

# Führungskompetenz & kultursensibles Leiten

## Konzept zur Qualifizierungsmaßnahme „Führungskräftekompass“

### Inhalt

Ausgangslage .....	1
Ergebnisse der Qualifizierungsmaßnahme .....	1
Evaluation .....	1
Inhaltliche Schwerpunkte .....	2
Rahmen und Organisation .....	3
Anlagen .....	3

### Verfasser

Wir.Leben.Zukunft – Arbeit gestalten für Generationen  
Neue Grottkauer Str. 5  
12619 Berlin  
Tel.: 030 – 92 25 71 40  
Wir.leben.zukunft@pad-berlin.de

pad gGmbH  
Kastanienallee 55  
12627 Berlin  
Tel.: 030 - 93 55 40 40  
info@pad-berlin.de

Sämtliche Inhalte dürfen nur nach vorheriger Zustimmung kopiert oder veröffentlicht werden.

Das Projekt „Wir.Leben.Zukunft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Ausgangslage

Die Führungskräfte der pad gGmbH konnten die inhaltliche Ausrichtung der Maßnahme in einem partizipatorischen Prozess beeinflussen. Inhaltlich orientiert sich die Seminarreihe an den Ergebnissen der Mitarbeiter\_innen-Befragung, der Zukunftswerkstatt sowie der Kick-Off-Veranstaltung.

## Ergebnisse der Qualifizierungsmaßnahme

Methodenhandbuch:

Während des Seminartages erhalten die Teilnehmer\_innen Zeit zur Auswahl geeigneter Methoden. Ziel ist die Erstellung eines Methodenhandbuchs, welches im Anschluss an die Qualifizierungsmaßnahme allen Projekt- und Einrichtungsleiter\_innen zur Verfügung gestellt wird.

Führungsleitlinien:

Während des Seminartages sammeln die teilnehmenden Führungskräfte Grundvorstellungen guter und wertschätzender Führung. Das Projekt Wir.Leben.Zukunft bereitet die gesammelten Ideen in Zusammenarbeit mit der Begleit-AG und der Geschäftsführung zu Führungsleitlinien auf. So erhalten sowohl bestehende als auch neue Führungskräfte zukünftig eine Unterstützung mit „Wegweiser-Funktion“.

Qualifizierungskonzept für Führungskräfte:

Die Evaluationsergebnisse der Seminarreihe fließen in das Qualifizierungskonzept für Führungskräfte ein. In diesem Konzept werden Informationen und Gestaltungsmöglichkeiten zusammengetragen, um Führungskräfte zukünftig systematisch bei ihrer Kompetenzentwicklung bei der pad gGmbH zu unterstützen.

## Evaluation

Die Seminarreihe wird in drei Schritten evaluiert:

### 1. Evaluation des Seminartages

Dieser Feedbackbogen dient der Beurteilung des einzelnen Veranstaltungstages zu folgenden Themen:

- Vermittlung der Sachverhalte durch den/die Referent\_in
- Methodik und Organisation des Seminars
- Positive Anmerkungen sowie Anregungen, Wünsche, Kommentare

### 2. Evaluation der kompletten Veranstaltungsreihe

Am letzten Seminartag der Veranstaltungsreihe erfolgt eine Befragung zu folgenden Themen:

- Einschätzung der Kompetenzerweiterung durch die Maßnahme
- Motivation der Teilnehmenden, sich nach Abschluss der Seminarreihe weiter mit den Themen zu beschäftigen und erlernte Inhalte im Arbeitsalltag anzuwenden
- Besonders wichtige Themen
- Organisatorischer Rahmen der Veranstaltung

Optional

Bei Interesse können die Teilnehmenden einen „*Brief an sich selbst*“ schreiben. Im Vordergrund stehen Fragen zur Seminarreihe wie „*Das möchte ich auf keinen Fall vergessen*“ oder „*Das bleibt mir in guter Erinnerung!*“. Der Brief wird in einem personalisierten verschlossenen Umschlag aufbewahrt und sechs Monate nach Seminarende, zusammen mit dem Evaluationsbogen Teil II, an die Mitarbeiter\_innen per Post verschickt.

