

Herbert Zacher

MOMENTE DER FÜHRUNG

Das Handbuch für Führungskräfte und Coaches

Band 1

Feedback

„Der erste Band unterstreicht die wesentlichen Führungsaufgaben und deren Möglichkeiten, die zum langfristigen persönlichen Erfolg führen. Das Lesen hat meine persönliche Führungsarbeit bestätigt und unterstützt, mein Wissen erweitert, sowie geholfen, viele Momente bewusster zu gestalten.“

// **Bruno Weidenthaler** Geschäftsführer
Derendinger Handels GmbH, Österreich

„Die Kapitel in MOMENTE DER FÜHRUNG von Hanspeter Zürcher begeistern mich durch den direkten, praktischen Nutzen, den sie bieten. Man hat ein Führungsproblem, geht aufs Inhaltsverzeichnis, schlägt nach und hat sofort einen sehr wertvollen Gedankenanstoss oder gar ein ‚Rezept‘, wie man vorgehen kann. Hanspeter Zürcher kenne ich auch persönlich als Coach und er hat mit seiner Arbeit sehr viel zu meiner persönlichen und beruflichen Entwicklung beigetragen.“

// **Andy Kistler** Marketingdirector
Kimberly-Clark Europe

„Gerade in Zeiten wie diesen ist die Sozial- und Führungskompetenz zentral. Hektik und Belastung nehmen zu. Führungskräfte sind mit unterschiedlichsten Herausforderungen im Berufsalltag konfrontiert und

müssen sie meistern. Hanspeter Zürchers MOMENTE sind gute Ratgeber dafür, verständlich und praxisorientiert, schnell anwendbar und sehr hilfreich.“

// **Urs Leuenberger** Unternehmungsleiter
Herren Globus, Schweiz

„MOMENTE DER FÜHRUNG kombiniert die ausgesprochen positive Lebenshaltung des Autors mit nützlichen Hinweisen aus der Praxis. Eine ideale Mischung, hilfreich für jede Führungskraft.“

// **Daniel Stoller**
Generaldirektion SRG SSR,
Leiter Immobilien

„Zwischenmenschliche Themen sind immer sehr komplex und vielschichtig. Im Buch sind sie mit einfachen, für jeden verständlichen Worten und Methoden beschrieben. Das intensivste Beispiel war das Thema „Umgang mit Veränderungen“. Die beschriebenen Phasen sind genauso in der Realität eingetroffen. Durch die Vorhersehbarkeit war ich sehr gut vorbereitet und konnte entsprechend handeln. Genau das ist es, was mich an diesem Buch fasziniert. Aber trotz der Hinweise und Ratschläge, Methoden und Systeme kann es die Arbeit mit dem Coach nicht ersetzen.“

// **Sona Taam** Deutschland

Willkommen zurück!

Inspiriert durch die vielen, spontanen und positiven Rückmeldungen über meinen ersten Band freue ich mich, dass Sie sich wiederum Zeit nehmen, mit mir zusammen weitere Führungsmomente zu beleuchten. Zusätzlich zu einigen Neuigkeiten möchte ich Ihnen in dem zweiten Band, den Sie in Ihrer Hand halten, als zentrales Thema die professionelle Gesprächsführung anbieten.

Auch bei diesem Band der Momente können Sie sich wieder auf ein Buch verlassen, welches praxisorientiert und ohne Umschweife auf den Punkt kommt. Es beleuchtet für Sie intensiv Momente Ihres Führungsalltags mit allem Davor und Danach. Geniessen Sie die Zeilen und Zusammenhänge, geben Sie sich Zeit zur Reflexion und machen Sie viele, tolle Erfahrungen! Gerne teile ich sie mit Ihnen – in diesem Sinne bis bald!

