Führen
in den Bonner Werkstätten

Qualifizierung der stellv. Bereichsleitungen und des Sozialen Dienstes

20.-21.03.2017
Modul 1
Rolle, Person und Orientierung als Führungskraft

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Modul 1

Rolle, Person, Orientierung als Führungskraft in den Bonner Werkstätten

In diesem Modul setzen Sie sich mit den Anforderungen an Ihre Rolle in den Bonner Werkstätten, Ihren Werten und Ihrem Selbstverständnis auseinander. Der reflektierte Umgang mit Autorität und eigener Motivation hilft, Ihre persönlichen Talente zu entfalten. Sie lernen Führungsstile und Führungskonzepte kennen, analysieren mögliche Rollenkonflikte und entwickeln ihr eigenes Rollenprofil.

Die Führungskräfte...

- reflektieren ihre persönlichen Werte und ihre Motivation zur Übernahme einer Führungsrolle,
- kennen die damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung,
- wissen um die Anforderung an die Leitungskräfte der Bonner Werkstätten,
- sind sensibilisiert für mögliche Spannungen zwischen den Ansprüchen der Organisation und der eigenen Person, zwischen Loyalität und innerer Haltung,
- entwickeln und reflektieren Ihren persönlichen Führungsstil auf dem Hintergrund der Anforderungen in der Bonner Werkstätten

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Programm

1. Tag 09.00 – 20.30 Uhr

- Begrüßung, Orientierung, Erwartungen
- Absprachen zur Zusammenarbeit und Klärung aller offenen Fragen
- Kennenlernen Personen und Arbeitsbereiche
- Insights Discovery
  Präferenzen und ihre Wirkung in der Führung
  - Kommunikation und Entscheidung
  - Präferenzen in meinem Verantwortungsbereich
- Vorbereitung „Kamingespräch“

19.00 Uhr
Nach dem Abendessen: „Kamingespräch“ mit Herrn Heß und Frau Vollbach

2. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Fortsetzung Präferenzprofile, Teamentwicklung und Teampräferenzen
- Die Führungsrolle gestalten / Erwartungen an die Führungsrolle
  Übung „Rollendiamant“
- Persönliche Werte im Führungshandeln
  Übung „der Wertetower“
- Vorbereitung Entwicklungsgespräche
- Absprachen zu den Coaching Gruppen
- Transfer und Auswertung

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Spielregeln unserer Zusammenarbeit

Selbst-verantwortung für aktive und konstruktive Mitarbeit und ertragreiches Lernen

Wertschätzung zu allen Person- aber auch durchaus kritisch in der Sache

Aktiv zuhören, ausreden lassen; Kommuni-kationsregeln

Handy und Smartphones während der Arbeitszeiten ausschalten; Trennen von Pause und Arbeit

Was noch?
.....
.....
.....

Referenten dürfen unterbrechen und Struktur vorgeben

Wünsche und Störungen aktiv ansprechen/ Miteinander statt übereinander reden

Prinzip „Käseglocke“ Personen und fachbereichs-spezifisches bleibt im Raum

Verbindlichkeit bei Absprachen

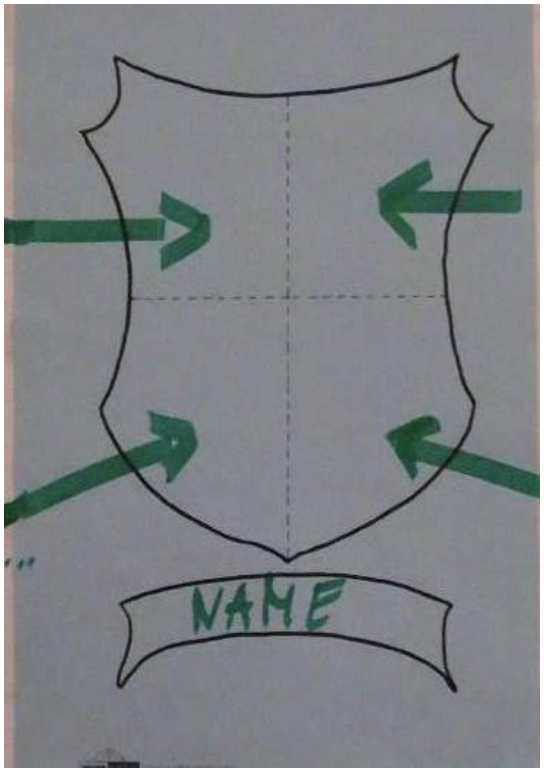
Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Sich bekannt machen: Ihr Wappen…..

