensstil – Selbstbild Fremdbild. Aus Sicht anderer kann es sich auch so anfühlen.**



# Der initiative Verhaltensstil – enthusiastisch, will begeistern



- **Beschreibung:**  
Der Animator, enthusiastisch, emotional, mag mit Menschen umgehen
- **Ziel:**  
das Umfeld formen, andere einbinden, um Ergebnisse zu erzielen
- **Grundangst:**  
Benachteiligt zu werden
- **Grundbedürfnis:**  
Akzeptiert zu werden
- **Kommuniziert:**  
emotional und ausschweifend

# Der initiative Verhaltensstil

- Die Aufgabe schmackhaft machen
- Lust vermitteln
- Belohnung danach → Apéro, Süßes...
- Begeisterung wecken
- Ton positiv,  $\phi$  Kasernenton/Befehlt
- Positive Ausstrahlung/Haltung
- ( Verständnis für die zusätzliche Aufgabe nach arbeitsreicher Zeit )

Befehlton

Selbstverständlichkeit für die Zusatzaufgabe

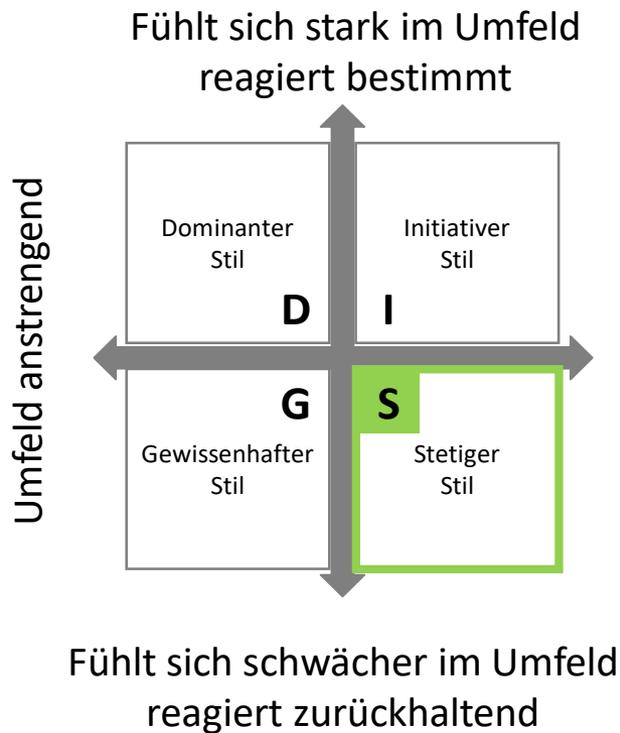
Von „oben“ herab

$\phi$  Wertschätzung der schon geleisteten Arbeit

■ Lob ist der Treibstoff

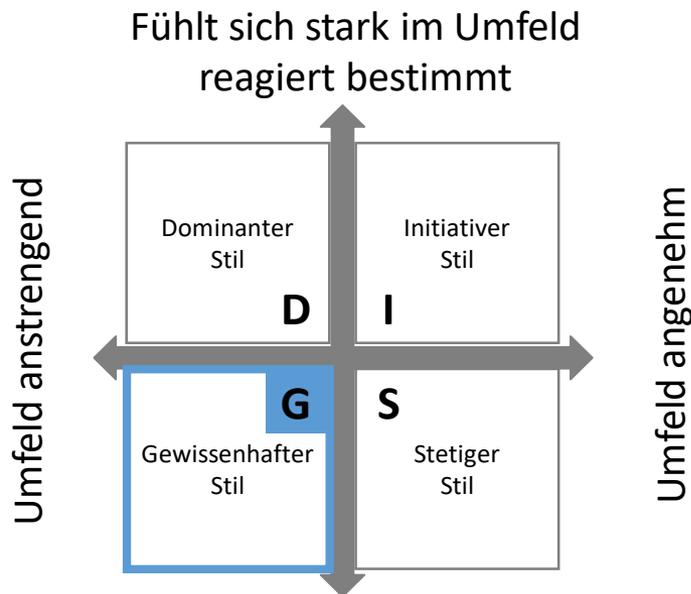
Quelle: Ergebnisse einer Gruppenarbeit. Thema: Wie möchten Sie, dass unter Stress mit Ihnen kommuniziert wird.  
Arbeitsauftrag: Jemand gibt uns einen Arbeitsauftrag, der ungelegt kommt. Wie wünschen wir, soll mit uns kommuniziert werden? Was sind No-Goes? Gefragt wurde eine Gruppe von I-Typen.

