



## Inhalte des eBooks „Führungs-KRAFT“

Sie erfahren...

### im Teil 1:

- ...welche Führungs-Prinzipien zum Erfolg führen
- ...wie wertschätzende Kommunikation verbindet
- ...welche Wünsche die junge Generation Y & Z an die Führung hat

### im Teil 2:

- ...was die eigene PERSON in der Mitarbeiterführung ausmacht
- ...wie Sie sich die Zeit und KRAFT für die Führung schaffen
- ...wie Sie die Führung-KRAFT im Alltag bewahren



## Führungsprinzipien

Nach welchen Prinzipien ein Unternehmen geführt werden soll, ist eine wichtige Frage, die alle Führungskräfte angeht – ob alt oder jung, erfahren oder unerfahren, weiblich oder männlich. Die meisten Führungskräfte erfahren in den letzten Jahren eine starke Veränderung in der Unternehmensführung: Das Umfeld wird immer weniger vorhersehbar, die Informationsflüsse werden vielschichtiger, Entscheidungszyklen beschleunigen sich, klassische Unternehmenssteuerung greift nicht mehr, Mitarbeiter sind schwer zu finden.

Fakt ist, als Führungskraft muss man sich – natürlich im Rahmen der Unternehmens-Philosophie – seine eigenen Führungsprinzipien entwickeln. Die 3 Führungsprinzipien sind gleichzeitig der rote Faden des eBooks.



### **Führungsprinzip: Kommunikation schafft Führung**

In einer deutschlandweiten Studie (Information Factory 2015), kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass Führung ganz unterschiedlich wahrgenommen wird. Während 62 % der befragten Führungskräfte überzeugt waren, ihre Mitarbeiter zu inspirieren und zu fördern, waren diese nur zu 36 % davon überzeugt. Ein Missverständnis, das sehr viel mit Kommunikation zu tun hat. Denn nur, wer sich selbst in seiner Wirkung gut einschätzen kann, weiß wie das, was er äußert und wie er sich gibt, bei den Mitarbeitern ankommt.

Die Komplexität steigt, weil sich die Rahmenbedingungen verändern. Das macht Kommunikation als Führungsinstrument noch wichtiger.

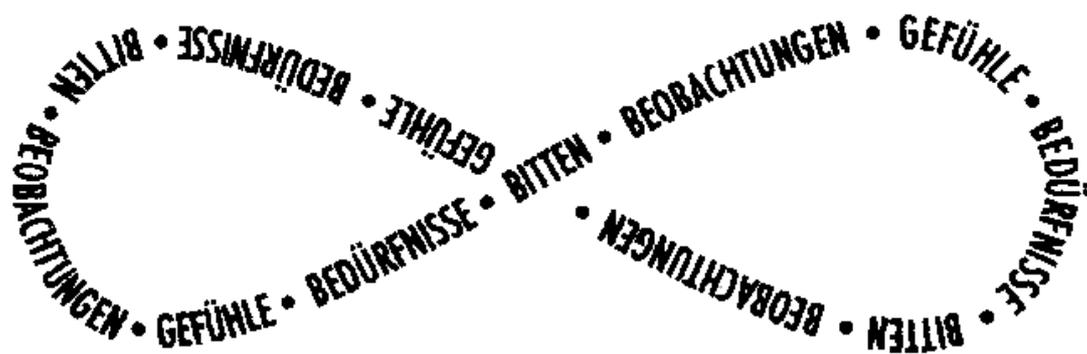
**„Die Wirklichkeit, von der wir sprechen können, ist nie die Wirklichkeit an sich, sondern [...] eine von uns gestaltete Wirklichkeit.“**

Werner Heisenberg (Physiker & Nobelpreisträger, 1901 – 1976)



## Führungserfolg durch wertschätzende Kommunikation

- **Wertschätzendes Feedback zur eigenen Arbeit würde lt. einer Studie rund 20% Leistungssteigerung bringen. Bloß wie geht das?**
- => genaues Hinspüren in sich selbst und dann ein Hinwenden zum Anderen um zu HÖREN, was er braucht
- Zentrale Elemente dazu sind Empathie & Sprache
- Den Unterschied zwischen trennender & verbindender Sprache kennenlernen