Wer bin ich und was tue ich
Infos zur Person und zur aktuellen Funktion...

Was trage ich bei
Damit die Qualifizierung für mich und die anderen TN ein voller Erfolg wird, werde ich...



Überraschung
Was ich über mich sonst noch erzählen möchte...

Was möchte ich
Was ich mit der Teilnahme an der Qualifizierung erreichen möchte...

Führung...
...ist für mich...

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

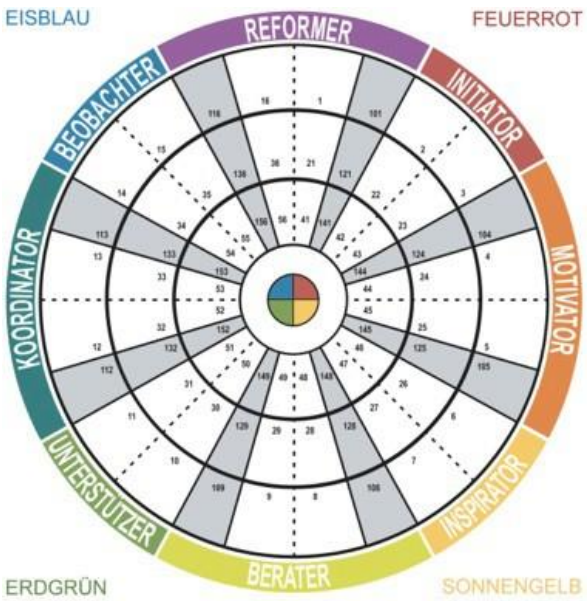
Arbeitsschritt zu den Farbenergie-Präferenzen Kommunikation

Identifizieren Sie zwei Personen aus Ihrem beruflichen Umfeld, die eine andere Farbenergie als Sie selbst verkörpern

Farbe.....
Person 1:
Farbe.....
Person 2:

Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie diese Person erfolglos um einen Gefallen baten?
Erinnern Sie sich an ein Gespräch, das nicht so lief, wie Sie es sich gewünscht hatten.

Wie können Sie Ihre kommunikativen Fähigkeiten unter Einsatz der vier Farbenergien verbessern?



© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Vorbereitung Kamingespräch

- **Zur Fortbildung**

  (Ziel, Rahmen, Organisation, Teilnahme, etc)
- **Zur Entwicklung der Bonner Werkstätten**
- **Zur eigenen Rolle als Führungskraft, Sozialer Dienst, etc.**
- **Sonstiges, Anderes**

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Führung heißt im Kern...

... **„Mitarbeiter/innen zur Erreichung der Ziele erfolgreich machen**!"
nach Stephan Tanneberger

Zentraler Punkt ist die **Förderung** und **Gewinnung** des **Engagements** und der **Fachlichkeit**.

Schlüssel ist u.a. die Gestaltung der **Kommunikation** und **Arbeitsbeziehung**.

Führung gelingt durch einen **reflektierten Umgang** mit **Einfluss** und **Macht** und die Übernahme von **Verantwortung**.

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Grundstruktur des Führungshandelns