# Der stetige Verhaltensstil – zuverlässig, sucht und braucht Harmonie



- **Beschreibung:**  
Der Teamplayer, der ruhende Pol im Team, arbeitet zuverlässig, mag ein stetiges Umfeld
- **Ziel:**  
Mit anderen zusammenarbeiten, um Ergebnisse zu erzielen
- **Grundangst:**  
Allein gelassen zu werden
- **Grundbedürfnis:**  
Sicherheit / Schutz
- **Kommuniziert:**  
beziehungsorientiert, guter Zuhörer

# Der gewissenhafte Verhaltensstil – gründlich, will alles richtig machen

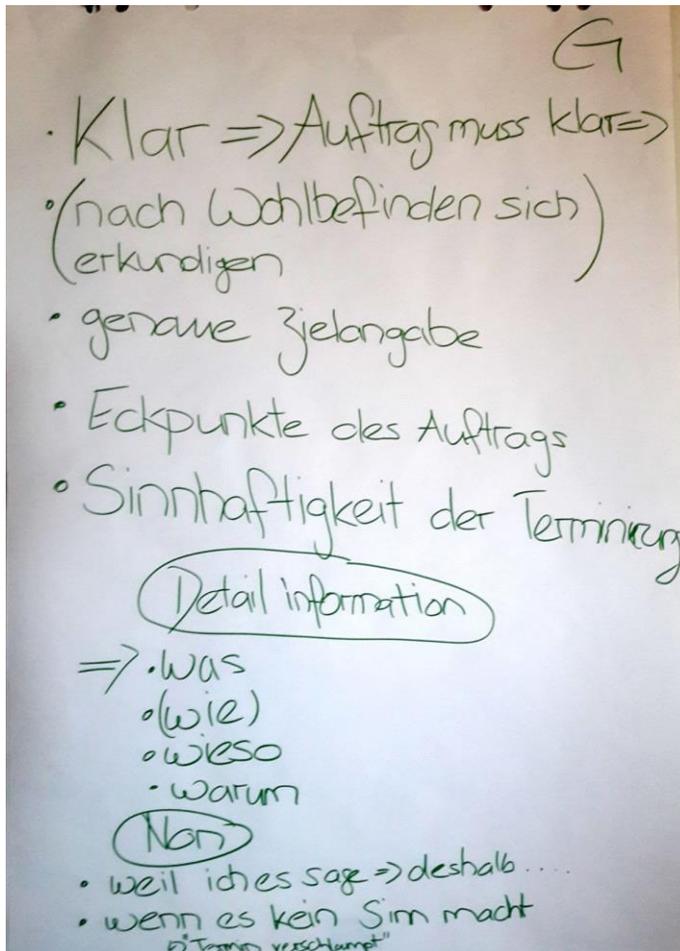


Fühlt sich schwächer im Umfeld  
reagiert zurückhaltend

- **Beschreibung:**  
Der Typ Forscher, gründlich, beherrscht und analytisch, liebt Details
- **Ziel:**  
Mit anderen über mögliche Konsequenzen reden, um Ergebnisse zu erzielen
- **Grundangst:**  
Kritisiert zu werden
- **Grundbedürfnis:**  
Dinge richtig zu machen
- **Kommuniziert:**  
Detailliert über die Sache

Richtig kommuniziert: Für alle den richtigen Ton treffen – Transfer in den Arbeitsalltag