Das Projekt „Wir.Leben.Zukunft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

3. Evaluation des Wissenstransfers ½ Jahr nach Beendigung der Seminarreihe

Sechs Monate nach Beendigung der Maßnahme erhalten die Teilnehmenden einen Bogen mit Fragen zur Übertragbarkeit der Seminarinhalte. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- Einschätzung der Übertragbarkeit / Anwendbarkeit erlernter Inhalte und Methoden im Arbeitsalltag
- Weitergabe des erworbenen Wissens an Kolleg\_innen
- Veränderungen im Führungsverhalten
- Hindernisse und Verbesserungsbedarfe für den Wissenstransfer

**Inhaltliche Schwerpunkte**

<p><b>1. Seminartag – Teamentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklungsphasen und Gruppendynamik (Gruppendynamiken erkennen, Charakteristika, Verhalten und Ziele im Team, Emotionen und Stimmungen)</li> <li>• Teamentwicklungsspirale</li> <li>• Sammlung von Begriffen und Methoden für die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eines Methodenhandbuch</li> <li>• Evaluation – Feedbackbogen zum Seminartag</li> </ul>	<p><b>5. Seminartag – Kommunikation II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Körpersprache – Signal und Deutung</li> <li>• Teamsitzungen individuell gestalten</li> <li>• Sammlung von Begriffen und Methoden für die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eines Methodenhandbuch</li> <li>• Evaluation – Feedbackbogen zum Seminartag</li> </ul>
<p><b>2. Seminartag – Führungskompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsstile</li> <li>• Die Rolle der Führungskraft</li> <li>• Führung und Macht</li> <li>• Auswirkungen autoritärer/kooperativer Führungsstil</li> <li>• Das Führungsdilemma nach Neuberger</li> <li>• Ziel- und Wertekonflikte von Führungskräften &gt; Bewältigen von Ziel- und Wertkonflikten</li> <li>• Vertrauensbildende Führungsgrundsätze</li> <li>• Persönliche Autorität ausbauen</li> <li>• Persönlichkeit. Streben nach Nähe - Distanz und Dauer - Wechsel (Rieman-Thomann Kreuz)</li> <li>• Sammlung von Begriffen und Methoden für die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eines Methodenhandbuch</li> <li>• Evaluation – Feedbackbogen zum Seminartag</li> </ul>	<p><b>6. Seminartag – Interkulturelle Führung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff der Kultur</li> <li>• Kulturdimensionen</li> <li>• Kulturmodell der Schichten</li> <li>• Praxisfälle aus dem Alltag</li> <li>• Religionen</li> <li>• Sammlung von Begriffen und Methoden für die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eines Methodenhandbuch</li> <li>• Evaluation – Feedbackbogen zum Seminartag</li> </ul>
<p><b>3. Seminartag – System Teammanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitspräferenzskalen (Margerison-McCann)</li> <li>• Vier Schlüsselbereiche des Verhaltens von Menschen bei der Arbeit (Margerison-McCann)</li> <li>• Modell der Teamrollen</li> <li>• Modell der Arbeitsfunktionen</li> <li>• Hauptmerkmale der Teamrollen</li> <li>• Charakteristika der Teamrollen</li> <li>• Arbeitspräferenzen des eigenen Teams einschätzen</li> <li>• Die Arbeitsfunktionen (Beraten, Informieren, Organisieren, Entwickeln, Promoten)</li> </ul>	<p><b>7. Seminartag – Konfliktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakteristische Merkmale von Konflikten</li> <li>• Konfliktsignale</li> <li>• Merkmale eines zwischenmenschlichen Konfliktes</li> <li>• Diagnose von Konflikten</li> <li>• Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl</li> <li>• Verhaltensstile im Konfliktverhalten</li> <li>• Persönlichkeitstypen und ihre Bedürfnisse in Konflikten</li> <li>• Verbreitete Fehler in der Konfliktklärung</li> <li>• Konfliktlösung in 10 Schritten</li> <li>• Kommunikative „Werkzeuge“ der Konfliktbewältigung</li> </ul>

