

SWISS  SNOWSPORTS

Teamführung

manfred  ritschard
corporate training & marketing

Schulleiter-Kandidatenkurs 2017

www.manfredritschard.com

Lernziele

- Die Teilnehmenden erlernen die Grundlagen der Teamführung und der Selbstführung im Hinblick auf kundenorientiertes Verhalten.
- Sie reflektieren ihre eigene Führungspersönlichkeit, kennen wichtige Elemente der Führungspsychologie, der Teamoptimierung und des Coaching.
- Sie werden befähigt, in ihrem Team die Kundenprozesse zu verbessern, den kundenorientierten Umgang mit Kundschaft zu instruieren, zu beobachten und zu korrigieren sowie Verhaltensziele zu vereinbaren, Zielverhalten einzufordern, Feedback zu geben und zu nehmen.
- **Regel:** Es gilt Vertraulichkeit!

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING AG

Fragen zu meinem Führungsverhalten

- Kennen meine Mitarbeitenden unsere Ziele?
- Wie instruiere, kontrolliere und korrigiere ich sie?
- Wie sporne ich meine Leute zu mehr Leistung an?
- Wie habe ich bisher meine Mitarbeitenden qualifiziert?
- Angenommen, ich müsste ein Teammitglied bestimmen, welches entlassen wird. Wie würde ich vorgehen?
- Was habe ich unternommen, um das Teamwork zu fördern?
- Wie habe ich Einfluss auf die Stimmung am Arbeitsplatz genommen?
- Mögen mich meine Mitarbeitenden? Gilt das für alle?
- Mag ich meine Mitarbeitenden? Gilt das für alle?
- Welche Schwierigkeiten in der Führung erlebe ich öfters?

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING AG

Meine Führungsrolle

... vom Chef-Skilehrer...



... zum Skilehrer-Chef!



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING AG

Ich als Chef / Chefin ...



- a) ... habe eine Vision, für die es sich lohnt sich anzustrengen?
 < > eher ja < > eher nein < > weiss nicht
- b) ... bin zuversichtlich, loyal zum Unternehmen, halte die Fahne hoch und gehe mit gutem Beispiel voraus?
 < > eher ja < > eher nein < > weiss nicht
- c) ... kann meine Leute instruieren und einfordern, welches Verhalten ich von ihnen verlange?
 < > eher ja < > eher nein < > weiss nicht

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Zeitmanagement

Wie kann ich Zeit für Führungsaufgaben gewinnen?

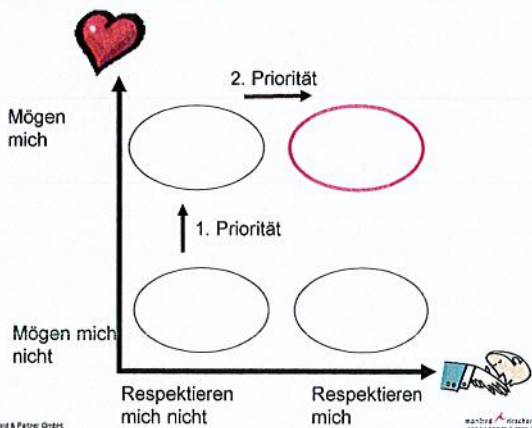
Wichtig



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Beziehungen zum Team



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Führen ...
als Vorbild, mit Leidenschaft und mit klaren Forderungen

- Ich gehe voran – bin loyal zur Firma und zum Management und mache vor, was ich von den Anderen erwarte.
- Wer mich nicht mag, gehorcht nur widerwillig und tut nichts freiwillig für mich.
- Es ist meine Aufgabe, eine gute Beziehung zu meinen Leuten herzustellen.
- Ich sage einfach und deutlich, welche Mitarbeitenden mit welchen Kompetenzen ich brauche und was ich von Ihnen verlange!

Copyright Manfred Ritschard & Partner, 2012



Steve Balmer, CEO Microsoft:
I love this company – yeah!
I need developpers... developpers... developpers!

Anforderungsprofil:
Was müssen unsere Mitarbeitenden können?