## Der gewissenhafte Verhaltensstil – Helfen Sie den G-Typen mit einem detaillierten Arbeitsauftrag

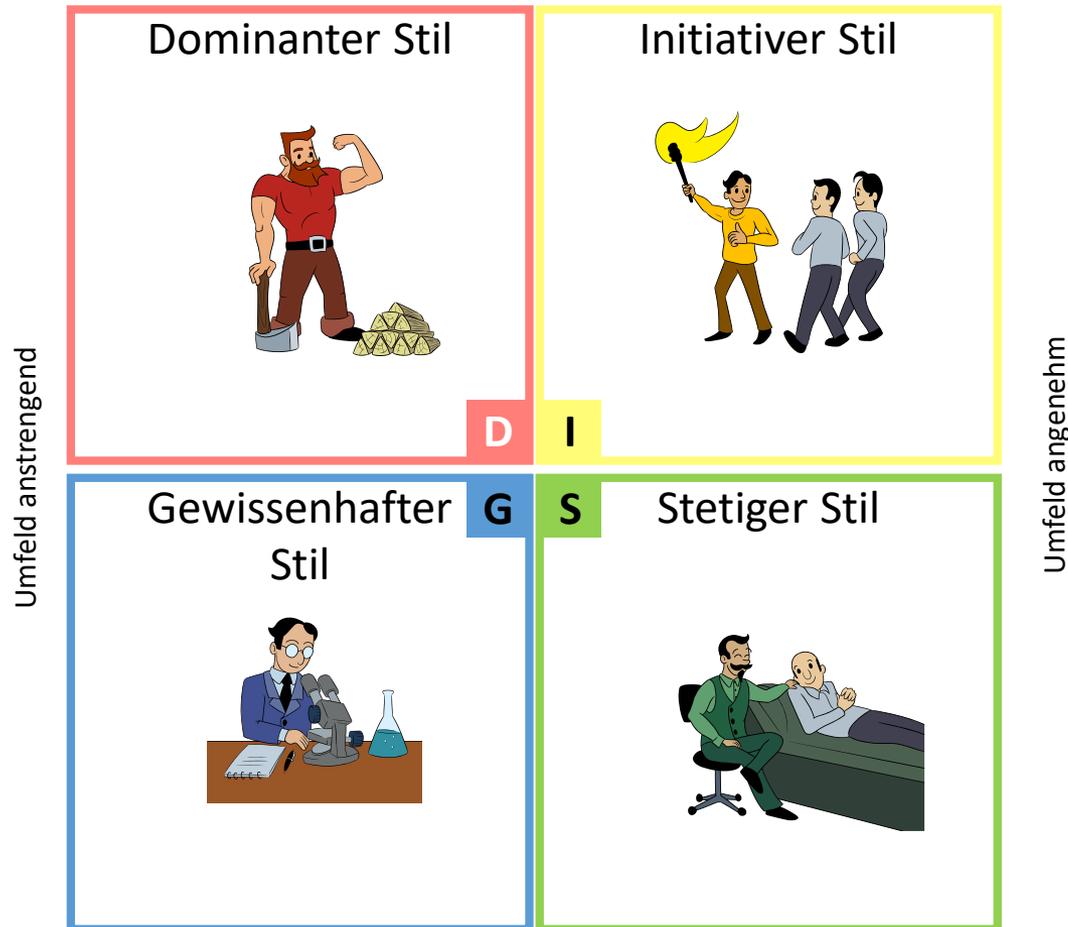


- Möchten keine Fehler machen
- Helfen Sie kommunikativ
  - Klare Zielvorgaben
  - Detaillierter Auftrag
  - Zeit für Rückfragen
  - Sinn der Aufgabe und Deadline

Quelle: Ergebnisse einer Gruppenarbeit. Thema: Wie möchten Sie, dass unter Stress mit Ihnen kommuniziert wird. Arbeitsauftrag: Jemand gibt uns einen Arbeitsauftrag, der ungelegen kommt. Wie wünschen wir, soll mit uns kommuniziert werden? Was sind No-Goes? Gefragt wurde eine Gruppe von G-Typen.

# Zusammengefasst: Wie treffe ich den richtigen Ton bei den verschiedenen Verhaltenstypen?

Fühlt sich stark im Umfeld, reagiert bestimmt



Fühlt sich schwächer im Umfeld, reagiert zurückhaltend

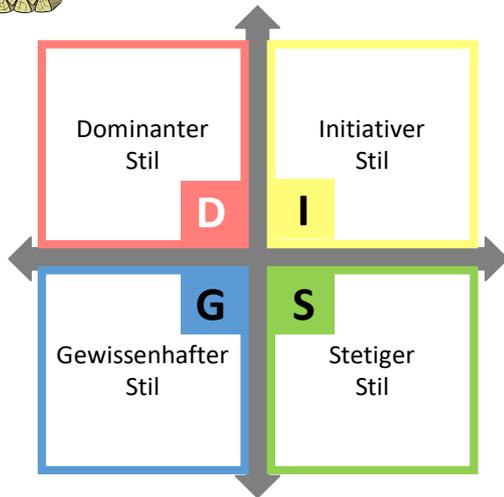
# Zusammengefasst: Wie treffe ich den richtigen Ton bei den verschiedenen Verhaltenstypen?



