

Meine Mitarbeiter und ich – ein starkes Team!

Mitarbeiterführung im sozialen Umfeld

Sibylle Münnich

Wehrfritz-Fachtag, 27.10.17

1. ABC für die Teamleitung

Aufgaben jedes Teammitglieds definieren, z. B. anhand der Stellenbeschreibung

Beginne den Tag mit einer 5-Minuten-Planung!

Chef-Sein definieren (z. B. Leadership und Management)

Definiere eine Teamkultur

Experten benennen

Feedback: Wie geben wir uns gegenseitig Rückmeldung im Team?

Gemeinsam Erwartungen definieren

Hinter, vor und neben dem Team stehen

Interesse füreinander entwickeln und Zusammenarbeit definieren

Ja! Verbindliche Zusagen geben (durch gezielte Überlegung)

Komponenten des Führungsstils: Welche Komponente des Führungsstils setze ich ein?

Leitfaden anhand gemeinsamer pädagogischer Ziele erarbeiten

Motivation durch wertschätzende Kommunikation

Neu im Team? Teamphasen definieren und den Führungsstil anpassen

Optimistisch auch bei Herausforderungen, wie z. B. in Konfliktsituationen

Präsent sein und Prioritäten setzen

Qualität erweitern: Schlüsselprozesse im Team anhand QM-Kriterien erarbeiten

Rituale im Team: Welche Rituale kommen in meinem Team gut an?

SMART (Situativ, Messbar, Attraktiv, Real, Time) -Methode zur Zielsetzung nutzen

Time: Regelmäßige Überprüfungszeitpunkte in der Zielfindung definieren

Uerberlegen des eigenen Standpunktes

Verbindliche Strukturen für das Team schaffen

Wachsen ermöglichen: Einzelne Mitarbeiter ständig begleiten (z. B. im Mitarbeitergespräch)

Xundheit: Wie können wir die Balance zwischen An- und Entspannung halten?

Yes, we can!? Gemeinsame Ziele erarbeiten und erfragen: Was ist dein erster Schritt?

Zeit für Teamführung und Mitarbeiter nehmen:

„Dein Job ist Mitarbeiterführung und -leitung, nicht das kleinste fachliche Detail.“

(Christian Zipfel: Jour fixe um 6 – Mitarbeiterführung mal anders. Wiley Verlag, 2008, S.209)

2. Im Detail betrachtet

Bausteine einer Stellenbeschreibung

- Stellenbezeichnung
- Einordnung in die Organisationsstruktur
- Entscheidungsgewalt
- Anforderungen an den Stelleninhaber/die Stelleninhaberin (Ausbildung, Weiterbildung usw.)
- Tätigkeitsbeschreibung (Zielsetzung/Hauptaufgabe, weitere Aufgaben /Fachaufgaben / besondere Aufgaben und personenbezogene Aufgaben)
- Kompetenzen und Pflichten
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen (z.B. Kooperationen, Öffentlichkeitsarbeit...)
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Allgemeines (Reflexion, Engagement in der Gemeinde, Verhaltenskodex usw.)

(Quelle: vgl. www.stellenbeschreibung.com)

Chef-Sein

Management	Leadership
↳ Fokus auf Strukturen und Prozesse	↳ Fokus auf Menschen, Stärken und Ressourcen
↳ Macht Dinge richtig	↳ Macht die richtigen Dinge

(vgl. Warren Bennis, in: brandeins, Wirtschaftsmagazin 03/2015, S. 42)

Teamkultur

- Erwartungen = Was bedeutet Kollegialität?
- Kommunikation = Was ist uns wichtig in der Begegnung?
- Unterstützung = Welche Unterstützung kann ich geben? Welche Unterstützung brauche ich?
- Werte = Was ist uns wichtig?

Feedbackkultur

- Regeln aufstellen: Ich-Botschaften, positive Absicht im Vordergrund, Möglichkeit zur Reflexion
- Bereich auswählen: z.B. Therapeutischer Bereich – Pflegebereich – Organisation – Teamarbeit
- Zuhören und dann Nachfragen
- Zeitraum für Handlungsmöglichkeiten festlegen

Komponenten des Führungsstils

Führungsstil nach Goleman (Goleman, Daniel/Bayatzis, Richard/McKee, Annie: Emotionale Führung. Ullstein Verlag, 2012, 7. Auflage)

- Visionär
 - Erzeugung von Resonanz: Verwirklichung gemeinsamer Träume
 - Wirkung auf das Klima: äußerst positiv
 - Anwendung: wenn aufgrund von Veränderungen eine neue Vision erforderlich ist oder eine klare Richtung gebraucht wird
- Coachend
 - Erzeugung von Resonanz: bringt individuelle Ziele mit den Zielen der Organisation in Einklang
 - Wirkung auf das Klima: sehr positiv
 - Anwendung: durch gezielte Förderung der Fähigkeiten eines Mitarbeiters seine Leistung verbessern.
- Gefühlsorientiert
 - Erzeugung von Resonanz: verbindet Menschen miteinander und schafft dadurch Harmonie
 - Wirkung auf das Klima: positiv
 - Anwendung: um gespaltene Teams zu vereinen, in stressigen Zeiten zu motivieren oder Verbindungen zu stärken.
- Demokratisch
 - Erzeugung von Resonanz: Wertschätzung für den Beitrag der Mitarbeiter, bewirkt Engagement durch Einbeziehung
 - Wirkung auf das Klima: positiv
 - Anwendung: um Zustimmung oder einen Konsens zu erreichen oder wertvolle Beiträge von Mitarbeitern zu sammeln.
- Fordernd
 - Erzeugung von Resonanz: Erreichung interessanter herausfordernder Ziele
 - Wirkung auf das Klima: da oft falsch eingesetzt, häufig sehr negativ
 - Anwendung: um mit einem hoch motivierten kompetenten Team herausragende Ergebnisse zu erzielen.
- Befehlend
 - Erzeugung von Resonanz: gibt in Notsituationen eine klare Richtung vor und verringert dadurch Angst und Unsicherheit
 - Wirkung auf das Klima: da oft missbraucht, häufig sehr negativ
 - Anwendung: in Krisen, um eine Kehrtwende in Gang zu bringen, mit problematischen Mitarbeitern