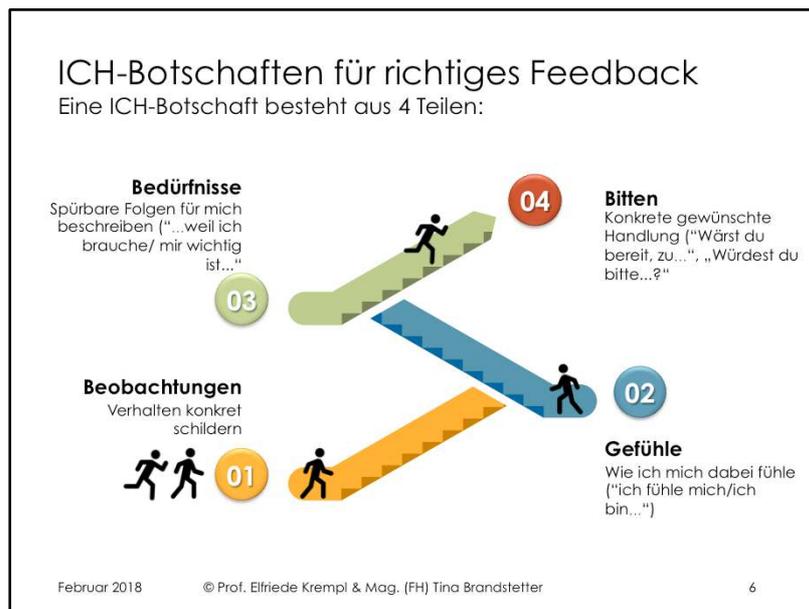
Verbindende & trennende Sprache	
Trennende Sprache	Verbindende Sprache – Wertschätzende Kommunikation
Beobachtung, vermischt mit Bewertung	1. Beobachtung: Fakten, OHNE subjektive Bewertung
Befinden, vermischt mit Gedanken, Annahmen, Schlussfolgerungen...	2. Befinden: Meine Gefühle, die durch die Beobachtung der Fakten entstehen
Schuldzuweisung, Urteil, Bedürfnisse werden nicht angesprochen	3. Bedürfnis: Welches Bedürfnis kommt bei mir dadurch gerade zu kurz und möchte erfüllt werden?
Sanktionen ankündigen	4. Bitte: Welche konkrete Bitte haben Sie an Ihr Gegenüber? Was brauchen Sie, um Ihr Bedürfnis zu erfüllen?
= trennt eine mögliche Verbindung durch Interpretationen, Urteile und Drohungen	= baut eine Verbindung zum Gesprächspartner auf. Schafft eine Basis für gemeinsame Lösungen.

Februar 2018 © Prof. Elfriede Krempl & Mag. (FH) Tina Brandstetter 5

## „Gewaltfreie Kommunikation“ in der Anwendung

Unser Denken und Handeln sind häufig durch Vorurteile und eine fehlende Verbindung zu unseren Mitmenschen geprägt – ein wertfreies Beobachten und vorwurfsfreies Mitteilen sind so oft nicht möglich. Mit einfühlsamer, Gewaltfreier Kommunikation können wir uns einander Schritt für Schritt nähern und uns aus lebensstrennenden Verstrickungen lösen. Eine Verständigung, die es uns ermöglicht, eine tiefe und echte Verbindung zu uns selbst und zu unseren Mitmenschen herzustellen.

Grundsätzlich geht es bei der Gewaltfreien Kommunikation um eine Umorientierung in der Verständigung. Sie unterscheidet trennende und verbindende Sprache und fokussiert darauf, was zwischen Auslöser und Reaktion in uns und im anderen vorgeht.



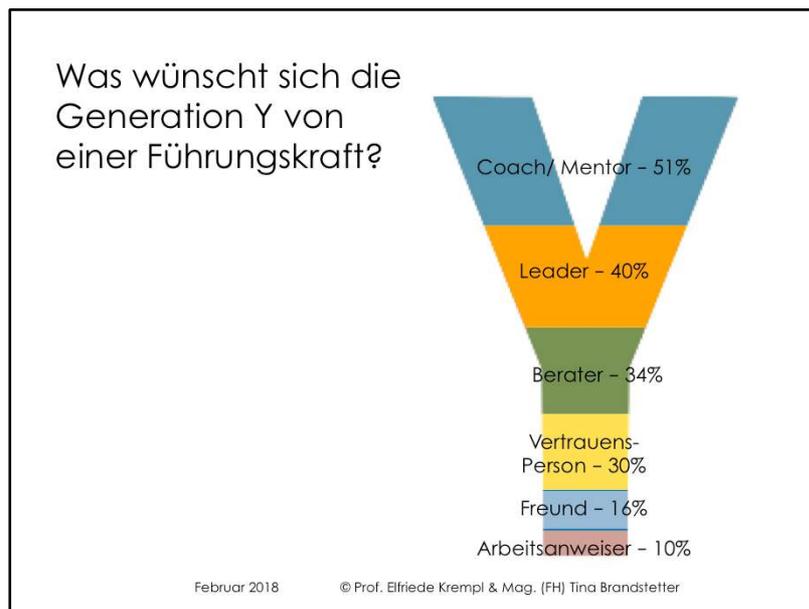
## ICH-Botschaften als Basis für Feedback

Wer jemandem ein negatives Feedback geben möchte, sieht oft nur die Alternativen zwischen einer Schuldzuweisung und dem eigenen Unterdrücken von Emotionen. Beide Verhaltensweisen sind einseitig und letztendlich erfolglos. Was aber tun und wie den Gesprächspartner darauf aufmerksam machen, dass ICH eine andere Meinung habe, oder ICH mir z.B. ein anderes Verhalten von einem Mitarbeiter erwarte? Was ICH möchte ist, dass der andere mich versteht, ohne dass er sich dabei angegriffen fühlt oder dass ICH ihn dabei verärgere. Da hilft nur die ICH-Botschaft in 4 Teilen.



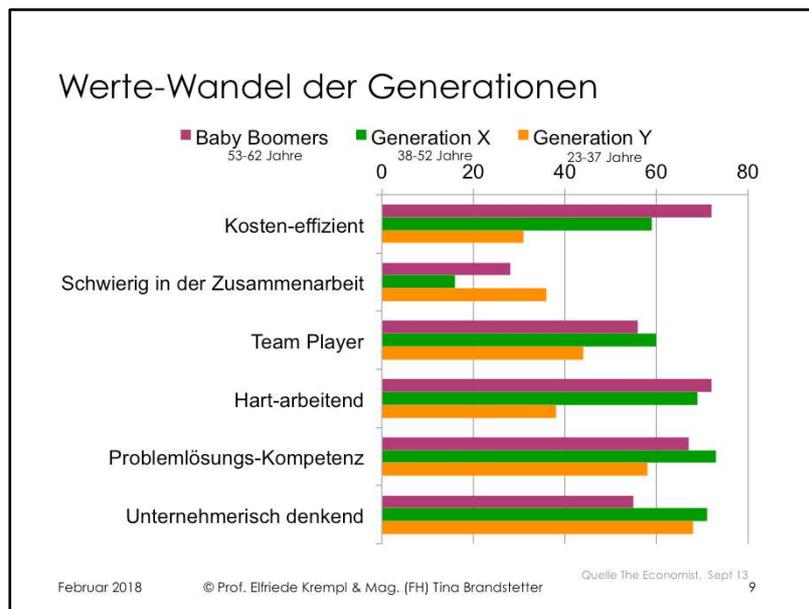
## Übersicht über Generationen

Generationen	Jahrgänge	Alter
Traditionalisten	1925-1945	73-93 Jahre
Nachkriegsgeneration	1946-1955	63-72 Jahre
Baby Boomers	1956-1965	53-62 Jahre
Generation X	1965-1980	38-52 Jahre
Generation Y	1981-1995	23-37 Jahre
Generation Z (=Millennials)	Ab 1996	bis 22 Jahre



### Anforderungen der Generation Y an eine Führungskraft

Der inspirierende, Vision gebende Leader ist bei der Generation Y nicht mehr auf Platz 1 der Anforderungen an eine Führungskraft. Am wichtigsten ist für die junge Generation, einen Coach & Mentor am Arbeitsplatz zu haben. Dies deckt sich auch mit dem Wunsch nach partnerschaftlicher, nicht hierarchischer Führung. Fazit ist, eine Führungskraft braucht verschiedene Facetten – unterschiedlich ausgeprägt – um die Generation Y führen zu können.



## Vergleich der Generationen zeigt deutliche Unterschiede

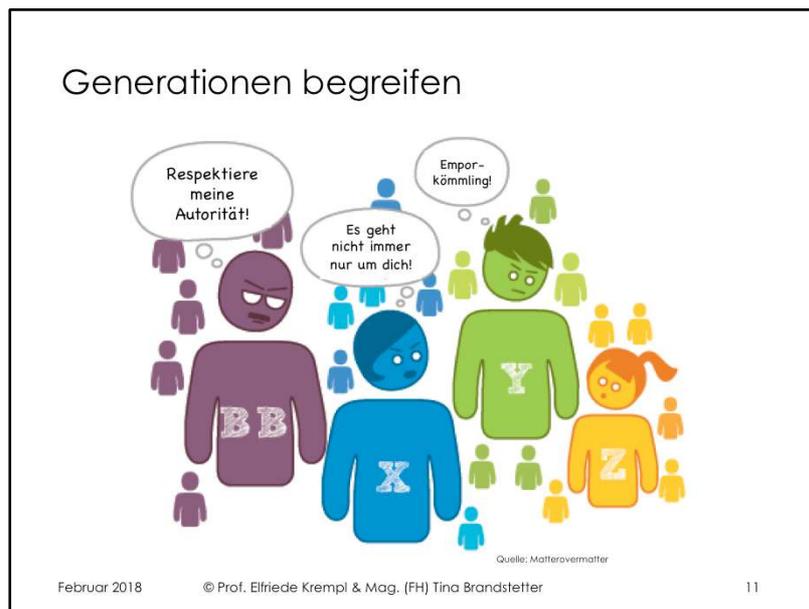
In der unten stehenden Studie aus dem Economist (September 2013) werden die unterschiedlichen Werte der Generationen deutlich. Herauszuheben ist, dass die Generation X am einfachsten in der Zusammenarbeit ist, was durch ihre hohe Teamfähigkeit noch bestätigt wird. Zudem wurde auch bewiesen, dass weil die Eltern der Generation Y aus der Generation X stammen und eine besonders enge Beziehung zwischen den beiden Generationen besteht, die Generation Y besonders gerne mit der Generation X zusammenarbeitet.

Weiters zeigt die Studie auch, dass Generation Y ihre Stärke im unternehmerischen Denken hat. Das ist auch dadurch begründet, weil die Generation Y schon von der frühesten Kindheit gewohnt ist, in familiäre Entscheidungen eingebunden zu sein und dadurch entscheidungsfreudig ist.



### Karriereverhalten der verschiedenen Generationen

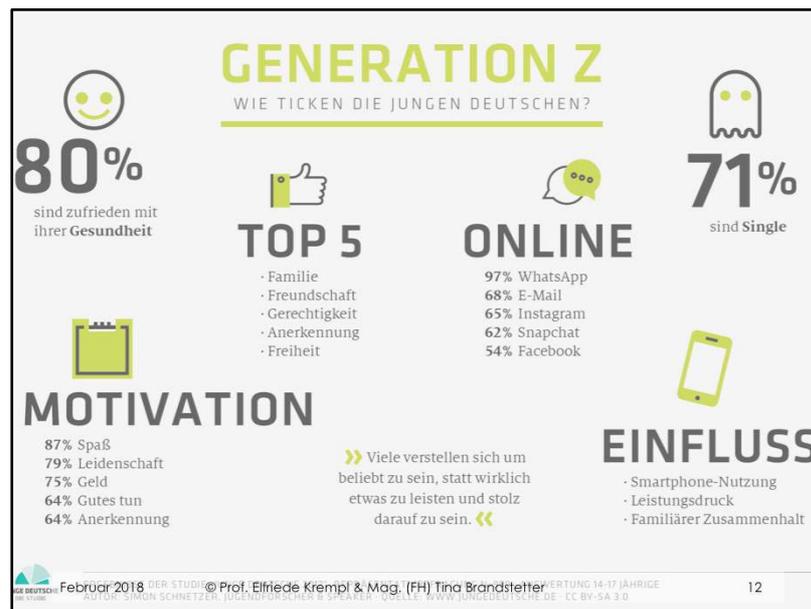
Merkmal	Traditionelle Karriere	Patchwork-Karriere (ca. ab 1970)
Wer ist verantwortlich?	Organisation	Person selbst
Elementare Werte	Aufstieg	Wachstum, persönliche Freiheit
Grad an Mobilität (Gemeint ist hier Mobilität zwischen verschiedenen Organisationen & Aufgaben, weniger örtlich)	Niedrig	Hoch
Erfolgskriterien	Hierarchie-Ebenen, Gehaltsentwicklung	Psychologischer Erfolg
Zentrale Überzeugungen	Commitment zur Organisation	Arbeitszufriedenheit, Commitment zur eigenen Persönlichkeit
Motto	Sichere Karriere-Entwicklung durch Aufstieg in der Hierarchie	„Unternehmer der eigenen Karriere“



## Generation Y begreifen (23-37 Jahre)

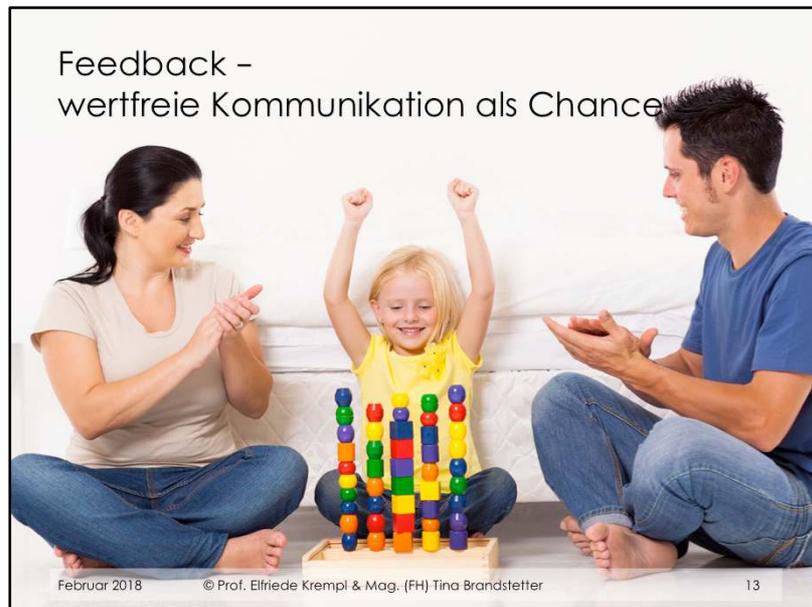
- Kinder der Babyboomer
  - gesellschaftspolitische Schere:
    - Gut ausgebildet, Reisen, Sprachen, Auslandspraktika vor dem 18. Lebensjahr
    - Schlecht ausgebildet, wenig Arbeits-Motivation, Migranten etc.
- Stellen alles in Frage => suchen nach dem Sinn
- Sind mit Mobiltelefon, Internet & Social Media aufgewachsen
- Eltern-Generation hat sich über Karriere definiert & höchste Scheidungsrate
- Lebt in Krisenzeiten: 9/11, Finanz-, Euro-, Irak-Krise, etc.
- Unternehmens-Loyalität gibt es nicht mehr
- Gesicherte Pension ist Illusion

=> **Fokus auf Hier & Jetzt, Streben nach Balance zwischen Beruf & Privat**



## Und nun kommt die Generation Z...

- Desillusioniert
  - Karriere-Chancen ↓ => Stress & Burn Out
  - Websites & Hochglanz-Broschüren unwahr
- Trennung zwischen Arbeitszeit & Freizeit
  - 9-5-Jobs & Pausenzeiten
  - Beenden ihre Arbeitszeit ohne schlechtem Gewissen
  - Ungern Führungsaufgaben (kostet Zeit & Nerven)
  - Eigener Arbeitsplatz (Schreibtisch) wichtig
- Glücklich & zufrieden...
  - Bescheidener, weniger materialistisch
  - Mit sich selbst im reinen
- Kleine heile Welt?
  - Wenig Interesse an Politik & gesellschaftlichen Themen
  - Harmonie ist wichtig => kompromiss-bereit
  - Feedback nur positiv (es gibt kein „dis-like“ auf FB...)



## Was ist Feedback?

Feedback bezeichnet die Rückmeldung über das wahrgenommene Verhalten eines Mitarbeiters, das positiv in Form von Lob und negativ in Form von Kritik geäußert wird. Richtiges und effektives Feedback vermeidet Missverständnisse und erhöht die Motivation der Mitarbeiter. Die Würdigung von guten und außergewöhnlichen Leistungen zeigt die Wertschätzung und Anerkennung. Personen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen. Das gilt auch für das Qualitätsmanagement: Wenn Mitarbeiter für ihre Qualitätsleistungen Wertschätzung erhalten, so werden sie ihre Bemühungen halten oder gar erhöhen.

Auszug aus Krempf, E. & Brandstetter, T.: Erfolgsgeheimnisse (erschienen in Kooperation mit der BTV (Bank für Tirol & Vorarlberg), 2011



### Tipps für richtiges Feedback

- Loben Sie spontan, wenn es etwas zu loben gibt.
- Beziehen Sie Ihr Lob mehr auf die Leistung, weniger auf die Person. Dadurch vermeiden Sie plumpe Anbiederungen.
- Lobende Worte müssen auch tatsächlich ausgesprochen werden.
- Sagen Sie klar, was Sie mit Ihrer Kritik erreichen möchten.
- Geben Sie Feedback nur auf Grundlage von eigenen Beobachtungen. Berufen Sie sich nicht auf die Beobachtung anderer.
- Bauen Sie Kritik immer auf Fakten auf und beschreiben Sie das wahrgenommene Verhalten.
- Sprechen Sie eine klare Sprache und sprechen Sie in der ICH-Form („Ich habe den Eindruck, dass...“).
- Zeigen Sie Verbesserungsmöglichkeiten auf. Dann wird Ihre Kritik konstruktiv.
- Sprechen Sie Kritik immer unter vier Augen aus.
- Suchen Sie stets einen positiven Abschluss nach Ihrer Kritik – zum Beispiel was Sie gemeinsam in der Zukunft verbessern können.



### Wer fragt, gewinnt!

Jeder weiß, dass es eigentlich keine dummen Fragen gibt. Denn sie sind für unsere Kommunikation von großer Bedeutung. Ohne Fragen versiegt über früher oder später fast jedes Gespräch. Fragen dienen dazu, Interesse zu signalisieren oder um neue Informationen zu erhalten. Nur wer seinen Mitarbeitern zielorientierte Fragen stellt, bekommt brauchbare Antworten und lernt den Mitarbeiter RICHTIG kennen.



## Welche Fragen gibt es?

### OFFENE FRAGEN:

#### Fragen, die den Partner zum Sprechen bringen

- **Ziel:**  
Dialog fördern, Bedürfnisse und Empfindungen erfahren, Vertrauen schaffen

#### Beispielfragen:

- Was macht Ihnen am meisten im Job Spaß?
- Wie stellen Sie sich Ihre Weiterentwicklung bei uns vor?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial in Ihrer Abteilung?

### GESCHLOSSENE FRAGEN:

#### Fragen, die mit "ja" oder "nein" beantwortet werden

- **Ziel:**  
Wenig Spielraum lassen, Gespräch führen, Entscheidung suchen

#### Beispielfragen:

- Füllen Sie Entscheidungen spontan oder nach längerem Überlegen?
- Können Sie sich vorstellen, dass Sie Stv. Abteilungsleiter werden?

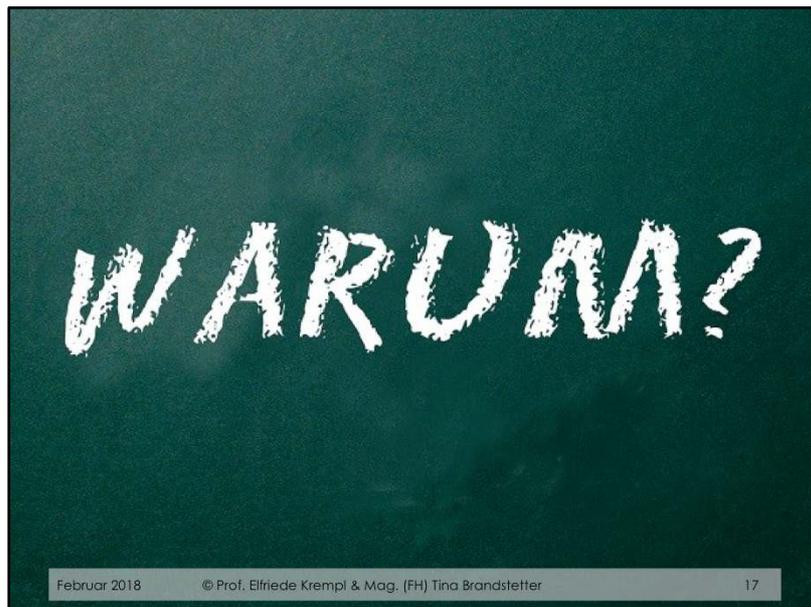
### Verhaltensfragen

- Was haben Sie zum Entstehen dieser Situation beigetragen?

### Beschreibende Fragen

- Wie würde ein Außenstehender diese Situation beschreiben?
- Wie können Sie sich das Entstehen dieser Situation erklären?

### Fragen nach Beispielen



### **Warum & weshalb: die schwarzen Schafe der W-Fragen**

**ACHTUNG:** Fragen nach warum & weshalb sind zu vermeiden

- WARUM ist in unserem Unterbewusstsein eher negativ besetzt. Daher wirken sie GEGEN die positive Stimmung im Verkaufsgespräch

#### **Beispiele:**

- Warum kommst du erst jetzt nach Hause?
- Warum gefällt dir mein Kleid nicht?
- Warum hast du nicht aufgeessen?



## Konflikte lösen



Quelle: <http://www.gethik.de>



### Schwarze Schafe unter uns...

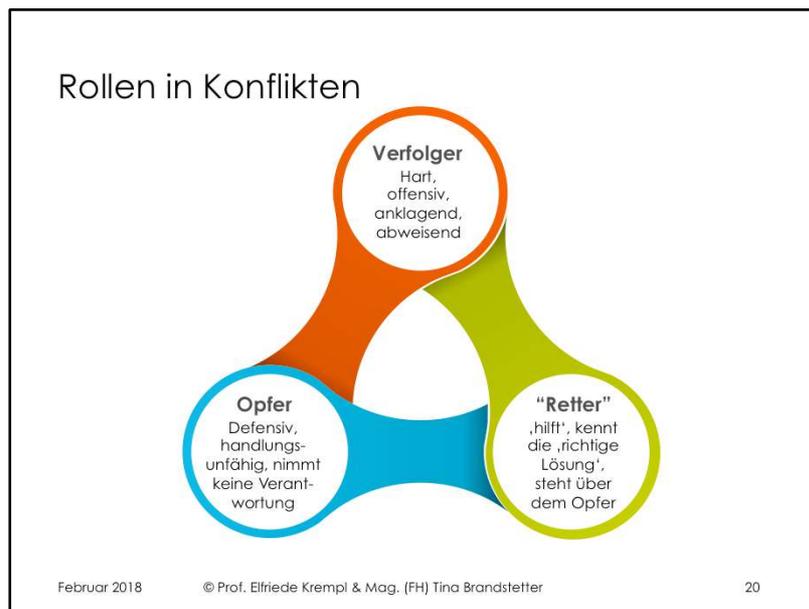
- „Schwarze Schafe“ stehen für Außenseiter.
- In einer Gruppe fällt dem „schwarzen Schaf“ die Rolle des Sündenbocks zu – eine äußerst wichtige Rolle.
- Die Redewendung kommt daher, dass weiße Wolle wertvoller ist, weil sie leichter zu färben ist.

#### **In einer Gruppe von Menschen gibt es zumeist ein „schwarzes Schaf“:**

- Wenn jemand aus der eigenen Gruppe „Mist“ verzapft, stört uns das zumeist wesentlich mehr, als wenn jemand aus einer anderen Gruppe das selbe sagt.
- Dann werden diese schwarzen Schafe zu „Nestbeschmutzern“, die von den Mitgliedern der eigenen Gruppe bestraft, ausgeschlossen oder diskriminiert werden.
- Dabei handelt es sich um die Bedrohung der eigenen sozialen Identität.
- Das schwarze Schaf wird zum Außenseiter der Gruppe, weil die Andersartigkeit als unangenehm bewertet wird. Dabei wird ihm nicht nur die Verantwortung für sein eigenes Verhalten, sondern auch ganz allgemein die Schuld an Misständen gegeben.

#### **Auswirkungen auf die Gruppe**

- Außenseiter in der eigenen Gruppe
- Einfluss bei Entscheidungen
- stärkt den inneren Zusammenhalt (auf Kosten des Außenseiters)
- (ängstigende) Themen werden auf den Außenseiter projiziert & ferngehalten
- Mobbing



## Raus aus dem „Drama-Dreieck“

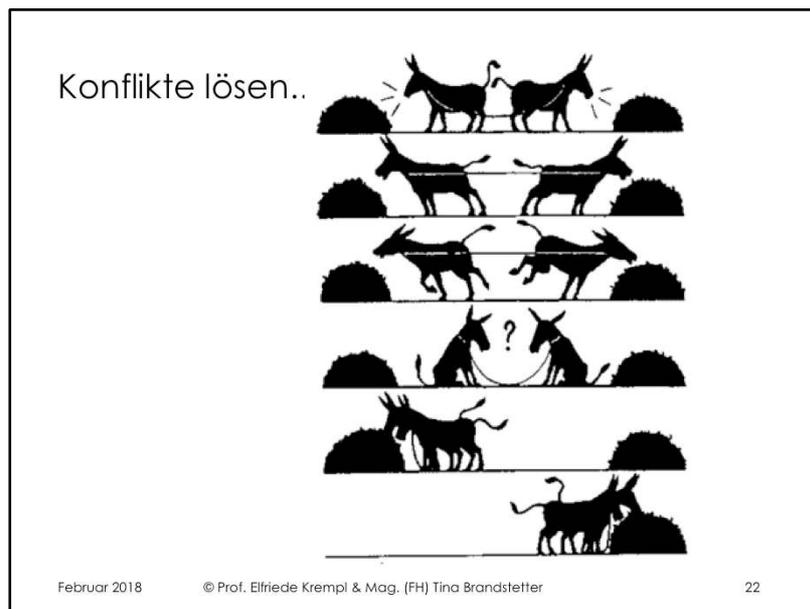
Insbesondere bei Streitigkeiten nimmt man eine von drei Positionen ein: Täter, Opfer oder Retter.

Das Dramadreieck beschreibt ein grundlegendes, in vielen Märchen und Heldensagen lange tradiertes Beziehungsmuster zwischen mindestens zwei Personen, die darin die drei Rollen des Opfers, des Täters (auch: Verfolger) und des Helfers (auch: Retter) einnehmen. Im Modell des Dramadreiecks wird beschrieben, wie diese Rollen zusammenhängen und wie sie oft reihum gewechselt werden.



### Wie Generationen sich auf Konflikte auswirken

	<b>RADIO-BABIES</b>	<b>TV-BABIES</b>	<b>COMPUTER-BABIES</b>
<b>ALTER</b>	50 bis 60 Jahre	35 bis 50 Jahre	unter 35 Jahren
<b>ARBEIT</b>	Verpflichtung	Kreative Selbstverwirklichung	Teil der Lebensplanung
<b>VORGESETZTER</b>	Respektperson	Im Mittelpunkt der Kritik	Lehrer und Partner
<b>FREIZEIT</b>	Lohn für harte Arbeit	Der Mittelpunkt des Lebens	Stressausgleich
<b>AUSBILDUNG</b>	„Ein Traum“	„Ein Grundrecht“	„Eine Investition“
<b>ZUKUNFT</b>	Vorsorge für „schlechte“ Zeiten	„Heute“ ist wichtiger	Veränderung als Chance
<b>GELD</b>	Sparen	Ausgeben	Investieren



## Gliederung eines Konfliktgesprächs



Quelle: K. Benin



## Ausblick auf den Teil 2 des eBooks Führungs-KRAFT

### ICH als PERSON

„Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen.“

Nach diesem Motto startet der 2. Teil des eBooks „Führungs-KRAFT“ mit der eigenen Person.

### ICH als FÜHRUNGSKRAFT

Vielfach erfolgt eine Beförderung in eine Führungsposition aufgrund fachlicher Kompetenz. ABER: wo lernt man in der Schule, in der Ausbildung, in der Universität FÜHRUNG? Unseres Wissens nirgends. Der 2. Teil des eBook beleuchtet die Rolle und Kompetenz der Führungskraft.

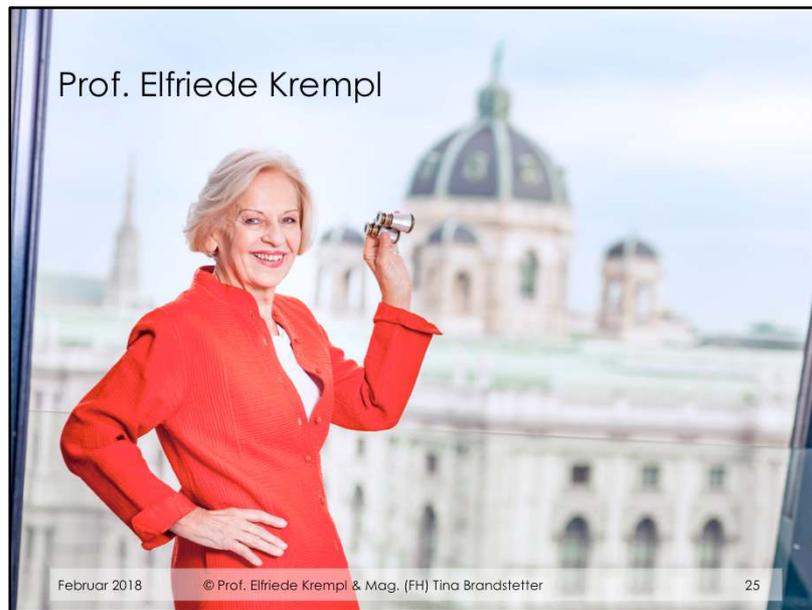


## Über Genèratio

Seit 15 Jahren arbeiten Prof. Elfriede Krempf und Mag. (FH) Tina Brandstetter erfolgreich und mit viel Freude zusammen, seit 7 Jahren unter dem Dach der Genèratio Hotel Management Consulting.

### Philosophie

Aufgrund des umfassenden, betriebswirtschaftlichen Know Hows und der langjährigen operativen Hotel-Management-Erfahrung sowie 30 Jahre Aufbau von Akademien für die Hotellerie sind Elfriede Krempf und Tina Brandstetter in der Lage, Weiterbildung für Hotellerie und Tourismus auf höchstem Niveau anzubieten. Sie stellen sowohl in den Akademien als auch in der Beratungstätigkeit den Menschen auf allen Ebenen in den Mittelpunkt. Genèratio zeichnet sich insbesondere durch das Zusammenspiel von zwei Generationen aus.



## Prof. Elfriede Krempl

### Akademien & Weiterbildung

- Aufbau und 20-jährige inhaltliche & pädagogische Leitung der 2-jährigen ÖHV-Unternehmer- & -Abteilungsleiter-Akademie
- Entwicklung und Leitung der 15-monatigen „Fit-for-Tourism“-Akademie zur Stärkung des Unternehmer-Geistes in der Region Steirisches Salzkammergut
- Entwicklung und Leitung der 14-monatigen Management-Akademie für erfahrene Geschäftsführer und Hoteldirektoren mit einem innovativen Blended Learning-Konzept
- Vortragender bei allen oben genannten Akademien und anderen touristischen Institutionen
- Webinar-Trainer zu den Themen „Führen der Generation Y& Z“ sowie „Effektive Mitarbeiter-Einsatzplanung“

### Fachliche Erfahrung

- seit 1990 als selbständiger Organisationsentwicklerin und Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt 360° Rundum-Blick in Österreich, wie auch als Senior Consultant in emerging countries
- 15 Jahre Generalsekretärin und Geschäftsführerin der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV)
- 20 Jahre Führungserfahrung in der Familien- und internationalen Hotellerie als Controller & Stv. Generaldirektor, Hilton International
- Zahlreiche Auslandserfahrungen u.a. Marketingleiter für British American Optical Slough, London

### Auszeichnungen

- Silbernes Ehrenzeichen für Verdienste um die Republik Österreich
- Verleihung des Titels Professor für Erwachsenenbildung

### Ausbildung & Veröffentlichung

- Zahlreiche Veröffentlichungen & Autorentätigkeit (zum Beispiel Fachbuch HR, Marketing Handbuch und Praxishandbuch für Qualitätsmanagement)
- Umfangreiche Personality and Team Power Trainings zur Entwicklung von lösungsorientierten Coaching



### Mag. (FH) Tina Brandstetter

- Fachhochschulstudiengang für Tourismus-Management, Wien
- 5 Jahre organisatorische & inhaltliche Koordination der Akademien der Österreichischen Hotelierversammlung sowie ÖHV-Mitgliedermarketing
- Entwicklung und Leitung der 14-monatigen Management-Akademie für erfahrene Geschäftsführer und Hoteldirektoren mit einem innovativen Blended Learning-Konzept
- Entwicklung und Leitung der 15-monatigen „Fit-for-Tourism“-Akademie zur Stärkung des Unternehmer-Geistes in der Region Steirisches Salzkammergut
- Vortragender bei allen oben genannten Akademien
- seit 2012 selbständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkt Hotellerie in der Genération Hotel Management Consulting
- 2 Jahre internationale Personalberatung, Schwerpunkt Recruiting sowie Durchführung von psychologischen Testinstrumenten
- Webinar-Trainer zu den Themen „Führen der Generation Y& Z“ sowie „Effektive Mitarbeiter-Einsatzplanung“

Gemeinsam publizierten sie das „Praxishandbuch für Qualitätsmanagement in Hotels“.