Fühlt sich stark im Umfeld  
reagiert bestimmt



Umfeld anstrengend



Umfeld angenehm

- **Dominanter Stil:**  
Sagen Sie knapp, was Sie möchten, lassen Sie Freiraum für das "wie"
- **Initiativer Stil:**  
Geben Sie Lob und Anerkennung und finden Sie begeisternde Worte
- **Stetiger Stil:**  
Zeigen Sie die Empathie für Ihr Gegenüber, bieten Sie Unterstützung an
- **Gewissenhafter Stil:**  
Erläutern Sie detailliert, was sie als Ergebnis erwarten, geben Sie Zeit für Fragen und Kritik



Fühlt sich schwächer im Umfeld  
reagiert zurückhaltend



# Exkurs: Wie erfahre ich meinen Verhaltenstyp?

## Exemplarischer Fragebogen zur Selbst-Analyse.

optimistisch	
selbstsicher	
genau	
harmonisch	
nachdenklich	
kontaktfreudig	
zuhörend	
wagemutig	
geduldig	
spontan	
entscheidungsfreudig	

ergebnisorientiert	
beständig	
enthusiastisch	
selbstdiszipliniert	
positiv	
risikofreudig	
zurückhaltend	
unterstützend	
kritisch	
impulsiv	
zuverlässig	

Legen Sie eine Reihenfolge von 1 bis 4 innerhalb jeder der 10 Wortgruppen fest. Entscheiden Sie sich zunächst für das Wort, das Ihnen „am ehesten“ entspricht (4 Punkte), dann für das, was Ihnen „am wenigsten“ entspricht (1 Punkt) und dann für die beiden anderen. Geben Sie drei Punkte für „am zweitbesten“ und 2 Punkte für „am zweitwenigsten“. Denken Sie sich in Ihr berufliches Umfeld hinein. Vergeben Sie die Zahlen rasch, ohne viel nachzudenken.

# Exkurs: Wie erfahre ich meinen Verhaltenstyp?

## Exemplarische Auswertung.

optimistisch	I
selbstsicher	D
genau	G
harmonisch	S
nachdenklich	G
kontaktfreudig	I
zuhörend	S
wagemutig	D
geduldig	S
spontan	I
entscheidungsfreudig	D

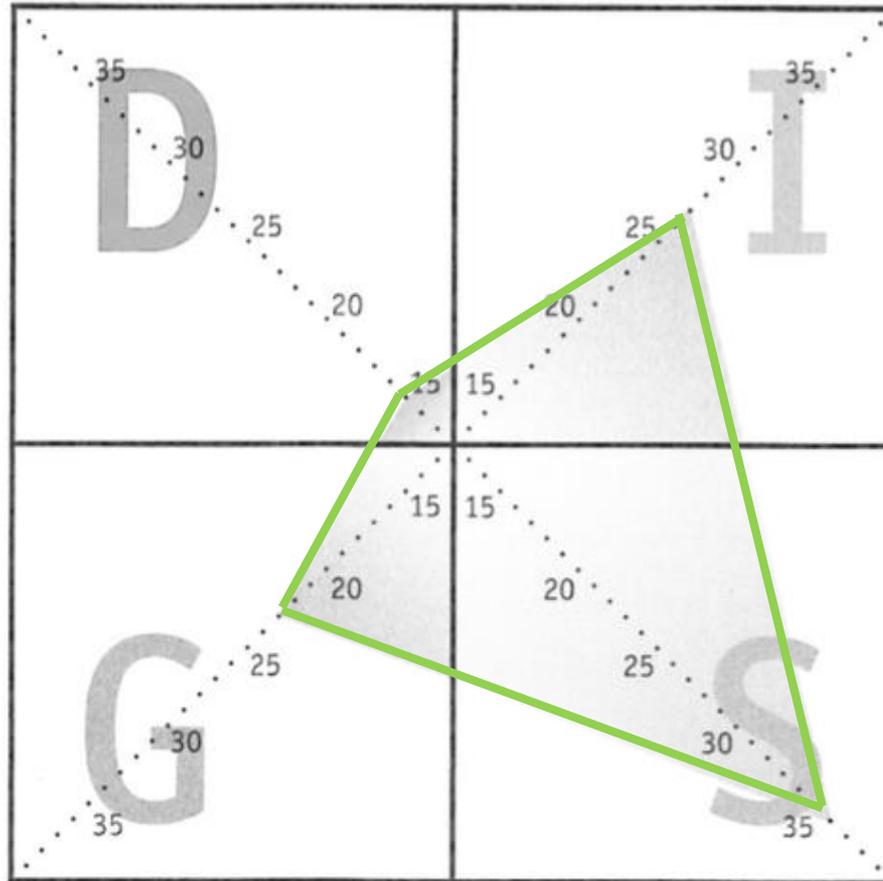
ergebnisorientiert	D
beständig	S
enthusiastisch	I
selbstdiszipliniert	G
positiv	I
risikofreudig	D
zurückhaltend	G
unterstützend	S
kritisch	G
impulsiv	I
zuverlässig	S