Konfliktkultur (nach „ESABE“-Modell von Sibylle Münnich)

- **Emotion** – Was nervt dich?
- **Sachlich** – Um welche Sache geht es?
- **Ausblick** – Was ist dein Ziel?
- **Brauchen** – Was brauchst du?
- **Ergebnis** – Was wurde erarbeitet? Was ist dein erster Schritt zur Erreichung des Ziels?

Teamphasen

1. Orientierung

Anpassung an das Team, Nachahmung von dominantem Verhalten

Aufgabe der Team-Leitung: Präsent sein und eine klare Richtung vorgeben, machbare Ziele erarbeiten, Aufgaben klären und Erwartungen äußern, regelmäßige Reflexion.

2. Auseinandersetzung

Auseinandersetzung mit Strukturen, Aufgaben und Rollen, Neudefinition der eigenen Rolle

Aufgabe der Leitung: klare Absprachen fordern und einhalten, Feedback-Regeln und Teamkultur definieren und zur Einhaltung einfordern, Moderieren von Konflikten und Erkennen / Erfragen von Konfliktpotential. Kollegen in ihrer Rollenfindung unterstützen.

3. Strukturierung

Strukturieren von Aufgabenbereichen, Definieren von Kompetenzbereichen und Zielen. Expertentum erarbeiten.

4. Stabilisierung und Weiterentwicklung

Sicherheit im Team und der Einrichtung, Erarbeitung von neuen Zielen, Erweiterung des Konzepts

Aufgabe der Leitung: Neue Impulse zu erweiterten Zielen einbringen und Schritte zur Umsetzung überlegen. Expertentum fördern und weiterentwickeln, delegieren, Ressourcen und Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder weiterentwickeln und Kompetenzen übergreifend einsetzen.

Wertschätzung wird mitgeteilt

- in achtsamer verbaler und nonverbaler Kommunikation
- in klaren und verstehenden „Ja's“ und „Nein's“ (Zustimmung und Ablehnung)
- in der Definition klarer Erwartungen
- in authentischem Lob
- in interessierten Fragestellungen, achtsamen Reaktionen und wertschätzenden Handlungen
- durch dem Herausstellen von Individualität z. B. durch anerkennendes Lob
- im Präsent-Sein

Impulsfragen zur Teamleitung

Welche Erwartungen haben Sie an die Teamleitung?

Setzen Sie Prioritäten und kreuzen Sie an:

Aufgaben der Teamleitung, sind für mich:	1 = Sehr Wichtig	2 = Wichtig	3 = Situations- abhängig	4 = Momentan nebensächlich
Eine klare Richtung angeben				
Die einzelnen Teammitglieder konsequent anleiten				
Regelmäßig für die Anliegen der einzelnen Teammitglieder zur Verfügung stehen				
Die Aufgaben des Einzelnen klarer definieren				
Zeit zur Teamstärkung einplanen				
Einzelne aktiv unterstützen und z.B. Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten aufzeigen				
Teamstärkung und gemeinsame Fortbildungen ermöglichen				
Neue Ziele mit dem Team entwickeln				
Die Teamsitzung aktiv leiten				
Individuelle Ressourcen nutzen				
Informationen transparent weitergeben				
Mehr Mitspracherecht einräumen				
Mich als Person wertschätzen				

Mitarbeitergespräche

Themen des Gesprächs

Konkrete Definition der Gesprächsinhalte, wie z. B.

- Aufgaben in der pflegerischen / therapeutischen Arbeit
- Zusammenarbeit im Team
- IST-Stand des Mitarbeiters
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Ziele der nächsten Monate

Gesprächsteilnehmer, Datum, Uhrzeit

Beurteilung bestimmter Arbeitsbereiche

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und Mitteilung von Beobachtungen durch den Gesprächsleiter in konkreten Arbeitsbereichen.

Reflexion des Zeitraums, seit dem letzten Gespräch

Hier werden spezifische Aufgaben angesprochen, wie z. B.

- Alltagssituationen
- Aufgaben- und Arbeitsbereiche

Konkrete Reflexion des Mitarbeiters

Allgemeine Fragen, wie z. B.:

- Welche Aufgabenbereiche kosten mich die meiste Energie?
- Gibt es Aufgaben, bei denen ich mir oftmals unsicher bin oder bei denen ich an meine Grenzen stoße?
- In welcher Situation wünsche ich mir Unterstützung?
- Worin sehe ich meine persönlichen Stärken?
- Zu welchem Thema wünsche ich mir eine Fort-/Weiterbildung?

Erarbeitung von Zielen

Bereiche, in denen Ziele benannt werden, wie z. B.

- Persönliche Ziele und Handlungsmöglichkeiten
- Ziele, die in einem Bereich bzw. innerhalb der Gruppe erreicht werden sollen
- Ziele, die im Gesamtteam erreicht werden sollen

Festlegen von Reflexionszeiträumen, in denen eine Zielüberprüfung stattfindet

Ausblick auf das nächste Gespräch und Terminvereinbarung

(Sibylle Münnich: Neues Jahr – neue Ziele? Mitarbeitergespräch gestalten. In: klein&groß, 01/2017, Cornelsen-Verlag)