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
corporate training & marketing

Der „Führungspropeller“
Vorgesetzte sind verantwortlich für die Leistung ihrer Teams!



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
corporate training & marketing



Motivation ist die Eigensteuerung des Menschen. Die entscheidende Frage lautet: **WARUM soll ich ... ?**

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
corporate training & marketing

Motivation: Warum will ich es tun?

- Lustgewinn
 - Spass
 - Abwechslung
 - Erfolgserlebnisse
 - Streicheleinheiten
 - Sicherheit (auch existenziell) und Selbstbewusstsein
 - Mehr Lohn
 - Prestige
 - Sinn in der Arbeit

- Schmerzvermeidung
 - Missmut
 - Frustrationen
 - Ermahnungen
 - Misserfolg
 - Weniger Sicherheit und Selbstbewusstsein
 - Weniger Lohn
 - Weniger Prestige
 - Kein Sinn in der Arbeit



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
corporate training & marketing

Umgangsregeln gelten auch für Chefs!

- Knigge-Regeln einhalten hilft Gesichtverlust vermeiden und zeigt Respekt vor Menschen!
- Die „Objekt-Subjekt-Koppelung“ beachten!
- Rangordnung beachten (z.B. Ranghöherer reicht dem Rangniederem die Hand oder bietet ihm das „Du“ an)
- Aufstehen zur Begrüssung. Nur Ranghöhere dürfen sitzen bleiben (wirkt aber negativ).
- Wer den anderen zuerst sieht, grüsst zuerst – egal welcher Rang. Der andere muß zurückgrüssen.
- TABUS: Kratzen, Gähnen, laut niesen, laut lachen, wiehern, rülpfen, spucken, Kaugummi kauen, Hände im Hosensack...

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH, 2010

manfred ritschard
corporate training & marketing

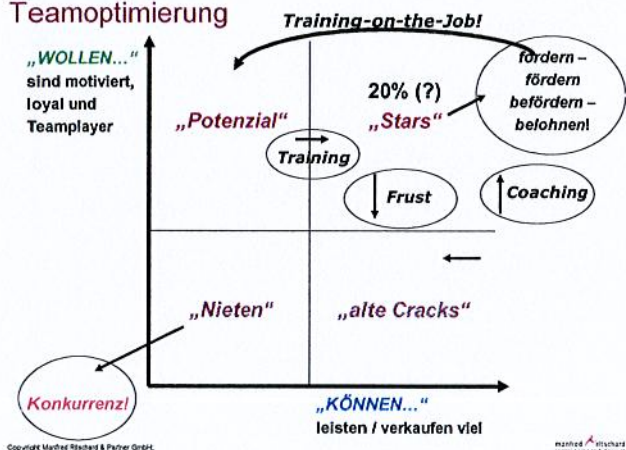
Führungsstufen



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Teamentimierung



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

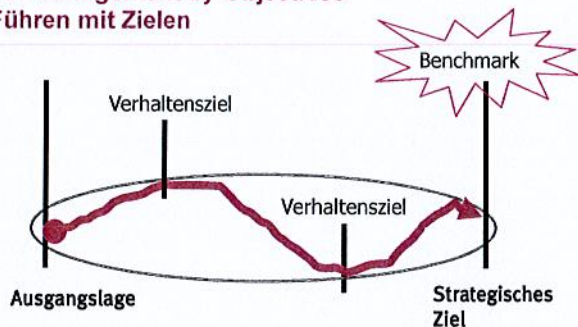
Wie führt man die Stars im Team?

- **Fördern:**
Befähigen (z.B. Weiterbildung)
- **Fordern:**
Job Enrichment (z.B. Training-on-the-job)
- **Befördern:**
mehr Kompetenzen, hierarchisch
- **Belohnen:**
Leistungslohn, Prämien, nicht-monetäre Anreize (Fringe Benefits)

Copyright Manfred Ritschard & Partner, 2010

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Mbo: Management-by-Objectives
= Führen mit Zielen



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Management-by-Objectives (MbO)

(Managers werden für die Leistung ihres Teams bezahlt!)