Organisation führen

unternehmerisches Denken & Handeln

Sich selbst führen

Persönlichkeit und fachliche Kompetenz

Beziehungen führen

Authentische und wirkungsvolle Kommunikation

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

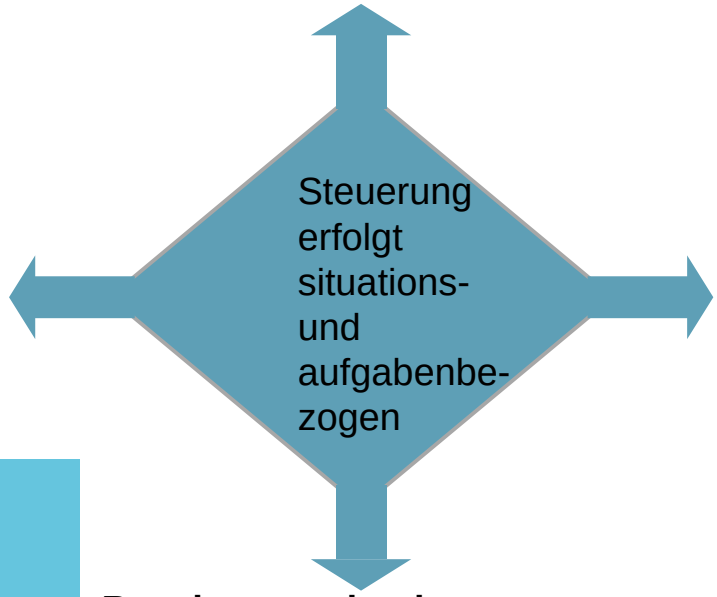
Spannungsfelder der Führung

Ziele und Leitplanken setzen – „Führen mit Leitplanken“

- Konkrete Zielvereinbarungen
- Rahmen
- Grenzen und Konsequenzen

Orientierung bieten

- Strukturhilfen
- Teilziele definieren
- Ressourcen zur Verfügung stellen



Eigenständigkeit

- Fordern
- Fördern
- Aushalten

„Spielfeld“ gestalten
- Erwartungen erfüllen
- Erwartungen frustrieren

Kooperationskompetenz

Konfliktkompetenz

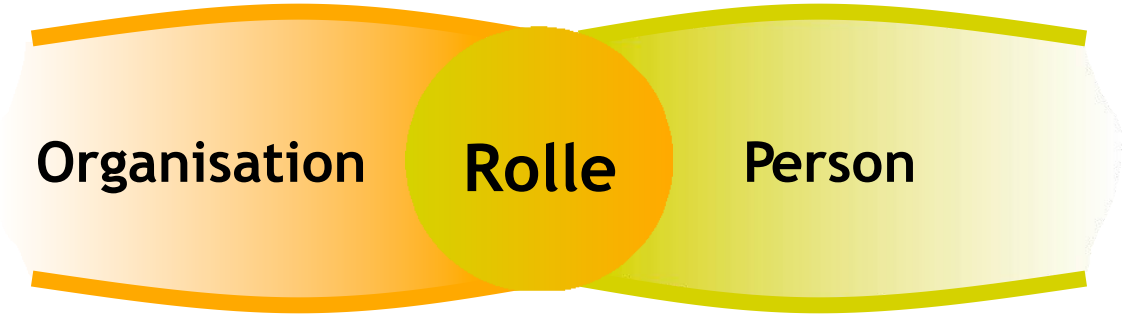
Beachtung schenken

- Arbeitsbeziehung gestalten
- Zuhören, verstehen
- Lösungen suchen

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Rolle ist die Schnittstelle zwischen Organisation und Person.



Rolle wird gebildet aus der Vielzahl der Erwartungshaltungen

Vorgaben/Arbeitsplatzbeschreibung
Ziele, Mission
Primäraufgaben „Wozu gibt es uns?“
Mythen
Aufgaben
Ressourcen

Fähigkeiten
Werte/Normen
Möglichkeiten des Verhaltens
...
...

F·ü·h·rungskräftequalifizierung
2016 - 2018

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Die Rolle wird gebildet

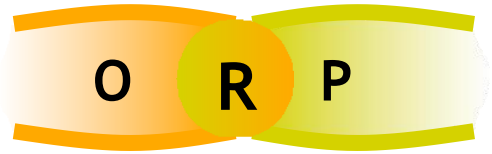
aus der Vielzahl der Verhaltenserwartungen an den Rolleninhaber.

Die Rolle wird gestaltet durch das Verhalten des Rolleninhabers als Resultat einer bestimmten Persönlichkeitsstruktur.

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

In der Rolle
verwirklicht sich im
Idealfall Organisation
und Person



Rollen …

- verändern, entwickeln sich,
- unterliegen gesellschaftlichen Einflüssen,
- sind gestaltbar, erlernbar, übertragbar,
- sind abhängig von der Klarheit der Rollenerwartungen
  = Muss - Soll - Kann - Erwartungen.
- Die Primäraufgabe der Organisation gibt der Rolle Sinn, Struktur, Richtung.