Ihr



Hanspeter Zürcher



Einführung Über Lernen, Individualität und Gesprächsmomente 12

Wichtige Momente in der **GESPRÄCHSFÜHRUNG**

... die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden 16

Gesprächsmomente im 26



CHANGE

- ... wenn Sie den Change eröffnen 31
- ... wenn Sie die Reaktion auffangen 35
- ... wenn Sie die Blockaden beleuchten und abbauen wollen 38
- ... wenn Sie rationale und emotionale Akzeptanz erreichen wollen 41
- ... wenn Sie das Bilden von Szenarien unterstützen 43
- ... wenn Sie die Definition der Zukunft unterstützen 45
- ... wenn Sie die Integration des Neuen sichern 47
- ... wenn Sie Support während des Changeprozesses geben 49

Gesprächsmomente in der Rolle als 52



COACH

- ... wenn Sie die Potenziale analysieren wollen 54
- ... wenn Sie eine Entwicklung vereinbaren 58
- ... wenn Sie den Lernfortschritt reflektieren 60
- ... wenn Sie einen Entwicklungsplan besprechen 62
- ... wenn Sie zur Karriere beraten 64
- ... wenn eine Klärung erreicht werden soll 69
- ... wenn sich ein Mitarbeiter überschätzt 75

Gesprächsmomente in der Rolle als 78



FÜHRUNGSKRAFT

- ... wenn Sie einen neuen Mitarbeiter rekrutieren 80
- ... wenn Sie ein Mitarbeitergespräch führen 96
- ... wenn Sie eine Leistung beschreiben 102
- ... wenn Sie Ziele vereinbaren 105
- ... wenn Sie wenig Zielakzeptanz spüren 108
- ... wenn Sie über ein Gehalt sprechen 111
- ... wenn Sie delegieren 115
- ... wenn Sie eigentlich kontrollieren wollen 118
- ... wenn Sie unendlich richtig loben 120
- ... wenn Sie kritisieren 124
- ... wenn Sie Unternehmensbeschlüsse durchsetzen 126
- ... wenn Sie eine Kündigung eröffnen 128

Gesprächsmomente bei 132



TABUTHEMEN

- ... wenn die Körperpflege nicht stattfindet 134
- ... wenn zu viel Alkohol im Spiel ist 137
- ... wenn sexuelle Belästigung vorgeworfen wird 141

Weitere Momente der FÜHRUNG

Momente im FÜHRUNGSALLTAG 146



- ... wenn es erfolgreich läuft und Sie es laufen lassen sollten 148
- ... wenn Sie Führungskräfte führen 151
- ... wenn Sie einen Stellvertreter haben 158
- ... wenn ein Mitarbeiter kündigt 160
- ... wenn Sie sich fragen, was Führung mit Erziehung zu tun hat 162
- ... wenn Ihr Mitarbeiter von der Weiterbildung zurückkommt 164
- ... wenn sich ein Mitarbeiter mit seinem Perfektionismus selbst im Wege steht 166

Momente in VIRTUELLEN TEAMS 170



- ... wenn Sie Meetings auf Entfernung abhalten müssen 172
- ... wenn Sie trotz räumlicher Distanz die Menschen zusammenbringen wollen 175

Momente der METHODIK 178



- ... wenn Sie Ziele formulieren 180
- ... wenn Sie ein Projekt führen 184
- ... wenn Sie ein Meeting professionell gestalten 198
- ... wenn Sie Entscheidungen fällen 202
- ... wenn Sie eine Mitarbeiterbefragung gemacht haben 208

BAND 2

| | |
|-------------------------|-----|
| Dank | 215 |
| Informationen zum Autor | 215 |
| Kontakt | 217 |
| Bildnachweis | 219 |
| Impressum | 221 |

MOMENT!

Selbstverständlich verwenden
alle Formulierungen nur der Einfachheit
und des Leseflusses halber
keine weiblichen Endungen,
gemeint sind aber immer Frauen wie Männer.

... wenn Sie eine Entwicklung vereinbaren

Die Reihenfolge der Potenzialbearbeitung ist grundsätzlich von unten nach oben:



➔ Denkhaltung

- Ich weiss, was ich in den entsprechenden Potenzialen erreichen will.
- Ich will meinen Mitarbeiter gewinnen und dafür begeistern, die formulierte Vision zu erreichen.
- Ich gebe keine Tipps und Ratschläge für die Umsetzung.
- Ich versetze meinen Mitarbeiter gedanklich und emotional in den Zustand der Zukunft.

Eröffnung

Nehmen Sie in einem ersten Schritt Bezug auf das Analysegespräch und schildern Sie die Ihrer Meinung nach wichtigsten Punkte der Analyse. Fassen Sie nochmals kurz die gefundenen Potenziale zusammen. Wählen Sie gemeinsam ein Potenzial zur Entwicklung aus. Auch Sie haben sich ja im Vorfeld Gedanken dazu gemacht und eventuell einige entsprechende Visionen formuliert.

Die Vision vermitteln

Nun kommt die entscheidende Sequenz in diesem Gespräch: Sie sind gefordert, Energie aufzubauen und Begeisterung auszulösen. Das schaffen Sie gerade nicht, wenn Sie viel sprechen oder klug argumentieren, was interessanterweise viele Menschen aber tun. Ihre Vision ist ein Satz, vielleicht zwei, und genau so schlank sollten Sie sie auch transportieren – spürbar enthusiastisch. Danach schweigen Sie einen Moment und beobachten die Reaktion Ihres Mitarbeiters.

Das Bild der Vision erweitern

Beginnen Sie nach dem Moment des Schweigens mit Fragen. Bitte nicht die Frage: „Wie geht es Ihnen dabei?“ Da gibt es bedeutend bessere! Zum Beispiel:

- ➔ Welchen Einfluss könnte das Erreichen dieser Vision auf Ihr Verhalten haben?
- ➔ Was würde sich damit zu Ihren Gunsten verändern?
- ➔ Was würden Sie hinter sich lassen – verabschieden können?
- ➔ Wie könnte sich der neue Zustand anfühlen?

Eine Vereinbarung erreichen

Versuchen Sie nun mit Hilfe von W-Fragen, Ihren Mitarbeiter zur Skizzierung der weiteren Schritte zu führen. Wo und wann mag er wie beginnen? Loben Sie seinen Weg, denn er bricht auf und bewegt sich ab sofort in Richtung eines neuen Verhaltensmusters.

Abschluss

Vereinbaren Sie konkrete nächste Schritte und vergessen Sie nicht: Zuversicht und Lob können Berge versetzen. Sprechen Sie beides aus! Wenn Sie es glaubwürdig transportieren, haben Sie gewonnen! Vereinbaren Sie einen Termin für das nächste Gespräch – das Lernfortschrittsgespräch!



Die Vision weckt die Sehnsucht der Veränderung – formulieren Sie also entsprechend! Visionen ohne Inspiration sind energielos. Erlauben Sie sich dementsprechend knackige Visionen und bereiten Sie sich auf die Übermittlung vor. Visionen, welche durch viel Text von Ihrer Seite zubetoniert werden, zerstören die Vorstellungskraft Ihres Mitarbeiters und seine emotionale Auseinandersetzung mit der Vision. Sprechen Sie wenig, machen Sie Pausen und versuchen Sie sich in der Inspiration! Es kann sogar Spass machen.

Und welche Entwicklungsvisionen haben Sie für sich?

... wenn Sie den Lernfortschritt reflektieren

Wie es das Wort schon sagt: In Schritten beim Lernen vorangehen - die Schrittgröße ist genauso entscheidend wie die Verhinderung von Rückschritten. Setzen Sie also mit diesen Gesprächen Messpunkte, verankern Sie Erlerntes und zeigen

Sie noch zu Lernendes auf. Die Lernkurve wird im Wesentlichen durch die Lernfortschritts-gespräche beeinflusst. Setzen Sie diese also bewusst und geschickt auf die Zeitschiene. Ihr Gefühl und Ihre Empathie sind hier gefragt.

→ Denkhaltung

- Ich will meinem Mitarbeiter in der Reflexion helfen.
- Ich gebe möglichst keine Tipps und Ratschläge.
- Ich habe eine Chance für Lob und Unterstützung – somit auch zur Beschleunigung der Lernkurve.
- Ich lobe gern.
- Ich will die nächsten Schritte definieren.