Legen Sie eine Reihenfolge von 1 bis 4 innerhalb jeder der 10 Wortgruppen fest. Entscheiden Sie sich zunächst für das Wort, das Ihnen „am ehesten“ entspricht (4 Punkte), dann für das, was Ihnen „am wenigsten“ entspricht (1 Punkt) und dann für die beiden anderen. Geben Sie drei Punkte für „am zweitbesten“ und 2 Punkte für „am zweitwenigsten“. Denken Sie sich in Ihr berufliches Umfeld hinein. Vergeben Sie die Zahlen rasch, ohne viel nachzudenken.

# Exkurs: Wie erfahre ich meinen Verhaltenstyp? Exemplarisches grafisches Ergebnis.

Beispiel:

D: 15    I: 27    S: 35    G: 23



# Selbsteinschätzung und Austausch zu zweit oder zu dritt

## Wo erkenne ich mich wieder?

1. Welche Kommunikation wünsche ich mir?
2. Was sind für mich no gos?
3. Wie schätze ich die Personen ein,  
die ich als wichtige Personen für meine grossen Ziele  
eingetragen habe?
4. Welche Kommunikation bevorzugen diese Personen?





# Die Essenz oder die Weltformel der Kommunikation angewendet

ICH + ANDERE

= BEZIEHUNG

Mit dem/der Anderen  
noch auf einem Bänkchen sitzen können

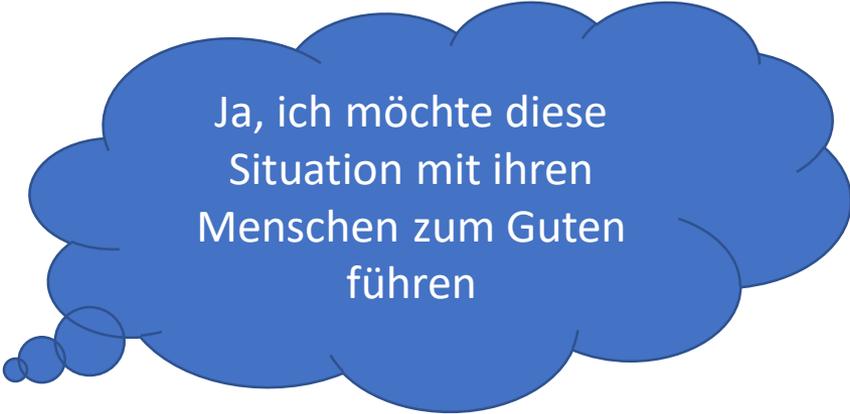


Richtig kommuniziert: Für alle den richtigen Ton treffen – Transfer in den Arbeitsalltag  
Gefragt ist ein Perspektivwechsel. Was sehen Sie?

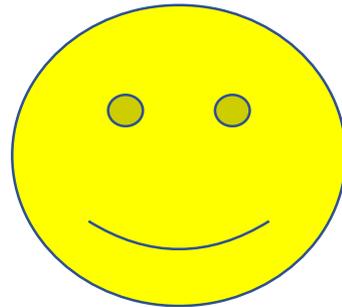


# LEADERSHIP

1. Haltung
2. Verhalten



Ja, ich möchte diese  
Situation mit ihren  
Menschen zum Guten  
führen



# LEADERSHIP

1. Haltung
2. Verhalten

Ja, ich möchte diese  
Situation mit ihren  
Menschen zum Guten  
führen