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Rollen werden gestaltet durch

Individuen

Prägung/Biographie

Bedürfnisse

Sinnsuche / Glaube / Werte

Suche nach Identität
=persönliche Leitsätze

Es geschieht ein der Rollenerwartungen

Abgleich

Rollen werden

- ✓✓ ausgehandelt
- ✓✓ entwickelt
- ✓✓ zurückgewiesen

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Zielkonflikte der WfbM

Bildungs-
dienstleister

Reha-
dienstleister

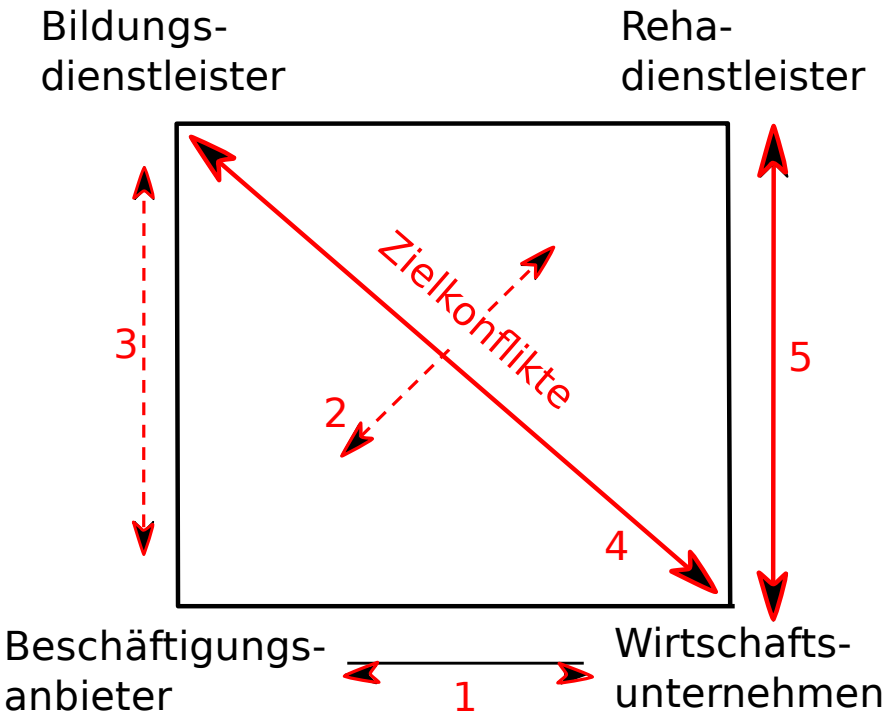