Das Projekt „Wir.Leben.Zukunft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checkliste: Prüfsteine der Team – Effektivität</li> <li>• Arbeitsfunktionen und Leistungsfähigkeit im Team</li> <li>• Linking Skills</li> <li>• Check: Selbsteinschätzung der Linking Skills</li> <li>• Sammlung von Begriffen und Methoden für die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eines Methodenhandbuch</li> <li>• Evaluation – Feedbackbogen zum Seminartag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schritte der Konfliktbearbeitung</li> <li>• Regeln für konstruktive Konfliktverläufe</li> <li>• Regeln für die Führung von Konfliktgesprächen</li> <li>• Deeskalationsstufen</li> <li>• Vorbereitung schwieriger Gespräche nach dem Modell der „Vier Seiten einer Nachricht“</li> <li>• Widerstand – Formen und Ursachen</li> <li>• Sammlung von Begriffen und Methoden für die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eines Methodenhandbuch</li> <li>• Abschließende Evaluation Teil I und „Brief an mich selbst“</li> </ul>
<p><b>4. Seminartag – Kommunikation I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hintergrundwissen: Struktur von Kritik, Forderung, Bitte und Lob</li> <li>• Das Feedback</li> <li>• Rückmeldung geben, Rückmeldung erhalten</li> <li>• Fragetechniken</li> <li>• Umgang mit Einwänden – Dialektische Möglichkeiten</li> <li>• Formulierungen zur Einwandbehandlung</li> <li>• Regeln für den Delegationsauftrag</li> <li>• Anreizmöglichkeiten auf den Ebenen der Bedürfnisbefriedigung</li> <li>• Mitarbeiter motivieren und gewinnen</li> <li>• Persönlichkeit – Nähe-Distanz und Dauer-Wechsel</li> <li>• Kommunikationsstile ( Thomann Riemann - Modell)</li> <li>• Sammlung von Begriffen und Methoden für die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie eines Methodenhandbuch</li> <li>• Evaluation – Feedbackbogen zum Seminartag</li> </ul>	

## Rahmen und Organisation

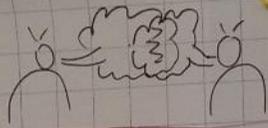
Teilnehmerschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus: Projekt- und Einrichtungsleitung, Bereichskoordination</li> </ul>
Zeitlicher Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Januar – Juli 2017</li> <li>• 7 Seminartage von 09:00 – 17:00 Uhr</li> </ul>
Veranstaltungsort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung der pad gGmbH</li> </ul>
Struktur der einzelnen Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Seminarreihe durch externe Referent_in</li> </ul> <p>Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Input</li> <li>• Möglichkeiten zur Selbsterfahrung</li> <li>• Diskussion und Auswahl geeigneter Methoden und Begriffe für die Entwicklung von Führungsleitlinien</li> </ul>

## Anlagen

- Auszüge aus dem Fotoprotokoll

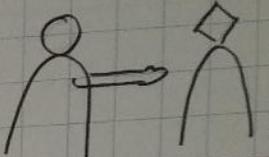
Das Projekt „Wir.Leben.Zukunft“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.





# KOMMUNIKATION

Man kann nicht nicht kommunizieren  
Kommunikation findet auf verschiedenen Ebenen statt  
Kommunikation ist immer auch nonverbal



Komm.-  
STILE

Dauer  
Nähe + Distanz  
Wandel

KULTUR-  
BEGRIFF

Komm.-  
FORMEN



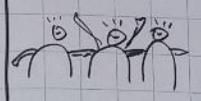
• 😊 😐 😞 NONVERBALE KOMM.

DIVERSITY

Komm.-  
METHODEN

- FEEDBACK
- UMGANG MIT KRITIK, FÖRDERUNG  
LOB
- FRAGETECHNIKEN
- EINWANDBEHANDLUNG

MOTIVATION



- MITARBEITER\_INNENBEDÜRFE ERKENNEN
- MOTIVATION

FALL-  
BEISPIELE



Wer zuerst kommt malt zuerst.