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Management-Instrumente

- 1) Team-Info-Meetings
- 2) Verhaltensinstruktionen
- 3) Verhaltenszielvereinbarungen
- 4) Laterale Führung im Team (Feedback-Kultur)
- 5) One-on-ones (regelmässige Einzelgespräche)
- 6) Feedback geben
- 7) Teamschulungen (Train-the-trainer)

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

In welchen Situationen sollen sich unsere Mitarbeitenden wie verhalten?

Situationen:

Soll-Verhalten:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
corporate training & marketing

Team-Info-Meetings

Mit regelmässigen und angekündigten Team-Info-Meetings werden Informationen ausgetauscht – vor allem Top-Down.

- 1) **Rückblick:**
Was haben wir erreicht?
- 2) **Ausblick:**
Was wollen wir erreichen (Ziele)?
- 3) **Inputs des Teams:**
Anliegen und Informationen aus dem Team („Chropfleerete“)
- 4) **Spezialthemen:**
z.B. Feedback-Kultur, neue Verhaltensstandards, Umgang mit Reklamationen etc.
- 5) **Aktionsplan (Wie weiter?):**
Wann? Was? Wer? Nächste Termine.

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
corporate training & marketing

Verhaltensinstruktionen

Mit Verhaltensinstruktionen trainieren Vorgesetzte und / oder interne Coaches mit einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen neue Verhaltensstandards nach dem Prinzip Training-on-the-Job.

- 1) **Erklären**
(Was? Wann? Wie? Warum?)
- 2) **Vormachen**
(Vorgesetzter spielt den Mitarbeitenden)
- 3) **Nachmachen lassen**
(Vorgesetzter spielt den Kunden und gleichzeitig den Instruktor)
- 4) **Korrigieren und ermutigen**
(Feedback geben und loben)
- 5) **Zielverhalten vereinbaren**
(Wirst du das künftig so tun?)

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
corporate training & marketing

Schriftliche Vereinbarung von Verhaltenszielen

Die schriftliche Vereinbarung von Verhaltenszielen dient dazu, mit jedem einzelnen Teammitglied verbindliche Ziele zu vereinbaren, welche kontrolliert und in der Qualifikation berücksichtigt werden.

- 1) Situation
- 2) Zielverhalten
- 3) Begründung
- 4) Terminierung
- 5) Umsetzungskontrolle

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred Ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Laterale Führung im Team

Mit lateraler Führung führt sich das Team selbst – die Teammitglieder geben einander Feedback – auch zu unerwünschtem Verhalten.

Ein Team ist eine Gruppe von Personen,

- deren Fähigkeiten sich gegenseitig ergänzen
- und die sich für eine gemeinsame Sache und gemeinsame Leistungsziele engagieren
- und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.

(Definition „Team“ nach Katzenbach, John & Smith, Douglas, McKinsey)

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred Ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Unsere Feedback-Kultur



Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred Ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Feedback-Technik „TFFZV“

Mit systematischem Feedback korrigieren Vorgesetzte und allenfalls auch die Teammitglieder untereinander Fehlverhalten.

1. **Timing:**
Hast Du kurz Zeit für mich? Kann ich auf etwas hinweisen?
2. **Fehlverhalten:**
Unerwünschtes Verhalten wird präzise als ICH-Botschaft formuliert:
Ich habe festgestellt ... (o.ä.)
3. **Folge des Fehlverhaltens :**
Unerwünschte Folgen werden beschrieben:
Das hat zur Folge, dass ...
4. **Zielverhalten**
Gewünschtes Verhalten als persönlichen Wunsch formulieren:
Ich rate Dir ... Ich wünsche Bitte... Ist das möglich? O.ä.
5. Evtl. **Versprechen** erfragen:
Ist das möglich? Kannst du das für mich tun? (o.ä.)

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Worin wurzelt der Konflikt?

Konfliktverhalten:

Zielverhalten:

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

„One on Ones“ (vgl. Mark Horstman, ManagerTools.com)

Max. 20 Minuten jede Woche oder jeden Monat

1) 10 Min. retrospektives Feedback vom Mitarbeiter:

- *Wie geht es? Wie läuft's?*
- *Team?*
- *Kunden?*
- *Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit mir?*
- *Gibt es etwas, das ich anders oder besser machen könnte?*

2) 5 Min. retrospektives Feedback vom Vorgesetzten

- *Ich habe festgestellt ...*
- *Die Folge ist ...*
- *Ich schlage vor ...*

3) 5 Min. Ausblick (gemeinsam)


Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
CORPORATE TRAINING & MARKETING

Feedback einholen

Innerhalb des Teams und insbesondere vonseiten der Vorgesetzten ist es auch eine „Holschuld“, Feedback von Kollegen und Kolleginnen einzuholen:


- 1) **Timing:** *Darf ich dich etwas fragen?*
- 2) **Fragen:** *Und – wie erlebst du die Zusammenarbeit mit mir? Gibt es etwas, dass ich aus deiner Sicht besser oder anders machen könnte?*
- 3) **Aktiv zuhören:**
 - Offene Fragen stellen: *Wie meinst du das? Und weiter? Aha... Hhm ... (nie Aber....!)*
 - Paraphrasieren (interpretierend rückfragen): *Habe ich richtig verstanden – Dir gefällt deine Arbeit nicht?*
- 4) **Danken und zur Kenntnis nehmen:** *Danke – ich nehme das zur Kenntnis. Evtl. Ich werde mich diesbezüglich wieder bei dir melden. O.ä.*
- 5) **Rückmeldung:** *Ich habe über unser Gespräch nachgedacht und bin zu folgendem Schluss gekommen: ...*

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH 

Firmenschulungen (Corporate Trainings)

Firmenschulungen durch externe Trainer erleichtern die Einführung neuer Verhaltensstandards.

- 1) **Bedarfsanalyse**
(Mystery Tests, Umfragen, Desk Research, teilnehmende Beobachtung)
- 2) **Projektorganisation**
Wer trägt die Gesamtverantwortung; Information nach Innen und evtl. auch nach Aussen
- 3) **Entwicklung**
Lernziele und -inhalte (Workshops Service & Sales Design)
- 4) **Durchführung der Schulungen**
 - a) Führungscoachings
 - b) Teamschulungen
- 5) **Sicherung der Nachhaltigkeit**
Training-on-the-Job und Erfolgskontrolle (Mystery Testings)

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH 

Planung der nächsten Führungsmassnahmen

WANN	WAS	WER	Priorität

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH 

Verwendungsrecht / Copyright

Die Manfred Ritschard & Partner GmbH besitzt das Verwendungsrecht über ihre Werke (Schulungsunterlagen, Merkblätter, Konzepte, Offerten etc.), da sie unabhängig von ihrem Wert oder Zweck, geistige Schöpfungen mit individuellem Charakter sind (vgl. Art. 2 URG). Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Manfred Ritschard & Partner GmbH unzulässig (vgl. Art. 10 URG).

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen unserer Schulungsveranstaltungen erhalten das Recht, die vermittelten Inhalte, Methoden, Techniken usw. selbst in ihrer beruflichen Praxis anzuwenden. Es ist ihnen jedoch nicht erlaubt, diese Schulungsunterlagen kommerziell weiter zu verwenden. Dies gilt auch für alle Personen, welchen Schulungsunterlagen zur Einsicht vorgelegt werden.

Die Gesetzgebung unterscheidet zwischen veröffentlichten und nicht veröffentlichten Werken. Veröffentlichte Werke dürfen auszugsweise und unter bestimmten Bedingungen von Bildungsinstitutionen kopiert werden. Ein grosser Teil der an unseren Schulungsveranstaltungen abgegebenen Unterlagen stellt jedoch keine veröffentlichten und keine erschienenen (in den Verkehr gebrachten) Werke nach Art. 9 und 19 URG dar und darf deshalb weder für private noch interne oder andere Zwecke kopiert werden.

Falls aus den Unterlagen zitiert wird, hat dies mit korrekter Quellenangabe zu erfolgen (vgl. Art. 68 URG).

Manfred Ritschard, Manfred Ritschard & Partner GmbH, Zürich, 01.10.2017

Copyright Manfred Ritschard & Partner GmbH

manfred ritschard
partner gmbh zürich