Beschäftigungs-
anbieter

Wirtschafts-
unternehmen

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Zielkonflikte der WfbM



© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Zielkonflikte der FAB

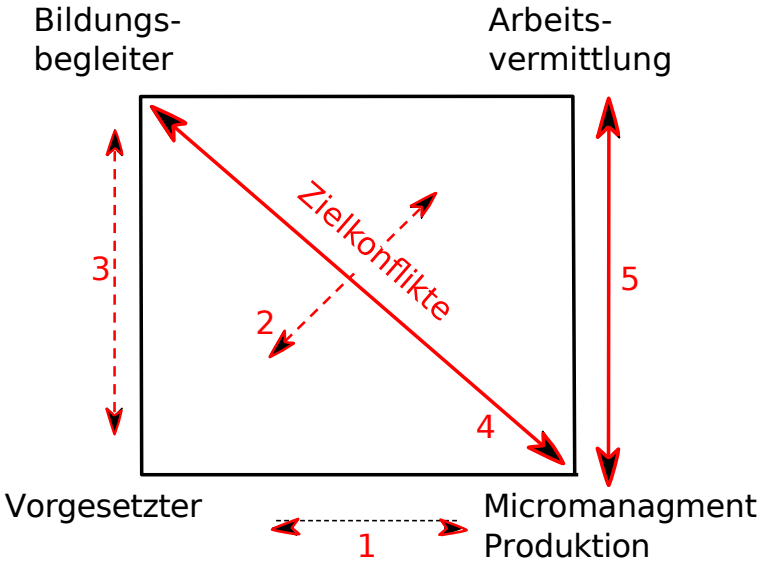
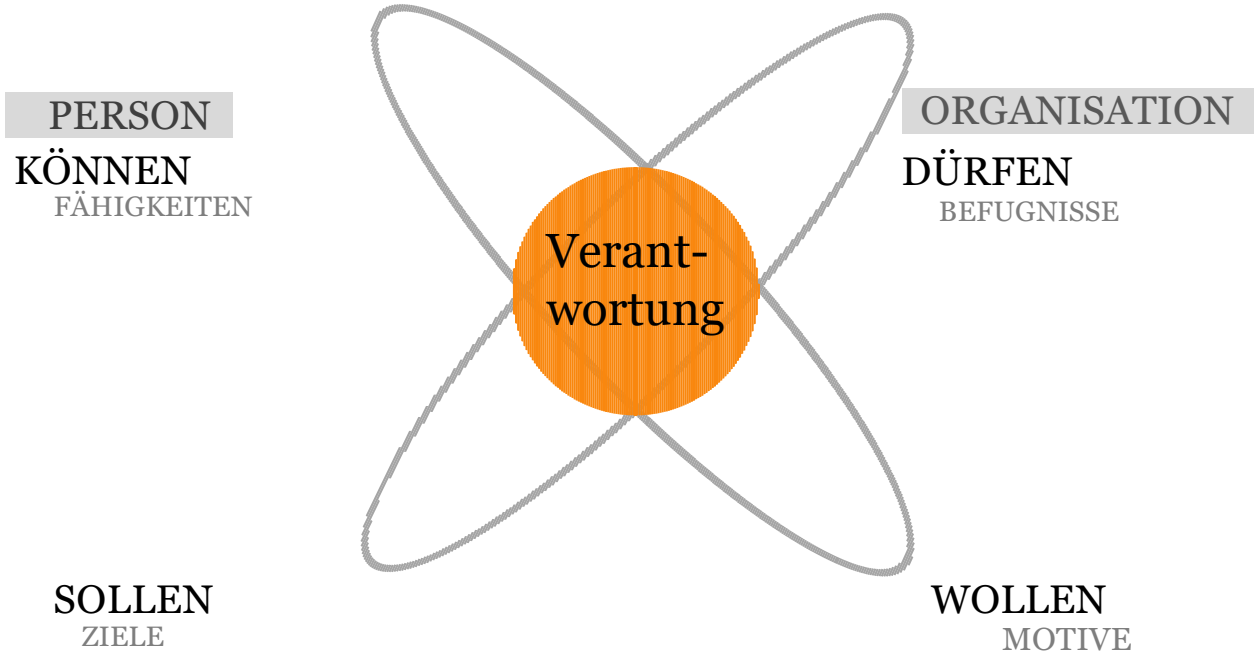


Abbildung: Rollen der FAB analog zu Rollen der WfbM

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

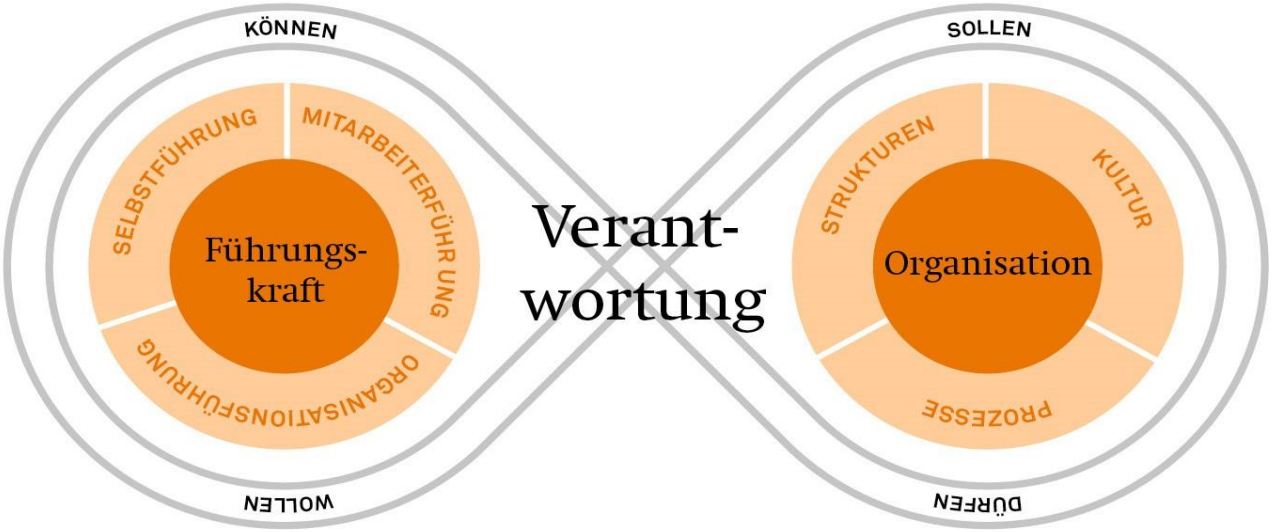
Was bedeutet Führung?



© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Was ist Verantwortungskultur?



+ Was braucht die Organisation von den Führungskräften?
+ Was brauchen die Führungskräfte von der Organisation?

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Werte

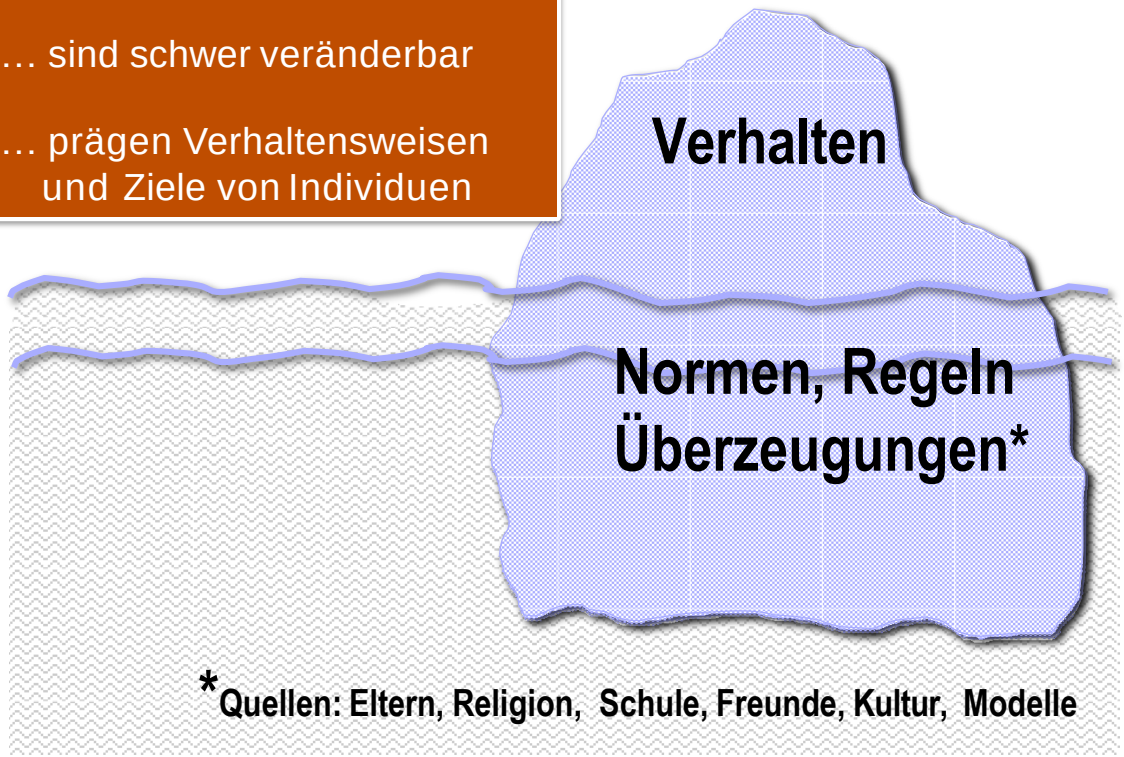
… tief verwurzelte Ansichten über das, was wir für wichtig und richtig halten