Eröffnung

Nehmen Sie Bezug auf die erlebten und von Ihnen begleiteten Momente. Oder definieren Sie die Aspekte, welche der Mitarbeiter mit Ihnen beleuchten und reflektieren will.

Erste Erkenntnisse abholen

Es kann durchaus sein, dass sich Ihr Mitarbeiter bereits einige Gedanken gemacht hat und auch bereits Erkenntnisse gewonnen hat. Holen Sie ihn darin ab und klären Sie die Learnings, Massnahmen und Vorsätze. Am besten schreiben Sie sich diese auf. Haben Sie etwas vergessen? Loben! Anerkennen! Ermuntern!

Reflexion des Prozesses

Nun beginnen Sie den Prozess zu beleuchten. Ich habe Ihnen beispielhaft ein paar Fragen dazu aufgeführt – in der Annahme, Sie reflektieren mit Ihrem Mitarbeiter eine Gesprächssituation. Sie wollen also von ihm wissen:

- Wie haben Sie sich auf das Gespräch vorbereitet?
- Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?
- Welche Struktur aufgebaut?
- Wie sind Sie eingestiegen?
- Welches Verhalten konnten Sie an sich erkennen?

- Welches waren die am stärksten wahrnehmbaren Gefühle? Von Ihnen – vom Gegenüber?
- Welche Reaktionen konnten Sie gut erkennen?
- Welche Reaktionen haben Sie erwartet; die aber nicht eingetroffen sind?
- Welche Reaktionen haben Sie überrascht?
Wie sind Sie damit umgegangen?
- Wie sind Sie weiter durch das Gespräch gekommen?
- Wie konnten Sie das Gespräch dem Ende zuführen?
- Wie ist es Ihnen gelungen, die Massnahmen und das weitere Vorgehen zu definieren?
- Mit welchen Gefühlen und Gedanken sind Sie aus dem Gespräch ausgestiegen?
Und der Gesprächspartner? Woran konnten Sie das erkennen?
- Was würden Sie im nächsten Gespräch besser machen?
- usw.

Nach jeder Antwort setzen Sie mit mindestens zwei Vertiefungsfragen nach:

- Was für Erkenntnisse generieren Sie daraus?
- Was machen Sie in einem nächsten Gespräch konkret anders – besser – vorsichtiger – detaillierter – strukturierter – ...

Erkenntnisse und Learnings zusammenfassen

Jetzt werden die Erkenntnisse zusammengefasst und die Learnings formuliert. Sie sehen, ich habe die passive Satzform gewählt. Lernen bedeutet aktiv zu sein: Ihr Gegenüber denkt, erarbeitet und spricht. Ihr Gegenüber fasst zusammen und formuliert. Sie begleiten Ihren Mitarbeiter nur dabei, moderieren und strukturieren, gegebenenfalls unterstützen Sie ihn im schriftlichen Festhalten. Und Sie loben!

Abschluss

Bevor Sie schon wieder in das nächste Meeting hetzen: Definieren Sie das weitere Vorgehen und konkretisieren Sie die zu ergreifenden Massnahmen. Falls Sie es so empfinden, drücken Sie Ihre Zuversicht aus.



Lernfortschrittsgespräche sind Reflexionsgespräche und keine Feedback- oder Kritikgespräche. Das bedeutet: Fragen stellen! Fragen stellen! Fragen stellen!

Verstärken Sie die Erkenntnisse und loben Sie – gerade bei erlebbaren oder sichtbaren Veränderungen – viel und genug! Ihr echtes Interesse am Mitarbeiter im Lernfortschrittsgespräch ist entscheidend.

... wenn Sie einen Entwicklungsplan besprechen

„Schon geschehen: Das mache ich jedes Jahr einmal im Mitarbeitergespräch.“ Nein, bitte nicht so denken! Das pflichtgemässe Mitarbeitergespräch ist maximal ein Begegnungspunkt im Entwicklungsprozess Ihres Mitarbeiters, aber definitiv isoliert zu betrachten und nicht

Teil der Entwicklung! Also können Sie mit einem Entwicklungsplan periodisch Ihre Individualgespräche ergänzen sowie eigene Gesprächssequenzen durchführen.

Es gibt verschiedenste Entwicklungspläne.

Folgende Dimensionen sollten mindestens enthalten sein:

- Entwicklungsfeld
- Kurze Begründung und Beschreibung
- Entwicklungsziel
- Entwicklungsschritte
- Entwicklungsgespräche
- Stand der Entwicklung
- Nächste Massnahmen

→ Denkhaltung

- Ich will meine Mitarbeiter unabhängig von den Unternehmensvorgaben entwickeln.
- Das Wissen um Entwicklungsfelder verändert noch nichts. Ich werde gebraucht.
- Hartnäckigkeit und Konsequenz sind in der Entwicklung keine negativen Verhaltensmuster – maximal werden sie als unangenehm empfunden. Doch ehrliche Entwicklung ist immer unangenehm, jedoch nur, bis das alte Verhaltensmuster verlassen ist.

Eröffnung

Kurze Standortbestimmung und gegebenenfalls Wiederholung zur Auffrischung der Erinnerung. Ergänzen Sie die Rahmenbedingungen und Regeln! Falls Sie sich auf das Gespräch freuen, können Sie das bitte gerne sagen.

Übersicht der Entwicklungsfelder

Gehen Sie nun die einzelnen Entwicklungsfelder durch und stimmen Sie nochmals gegenseitig das Verständnis ab – falls es Ihnen notwendig erscheint.

Entwicklungsziele justieren

Durch erlebte Entwicklungen verändern sich die Entwicklungsziele, da neue Erkenntnisse gewonnen wurden. Die Entwicklungsziele werden dementsprechend präziser formuliert oder auch umformuliert. Also lohnt es sich immer, die Entwicklungsziele nochmals zu hinterfragen.

Evaluation der Entwicklungen

Bringen Sie in Erfahrung, welche Entwicklungen pro Entwicklungsfeld passiert sind. Versuchen Sie herauszufinden, welche Schritte bereits erfolgt sind und welchen Stand die Entwicklung jetzt hat. Seien Sie nicht zu leichtgläubig – haken Sie nach! Bevorzugt mit direkten Fragen:

- Woran machen Sie es fest, dass diese Entwicklung stattgefunden hat?
- Oder: Welche Reaktionen Ihrer Gegenüber weisen auf die Entwicklung hin?
- Woran erkennen die anderen, dass Sie sich darin entwickelt haben?
- usw.

Massnahmen definieren

Hier lohnt sich eine Doppelstrategie. Seien Sie auf der einen Seite pingelig und fordernd, doch wohlwollend auf der anderen Seite! Inkonsequenz und Unverbindlichkeit sind zwei grosse und weit verbreitete Feinde der Entwicklung – bekämpfen Sie sie! Und seien Sie stolz auf sich, wenn Ihr Mitarbeiter Sie in diesen beiden Punkten als unbequem erlebt.

Abschluss

Fixieren Sie das nächste Gespräch und fordern Sie Ihren Mitarbeiter auf, weiter an sich zu arbeiten. Für das Erreichte sprechen Sie wieder Lob aus, für das Unerreichte fassen Sie erneut Ihre Erwartungen zusammen. Schliessen Sie das Gespräch wertschätzend und mit Zuversicht ab, falls es der Tatsache und Ihrer Überzeugung entspricht.



Eigentlich sollte jeder Mitarbeiter einen Entwicklungsplan haben – oder? Die Entwicklung von Mitarbeitern und die Gesprächsführung dazu sind definitiv Teile von Bindungsmassnahmen. Ihre Exzellenz in diesem Gespräch kann von hoher Bedeutung sein. Unterschätzen Sie also das Entwicklungsgespräch nicht!

Haben Sie eigentlich auch einen eigenen Entwicklungsplan? Wer führt denn die Gespräche mit Ihnen?