Wenn eine Biene in dein Haus fliegt,  
biete ihr ein Bier an- vielleicht wirst  
eines Tages du ihr Gast sein.  
(Südafrika)

Was du heute kannst besorgen,  
das verschiebe nicht auf morgen.

Schöne Worte sind nicht wahr, und  
wahre Worte sind nicht schön.  
(Japan)

Man braucht saubere Finger, um  
sich gegenseitig die Nase zu putzen.  
(Dänemark)

Sprich nicht über Fehler einer  
Person, die du respektierst.  
(Konfuzius)

Die Europäer haben die Uhr, wir die  
haben die Zeit. (Tansania)

Wähle dir einen Reisebegleiter und  
dann erst den Weg. (Arabien)

Der Nagel, der aus dem Brett  
herausragt, wird reingeschlagen  
(China).

Jeder ist sich selbst der Nächste.  
(Deutschland)

Ein Schiff mit vielen Kapitänen wird  
auf einem Riff enden. (Japan)

**Aufgabenorientierung**

**Direkte Kommunikation**

**Monochroner  
Umgang mit Zeit**

**Individualismus**

**Universalismus**

**Geringe soziale  
Distanz/ Hierarchie**

**Maskulinität**

**Sicherheitsorientierung**

Kommunikationsinhalt

Kommunikationsmodus

Umgang mit Zeit und  
Organisation

Verhältnis  
zum sozialen Gefüge

Umgang mit Gesetz

Machtdistanz

Festlegung der  
Geschlechterrollen

Unsicherheitsvermeidung

**Beziehungsorientierung**

**Indirekte Kommunikation**

**Polychroner  
Umgang mit Zeit**

**Kollektivismus**

**Partikularismus**

**Hohe soziale  
Distanz/ Hierarchie**

**Feminität**

**Flexibilitätsorientierung**

Von zwei Dingen hat uns Gott  
unendlich viel gegeben:  
Sand und Zeit. (Arabien)

Morgenstund hat Gold im Mund.

Ein Fremder kann ein Freund sein,  
den Du noch nicht kennst!

Wer viel spricht hat weniger Zeit  
zum Denken. (Indien)

Ein einzelner Finger kann keine  
Flöhe fangen. (Haiti)

Lass schlafende Hunde liegen.  
(Afrika)

Wer lächelt statt zu toben, ist immer  
der Stärkere. (Japan)

Wer im Sommer arbeitet, leidet im  
Winter keinen Hunger. (Polen)

Überquere den Fluss in der Gruppe  
und das Krokodil wird dich nicht  
fressen. (Madagaskar)

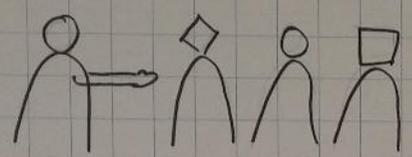
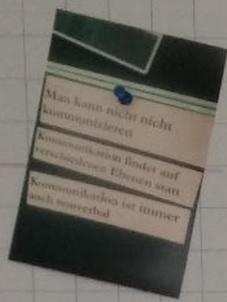
Wer die Wahrheit sagt, braucht ein  
schnelles Pferd. (China)

Die Geduld ist der Schlüssel der  
Freude. (Arabien)

Ein Wolf tritt einen Wolf nicht auf  
den Schwanz. (Estland)

Gut ist es, die Wahrheit zu kennen.  
Besser ist, über Palmen zu sprechen.  
(Saudi-Arabien)

TION



# INTERKULTURELLES FÜHREN

Distanz



- DEFINITION
- FUNKTION
- KULTURDIMENSIONEN



NONVERBALE KOMM.