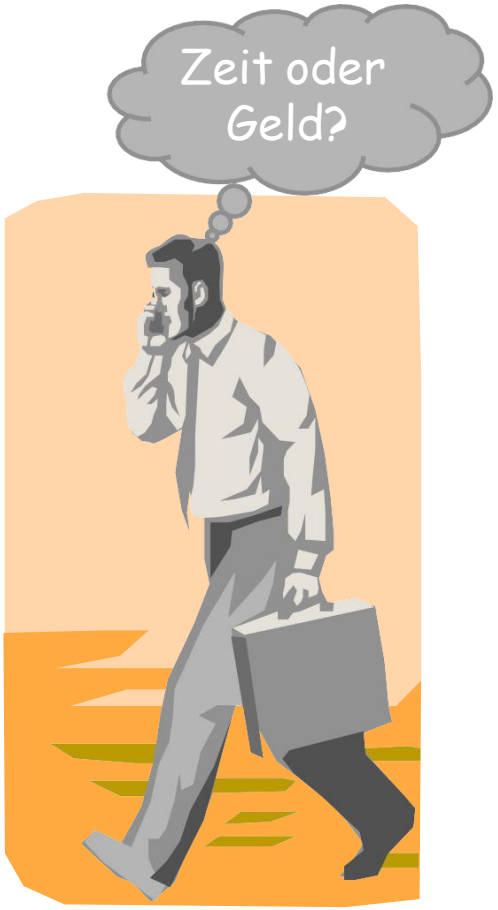
….sind langfristig gültig

… sind schwer veränderbar

… prägen Verhaltensweisen und Ziele von Individuen

Werte, Haltungen, Einstellungen





Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Werte, Haltungen, Einstellungen

- Werte sind nach *G. Hofstede* polarisierende mit Emotionen belegte Kriterien zur Bewertung von Handlungen und Umständen (gut – böse; normal – anormal; irrational – rational usw.)
- Sie sind das Grundmuster, nach dem wir unsere Orientierungen und Handlungen ausrichten.
- Werte sind soziokulturell vermittelte Vorstellungen, die eine grundlegende Orientierung für die Einstellung und das Verhalten bieten;
- Werte bestimmen die Motive des sozialen Verhaltens. Sie werden verinnerlicht, so dass sie selbstverständlich wirken und mit Emotionen verknüpft sind;
- Werte bilden die Grundlage für soziale Normen und mit ihnen verknüpfte Rollenerwartungen;
- Werte beeinflussen Handeln und Denken;

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Werte, Haltungen, Einstellungen

- Werte sind oft unbewusst im eigenen Selbstbild fest verankert und werden nicht in jeder Situation neu geprüft;
- In der Auseinandersetzung mit der Umwelt und den Mitmenschen, in der Beteiligung an Diskursen entwickeln wir sie aber weiter.
- Werte sind maßgeblich an der Herausbildung und Gestaltung von sozialen Institutionen beteiligt;
- Institutionen wirken wiederum stabilisierend oder auch verändernd auf Werte zurück;
- In der modernen Gesellschaft wird die Beschleunigung des Wertewandels als ein Schlüsselproblem gesehen;
- Unsicherheiten erschweren die Orientierung der Individuen.

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Führungsleitbild

Sollvorstellungen eines Unternehmens:

Maßgebliche Werte/Normen, wie Führungskräfte ihr Verhalten ausrichten sollen

Kernbotschaften:

- Orientierung geben
- Vertrauenskultur erzeugen
- Verantwortung übernehmen
- Zusammenarbeit fördern

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Werte in Organisationen

Prof. Dr. Josef Wieland

Leistungswerte

- ❒ Nutzen / Sinn
- ❒ Leistungsbereitschaft
- ❒ Flexibilität
- ❒ Kreativität
- ❒ Qualität
- …

Kommunikationswerte

- ❒ Achtung
- ❒ Offenheit
- ❒ Transparenz
- ❒ Verständigung
- ❒ Risikobereitschaft
- …

Kooperationswerte

- ❒ Loyalität
- ❒ Teamgeist
- ❒ Konfliktfähigkeit
- ❒ Offenheit
- ❒ Konfliktfähigkeit
- …

Moralische Werte

- ❒ Integrität
- ❒ Fairness
- ❒ Ehrlichkeit
- ❒ Vertragstreue
- ❒ Verantwortung
- …

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Die 10 wichtigsten Werte der Deutschen