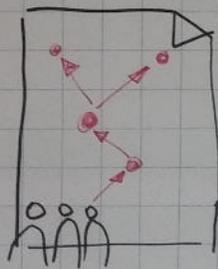
- EIGENE PRÄGUNG
- UMGANG STEREOTYPE
- ANDERE KULTURELLE PRÄGUNGEN
- UNTERSCHIEDLICHE POSITIONEN ZULASSEN + WERTSCHÄTZEN
- INTERESSE + NEUGIER HABEN

KRITIK, FÖRDERUNG

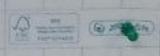
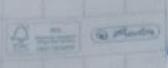
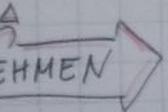
TECHNIKEN BEHANDLUNG



- HERANGEHEN
- FAHRPLAN
- HERAUSFORDERUNG
- AUFGABEN



GRUPPENBEDÜRFNISSE ERKENNEN



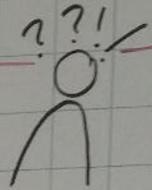
Rickard  
Blumhoff

Summer  
Field





# FÜHRUNGSKOMPETENZEN



ROLLE  
FÜHRUNGS-  
KRAFT

- ROLLENERWARTUNGEN
- ZIEL- u. WERTEKONFLIKT
- ROLLENFLEXIBILITÄT
- VERANTWORTUNG - MACHT

FÜHRUNGS-  
STIL

- AUTORITÄR
- LAISSEZ-FAIRE
- KOOPERATIV



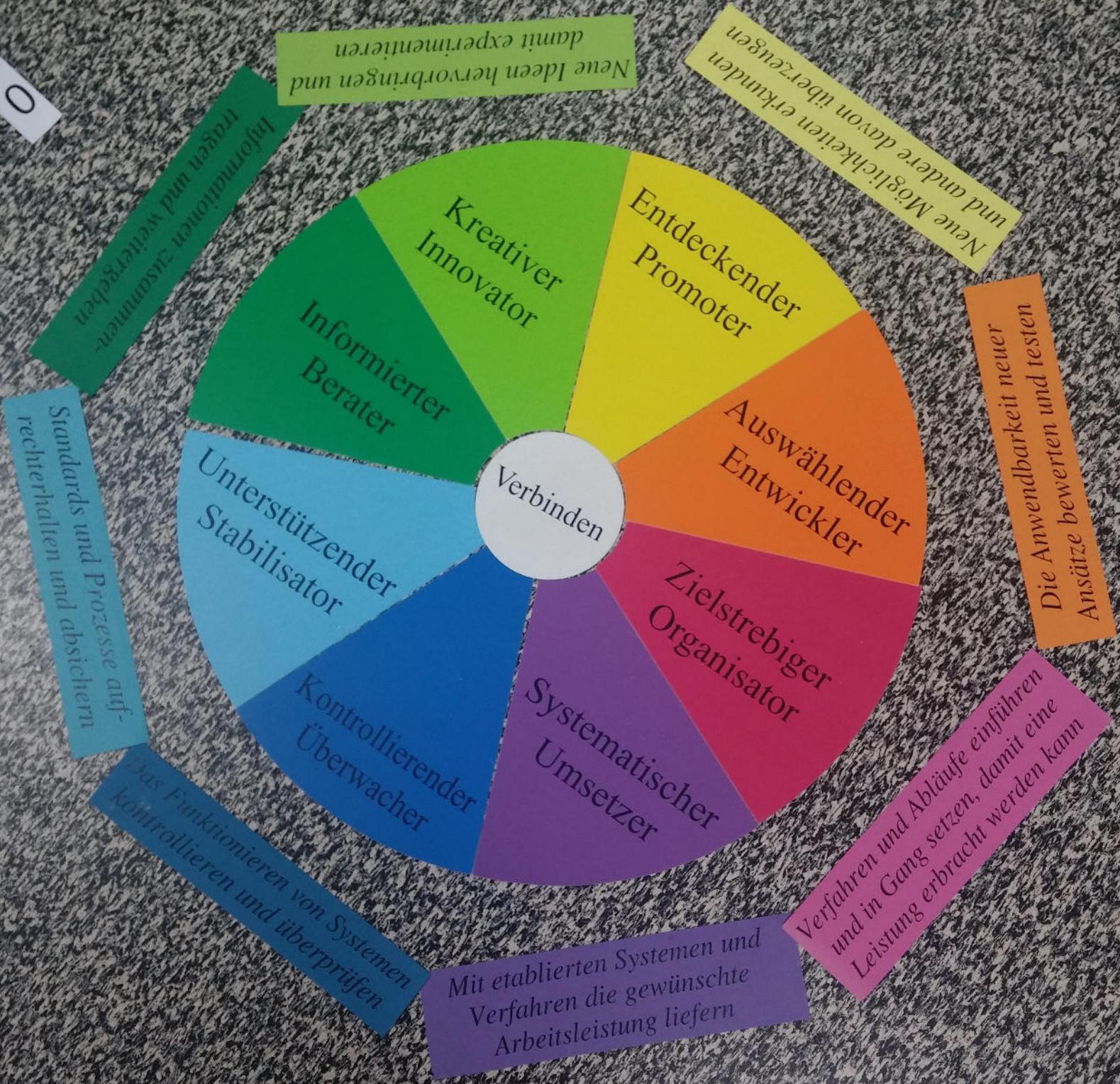
FÜHRUNGS-  
KOMPETENZ

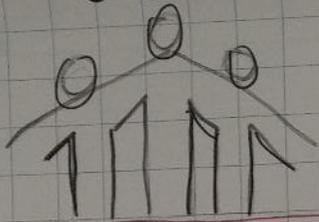
- AUTORITÄT
- LINKING SKILLS
- DELEGATION

1	-
2	-
...	-
...	-
15	-

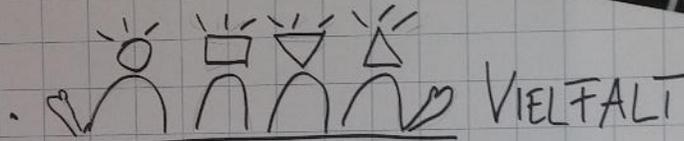
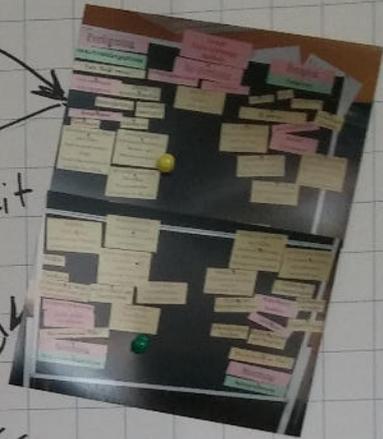
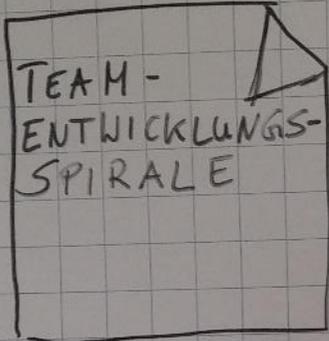
VERTRAUENSBLDENE  
FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

0



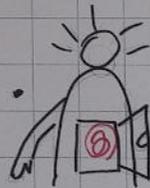
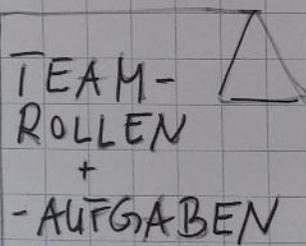
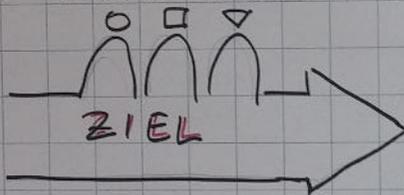


# TEAMBILDUNG TEAMENTWICKLUNG



VIELFALT

• ROLLENZUSCHREIBUNG



FÄHIGKEITEN, KOMPETENZEN  
PRÄFERENZEN, PERSÖNLICHKEIT

• TEAMMANAGEMENTRAD



• PRÜFSTEIN TEAMEFFEKTIVITÄT



INPUT, ERFAHRUNGSAUSTAUSCH,  
LEITLINIEN, METHODEN