Emnid Umfrage

- Ehrlichkeit
- Verantwortung für eigenes Handeln
- Pflichtbewusstsein
- Respekt und Achtung vor anderen
- Fairness
- Courage
- Anstand
- Verantwortung für andere
- Mitgefühl

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Werte

Austausch…

- Worauf ich in der Führung besonders Wert lege? Welcher Wert ist mir am wichtigsten? Woran erkennen Kollegen, MA + diesen Wert? Wann ist dieser Wert gefährdet (Stress, Konflikte…)?
- Welche Werte prägen die Führung in den Bonner Werkstätten? Wo sind Nicht-Übereinstimmung zu meinen Werten?
- Was bedeutet die Übereinstimmung / der Unterschied der Werte für meine Rolle?

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Ziele Entwicklungsgespräche

Stärken-Schwächen Einschätzen
Vereinbarung von Konkreten Lernzielen für die Fortbildung

Vereinbarung von Entwicklungs-Zielen für die Zusammenarbeit

Vereinbarung von:
- **Unterstützung**
- **Kontrollschriften**
- **Feed-Back**

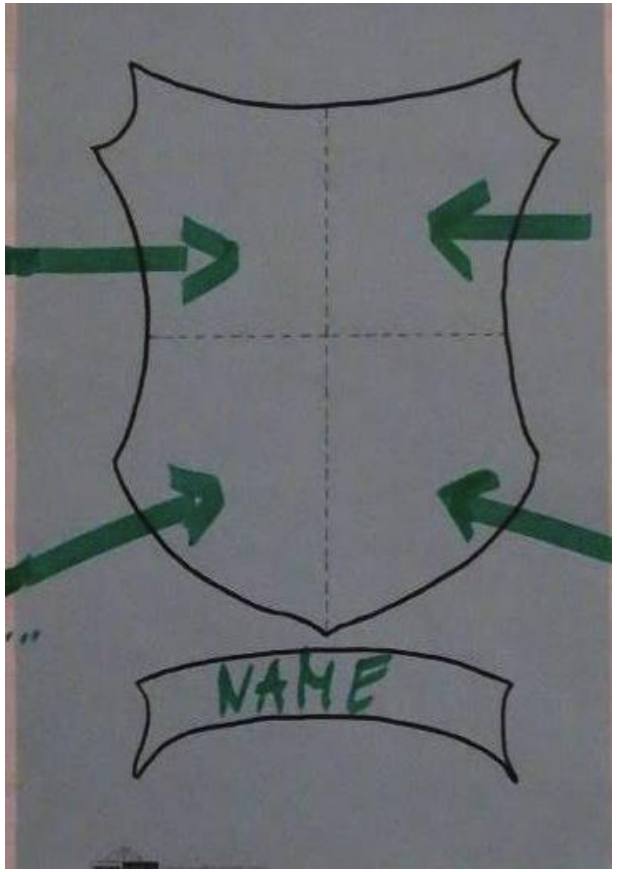
© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Sich bekannt machen: Ihr Wappen…..

Wer bin ich und was tue ich
Infos zur Person und zur aktuellen Funktion...

Was trage ich bei
Damit die Qualifizierung für mich und die anderen TN ein voller Erfolg wird, werde ich...



Überraschung
Was ich über mich sonst noch erzählen möchte...

Was möchte ich
Was ich mit der Teilnahme an der Qualifizierung erreichen möchte...

Führung...
...ist für mich...

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Spielregeln unserer Zusammenarbeit

Selbst-verantwortung für aktive und konstruktive Mitarbeit und ertragreiches Lernen

Wertschätzung zu allen Person- aber auch durchaus kritisch in der Sache

Aktiv zuhören, ausreden lassen; Kommuni-kationsregeln

Handy und Smartphones während der Arbeitszeiten ausschalten; Trennen von Pause und Arbeit

Was noch?
.....
.....
.....

Referenten dürfen unterbrechen und Struktur vorgeben

Wünsche und Störungen aktiv ansprechen/ Miteinander statt übereinander reden

Prinzip „Käseglocke“ Personen und fachbereichs-spezifisches bleibt im Raum

Verbindlichkeit bei Absprachen

© Fa. Rückenwind. 2017.
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung nicht erlaubt.

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching