

Was ist situatives Führen?

Darstellung des Modells mit dem Sie Führungskräfte befähigen, eine "angemessene" Art der Führung zu praktizieren und die richtige Intensität von Kontrolle und Unterstützung zu wählen.

Führungskräfte erhalten bis zu 40% mehr Zeit, in dem sie Rückdelegation* vermeiden und erkennen, wie sie engagierte, selbstgesteuerte Arbeitsteams bilden können, in denen Mitarbeiter Eigen-Motivation entwickeln.



* Dieser Effekt entsteht, wenn Mitarbeiter nichts ohne Rücksprache und Zustimmung des Vorgesetzten unternehmen, also alles "zurück delegieren".

Sind Sie zur Führungskraft befördert worden?.....	Seite 3
Herausforderungen an Führungskräfte.....	Seite 4
Der "natürliche Führungsstil"	Seite 5
Das Persönlichkeits-Profil der Führungskraft	Seite 6
Das Stellenprofil des geführten Mitarbeiters: wie führen, wenn seine Eigenschaften nicht ideal zur Stellenanforderung passen?.....	Seite 7
Führung anpassen auf das Mitarbeiter-Verhalten	Seite 8
Modifizierung des Modells "situatives Führen" von Hersey&Blanchard.....	Seite 9
FAQ´s zum situativen Führen	Seite 10
Inhalte des Seminars "situatives Führen über Persönlichkeit" von Tangram-Consulting.....	Seite 11
Referenzen zu diesen Trainingsinhalten.....	Seite 12
Seminarauswertungen von Trainingsteilnehmern	Seite 13
Trainerprofil.....	Seite 17
Durchführung eines Probetrainings (inkl. Persönlichkeitsprofil ohne Berechnung).....	Seite 18

Kennen Sie das "Peter-Prinzip"?



Das "[Peter-Prinzip](#)" ist eine These von Laurence J. Peter, welche besagt, dass ein Mitarbeiter in seiner beruflichen Hierarchie so lange befördert wird, bis er das Maß seiner absoluten Unfähigkeit erreicht hat.
(Auszug aus Wikipedia)

Durch die nachfolgend dargestellte Methode von Tangram-Consulting entwickeln Führungskräfte die erforderlichen Fähigkeiten, wie sie ihre Mitarbeiter effektiv führen, um:

- die Leistung der Mitarbeiter zu steigern***
- die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern***
- eine unternehmerische Denkweise zu vermitteln.***



Vom Kollegen zum Vorgesetzten => und zu Konflikten!

Viele Führungskräfte werden ihren ehemaligen Kollegen "vorgesetzt", mit der Folge, sich so kollegial wie möglich verhalten zu wollen. Folglich ist es schwer, eine "natürliche Autorität" als Führungskraft zu entwickeln, da diese nicht von selbst entsteht bzw. von Kollegen nicht akzeptiert wird.

Probleme entstehen zum Einen durch Altersunterschiede, zum Anderen aber vor allem durch Unterschiede in Bezug auf die vorhandene (meist fachliche) Kompetenz zu den Kollegen.

"Neue" Führungskräfte vermeiden es daher, ihre Kollegen zu kontrollieren oder ihnen in brenzligen Situationen Anweisungen zu geben, was durchaus wichtige Führungseigenschaften darstellen. Situativ! Wenn Führungskräfte mit ehemaligen Kollegen zusammen arbeiten, entstehen Konflikte vor allem dann, wenn sie Unternehmensinteressen "von oben nach unten" weiterreichen müssen.



Die Hälfte aller Führungskräfte ist überlastet!

In einer Umfrage unter Personalmanagern wurde im Rahmen des Corporate Health Award 2010 die Belastung der Führungskräfte untersucht. Das Ergebnis: 45,7 % der deutschen Führungskräfte sind dauerhaft überlastet. Aber womit sind sie überlastet: Mit Führung?

Keine Zeit zur Führung!

Viele Führungskräfte stehen unter Druck, Unternehmens-Ziele erreichen zu müssen. Dabei wird ihnen das Ergebnis zumeist vordiktiert. Führung findet daher überwiegend in Form von "Korrekturen" statt, sobald ein Mitarbeiter von der Erreichung der Ziele abweicht. Hierzu wird bevorzugt das Mitarbeiter-Jahresgespräch genutzt, um einmal im Jahr (2h?) mitzuteilen, dass die Leistungen im abgelaufenen Jahr die Erwartungen des Vorgesetzten leider nicht erfüllt haben.

Führen nach Sympathie?

Führung findet nicht selten "aus dem Bauch heraus" statt. Viele Führungskräfte entscheiden sich dabei unbewusst nach Sympathie, wenn sie Mitarbeiter beurteilen und (be-)fördern. Der "[HALO-Effekt](#)" ist nur einer von ca. 10 Wahrnehmungsverzerrungen, denen Führungskräfte unbewusst unterliegen.

Meine Mitarbeiter sind doch alle erwachsen!

Insbesondere dominante Führungskräfte führen häufig gar nicht (Laissez-Faire), sondern erwarten, dass Mitarbeiter bei Problemen von selbst durch die "offene Tür" kommen. Jedoch wenden sich Mitarbeiter im Problemfalle eher selten an dominante Führungskräfte, da diese wenig fehlertolerant auf die Mitarbeiter wirken. Greift der Vorgesetzte durch fehlende Führung also zu wenig in das Geschehen ein (auch nicht, wenn er Mitarbeiter unterstützen sollte), so vermeidet er seine Pflichten.



Das Modell des situativen Führens geht davon aus, dass jeder Mitarbeiter eine auf seine "Situation" abgestimmte Führung erfahren sollte. Erfolgreich ist diejenige Führungskraft, der es gelingt, ihr Verhalten an die Situation des Mitarbeiters anzupassen.

Dies erfordert zunächst einmal die Kenntnis über den eigenen "bevorzugten Führungsstil", um seine Führungs-Stärken und -begrenzungen zu ermitteln.

Welchen natürlichen Führungsstil praktiziere ich als Führungskraft bevorzugt?

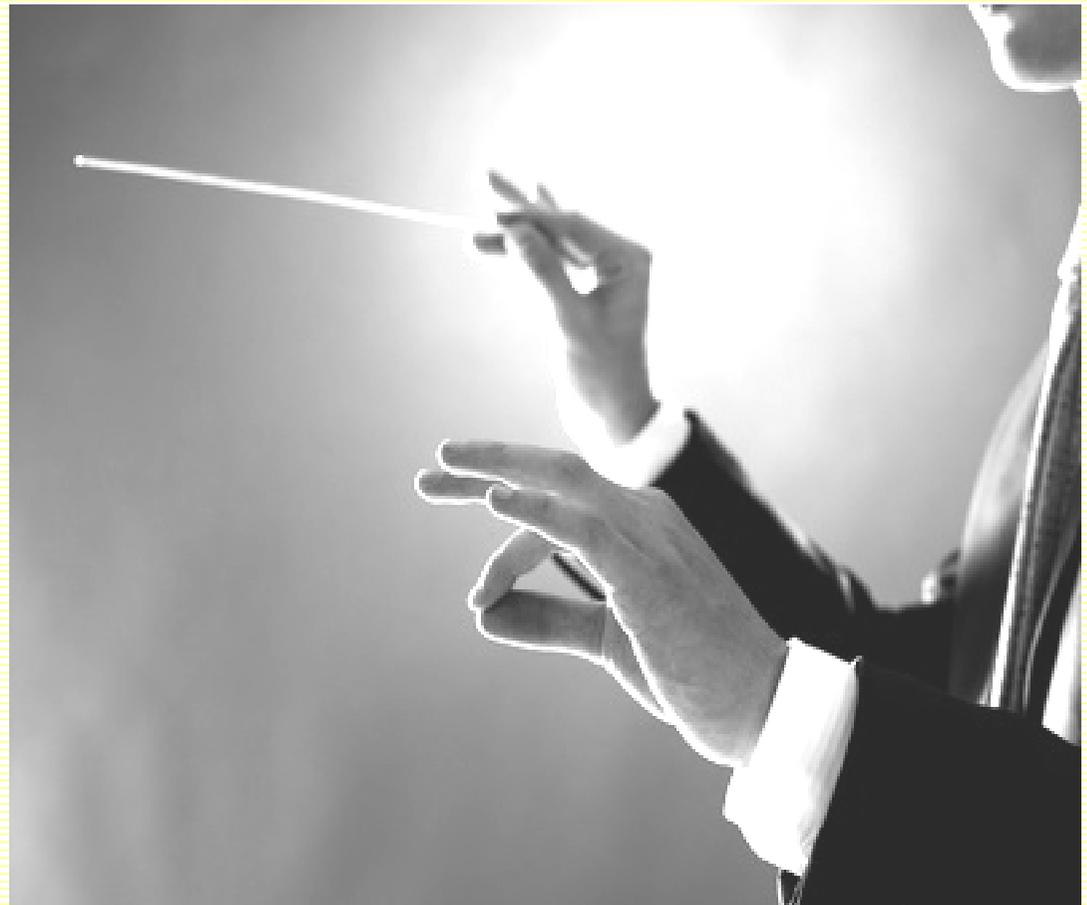
Führungskräfte bevorzugen es, entweder stärker **gefühlsbezogen** oder stärker **sachbezogen** vorzugehen.

In jeder dieser Grundeigenschaften sind sowohl Stärken als auch Begrenzungen enthalten. Fällt es einer Führungskraft z.B. eher leicht, eine betriebsbedingte Urlaubssperre zu verhängen (Sache), so kann es durchaus sein, dass es ihr aber gleichzeitig schwer fällt, einen Konflikt zwischen Mitarbeitern zu lösen, da sie glaubt, dies müssen Erwachsene schon "unter sich ausmachen" (Emotion).

Zu viel des Guten?

Psychologen sind sich einig: **Schwächen stellen häufig nur eine Übertreibung von Stärken dar.** Die Kenntnis über exzessive oder defizitäre Verhaltensweisen führen zu einem effektiven Verhalten in der Mitarbeiterführung.

Aus diesem Grund beginnt die Ausbildung des situativen Führens immer mit der Analyse des Persönlichkeits-Profiles für die Führungskraft, in der diese Übertreibungen des eigenen Verhaltens ausgewiesen werden. (Details: siehe nächste Seite).



Welche Eigenschaft muss eine Führungskraft besitzen um wirkungsvoll zu führen?

Diese Frage beschäftigt Wissenschaftler schon seit vielen Jahren. Man geht von der Annahme aus, dass bereits angeborene Eigenschaften einer Person das Führungsverhalten nachhaltig beeinflussen. Die Kenntnis über das eigene Führungsverhalten ist der erste Schritt zur Optimierung. Und genau deswegen ermitteln wir bei Tangram-Consulting Ihre Führungs-Eigenschaften mit Hilfe eines wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitsprofils.



Online-Analyse der eigenen Persönlichkeit als Führungskraft

Zunächst wird der Führungskraft ein Zugangscode zugesendet, mit der sie Ihre Eingaben auf einer Online-Plattform vornehmen kann. Die Führungskraft beschreibt darin ihr berufliches Verhalten, also wie Sie sich gegenüber Mitarbeitern verhält. Die Eingabe dauert nicht länger als zehn Minuten.

68-seitiger Persönlichkeitsreport

Die Führungskraft erhält anschließend einen Report, in dem ihr Verhalten detailliert beschrieben wird. Darin finden sich u.a. Antworten auf die Themen:

- *Wie verhält sich die Führungskraft gegenüber den eigenen Mitarbeitern im Allgemeinen?*
- *Fällt es der Führungskraft leicht, eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen?*
- *Auf welche Weise trifft diese Person ihre Entscheidungen?*
- *Warum fällt der Umgang mit manchen Mitarbeitern deutlich schwerer als mit anderen?*
- *Wie geht die Führungskraft mit Ideen und Gedanken von Mitarbeitern um?*
- *Wie reagiert die Führungskraft auf Ablehnung oder Kritik?*
- *Wie kann man den Verhaltensstil und die Bedürfnisse von Mitarbeitern erkennen?*
- *Wie anpassungsfähig ist die Führungskraft gegenüber Anderen, kann sie rücksichtsvoll und hilfsbereit sein, wenn es die Situation erfordert?*
- *Welche Stärken ergeben sich daraus in der Mitarbeiterführung und wie baue ich sie aus?*



Das Führungs-Seminar

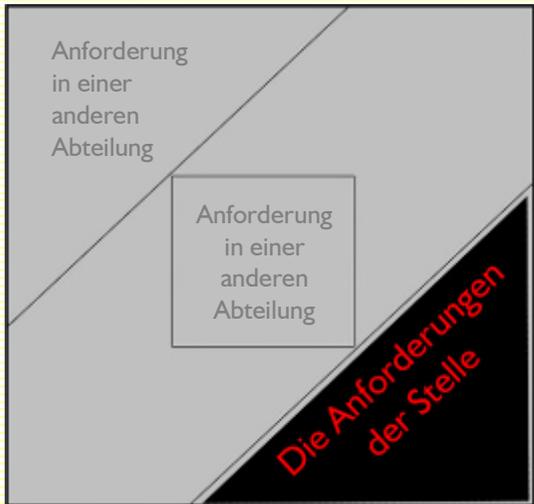
Im anschließenden Führungs-Seminar wird dieser Report besprochen und das Modell des situativen Führens erklärt. Die Teilnehmer erkennen, inwiefern sich Verhalten von Kollegen und Mitarbeitern unterscheidet.

Hierdurch wird Verständnis entwickelt, welche Anpassungsfähigkeit ein geführter Mitarbeiter benötigt, um effizient und motiviert handeln zu können.



Welche Eigenschaften muss der Mitarbeiter idealerweise mitbringen, was soll er beherrschen?

Zunächst ist wichtig zu ermitteln, welche Anforderungen die Stelle bzw. die Tätigkeit an den geführten Mitarbeiter stellt. Befragt man dazu zwei verschiedene Führungskräfte, unterscheiden sich durchaus die Sichtweisen über die aktuellen Anforderungen, da diese immer "subjektiv" bewertet werden. Eine perfekte Übereinstimmung zwischen dem Verhaltensstil des Mitarbeiters und dem erwarteten Verhalten des Vorgesetzten ist somit die Ausnahme. Dies kann zu Spannungen führen, wenn die Erwartungen an den Mitarbeiter nicht thematisiert werden. Zur Verdeutlichung zwei Beispiele von Mitarbeitern:



Mitarbeiter A:



Ideal, aber nur bei 13% der Mitarbeiter der Fall:

Die Anforderungen an die Stelle werden durch die Verhaltenseigenschaften dieses Mitarbeiters

vollständig erfüllt.

Dies betrifft sein:

- Vorhandenes Wissen
- Vorhandenes Können
- Sein Wollen und Engagement

Diese Situation erfordert von der Führungskraft, möglichst wenig in die zu erfüllenden Aufgaben durch "aktive Kontrolle" einzugreifen. Dies ist eine Herausforderung für gewissenhafte Führungskräfte.

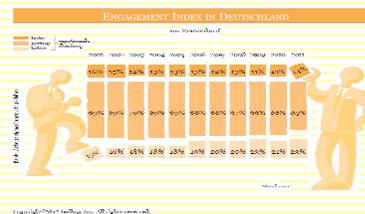
Mitarbeiter B:



Die Anforderung an die Stelle wird durch die Verhaltenseigenschaften dieses Mitarbeiters **nur zum Teil erfüllt.**

Dies kann betreffen:

- Fehlendes Wissen
- Fehlendes Können
- Mangelndes Wollen



Laut Gallup-Studie/2013 ist bei 85% der Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen die hier beschriebene Situation zutreffend.

In diesem zweiten genannten Fall wird der Vorteil des situativen Führens deutlich. Je nach dem, was dem Mitarbeiter fehlt (Wissen, Können, Wollen), um die an ihn gestellten Aufgaben zu erfüllen, muss die Führungskraft eine **angepasste Form der Führung praktizieren**. In der Regel reicht der "natürliche Führungsstil" hier nicht mehr aus.

Ganz im Gegenteil, dies kann sogar zur Demotivation führen.

Im Führungs-Seminar werden diese Punkte deswegen intensiv bearbeitet. Um zu verstehen, wie situativ geführt werden soll, werden Checklisten zur Personalentwicklung erstellt sowie Mitarbeitergespräche besprochen und geübt.



Welches bevorzugte Verhalten zeigt der jeweilige Mitarbeiter?

Situatives Führen erfordert, dass jeder Mitarbeiter je nach Reifegrad unterschiedlich geführt wird. In dem Führungs-Seminar von Tangram-Consulting werden mögliche Unterschiede von Mitarbeiterverhalten daher erklärt und aufgezeigt, wie Sie als Führungskraft darauf reagieren können.

D – der „**dominante**“ Mitarbeiter tritt oft stark auf und testet die Reaktion des Vorgesetzten. Er interessiert sich für neue Herausforderungen und erwartet ein selbstsicheres Auftreten des Vorgesetzten. Er neigt dazu, energisch, direkt und konkurrierend zu sein. Im Allgemeinen ist er selbstbewusst. Er mag schwierige Arbeiten, besondere Aufträge und „wichtige“ Positionen. Er nimmt gerne neue Aktivitäten in Angriff. Routine mag er dagegen weniger.

G – der „**gewissenhafte**“ Mitarbeiter wirkt eher zurückhaltend und kritisch. Er neigt dazu, nach festgelegten Richtlinien zu arbeiten und diese stark zu strukturieren. Hierbei zeigt er Detailtreue und Genauigkeit. Sprunghaftigkeit mag er dagegen weniger. Er bevorzugt eine sachliche, geschäftsmäßige Beziehung, schätzt nachweisbaren, sinnvollen Nutzen und ein systematisches und logisches Vorgehen.



I – der „**initiative**“ Mitarbeiter teilt viel über sich selbst mit und freut sich, wenn er beim Vorgesetzten gut ankommt. Er mag die Geselligkeit, ist kontaktfreudig und sehr emotional. Er übernimmt spontan neue Aufgaben und tendiert dazu, eine informelle, ungezwungene Atmosphäre aufzubauen. Er übernimmt Tipps sehr schnell und hat eine feine Antenne für Anerkennung und Lob. Feste Abläufe bringt er manchmal durcheinander.

S – der „**stetige**“ Mitarbeiter wirkt aufrichtig, offen und beziehungsorientiert. Er neigt dazu, zurückhaltend und gelassen zu sein und weiß, wo bei Kollegen der Schuh drückt. Er erwartet von Vorgesetzten, dass Sie sich Zeit nehmen und ihn unterstützen. Unkalkulierbaren Druck mag er weniger, seien Sie sowohl für Persönliches als auch für Geschäftliches ansprechbar. Garantien und Zusicherungen erleichtern ihm die Entscheidung für Sie.

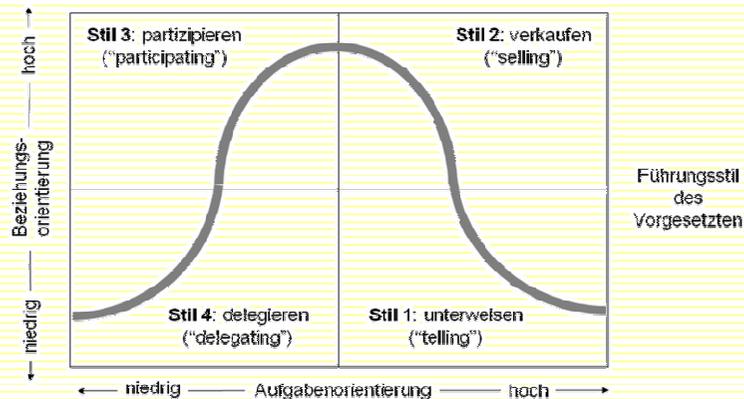
Im Führungs-Seminar von Tangram Consulting wird für jeden Ihrer geführten Mitarbeiter eine Einschätzung seines Verhaltens erstellt. Dies ermöglicht Ihnen, Ihr Führungsverhalten darauf anzupassen, um den Mitarbeiter motivierend zu führen.

Polizei-Hauptkommissarin M.F.:

(schreibt ihre Masterarbeit über das Thema situatives Führen)

Hallo Herr Chrobok, Sie sagen, dass der „natürliche Führungsstil“ einer Person beachtet werden muss. Wie verhält es sich denn, wenn der Reifegrad eines Mitarbeiters laut dem Ansatz des „Situativen Führens“ die Fähigkeit des "Unterweisens" erfordert, die Führungskraft von Natur aber eher entgegenkommend und kooperativ orientiert ist. Gibt bei einer solchen Situation das von Ihnen erstellte Persönlichkeitsprofil Hilfestellung?

Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard



Würde man also „nur“ das Modell des situativen Führens von Hersey& Blanchard vermitteln, dann werden das sicherlich die meisten Führungskräfte verstehen, weil das Modell sehr logisch ist. Dennoch würden diese Personen in ihrem „natürlichen Führungsstil“ gefangen bleiben und somit das Modell m.E. nicht konsequent anwenden können.

Gerade in Stress-Situationen fallen Führungskräfte nämlich in ihren gewohnten Verhaltensstil zurück. Und es gibt viele Führungskräfte, die aufgrund ihrer Verantwortung häufig inneren Stress empfinden und keine Zeit zum Führen finden.

In der Persönlichkeitsanalyse wird genau dies sichtbar, z.B.

- welches Verhalten die Führungskraft in Stress-Situationen anwendet,
- wie sie mit anderen Menschen einen (Führungs-) Konflikt austrägt,
- mit welcher Art von Führung sie sich am liebsten beschäftigt und mit wem sie diese ausführen kann (und möchte)
- was sie an der Führungsarbeit am meisten motiviert bzw. vermeidet

Ein Musterbericht zum Download: www.Tangram-Consulting.de/downloads.html,

Zusammengefasst geht es also um die konsequente Verbindung dieser beiden Teile:



Ulli Chrobok: Ja, genau das tut es und dies ist exakt der Unterschied zum Modell von Hersey&Blanchard!

Das Modell des situativen Führens hilft zu verstehen, welche Art der Führung der jeweilige Mitarbeiter benötigt.

Die Persönlichkeitsanalyse zeigt auf, wie ich es schaffe, dies in Verbindung zu bringen mit meiner inneren Überzeugung Menschen zu führen (meinem sog. „natürlichen Führungsstil“). Wichtig ist dabei, daß keiner als Führungskraft „ein anderer Mensch werden will“ oder eine „Rolle“ spielen möchte. Dies würden Führungskräfte zu Recht scheuen, da sie dann ihre Authentizität verlieren würden.

Wissen, welche Führung für den jeweiligen Mitarbeiter aufgrund seines Reifegrades angemessen ist.

(Modell von Hersey&Blanchard)

Wissen, welches bevorzugte Führungsverhalten ich normalerweise aus innerer Überzeugung anwende und wie ich den erforderlichen Führungsstil angemessen praktizieren kann.

(DISG-Persönlichkeitsanalyse)

Dieses kombinierte Wissen über beide Parts vermittele ich Ihnen im Training bzw. in einem persönlichen Coaching.

Frage:

Bisher haben unsere Führungskräfte eher Personal verwaltet und nicht geführt. Unsere Führungskräfte sind überhaupt nicht in der Lage, Mitarbeiter richtig zu "führen", dazu haben sie auch gar keine Zeit!

Man muss wahrscheinlich zur Führungskraft geboren sein. Braucht man für ihr Modell des situativen Führens nicht bestimmte Vorkenntnisse oder Fähigkeiten?

Ulli Chrobok:

Ganz im Gegenteil, diese Methode wird bereits zur Ausbildung von Nachwuchs-Führungskräften empfohlen.

Für die Anwendung des situativen Führens sind keine besonderen Vorkenntnisse oder Fähigkeiten erforderlich.

Es eignet sich sogar zur Erziehung der eigenen Kinder.

Frage:

Unsere Führungskräfte entstammen alle aus dem Team, sie verhalten sich eher wie "Kollegen" anstatt als "Vorgesetzte". Soll sich das dann nach dem Seminar ändern?

Ulli Chrobok:

Nein, es soll sich aber differenzieren. Es gibt Mitarbeiter, die eine stärker aufgabenorientierte Führung benötigen. Ihre Führungskräfte erlernen in diesem Training, wie sie einerseits Freiräume gewähren und andererseits Grenzen setzen. Diese Kenntnis ist hilfreich, damit Ihre Führungskräfte ein Verständnis für das funktionierende Verhältnis von Nähe und Distanz zum Mitarbeiter entwickeln können.

Frage:

Weiterbildung ist doch immer so eine Sache, durch die Einführung dieses Führungsmodells hat man sicherlich mehr Arbeit als vorher. Ich kann mir nicht vorstellen, daß man durch die Einführung dieser Maßnahme auch noch Geld sparen soll, geschweige denn Zeit einspart. Wie soll das gehen?

Ulli Chrobok:

Das ist ein Rechenexempel. Haben Sie schon einmal errechnet, wie viel Geld, Zeit und Energie es Ihr Unternehmen kostet, einen verloren gegangenen Mitarbeiter zu ersetzen? Mitarbeiter verlassen das eigene Unternehmen vorrangig wegen des Verhältnisses zum Vorgesetzten. *

Das beweisen nicht nur unsere Erfahrungen, sondern auch diverse Studien. Möglicherweise haben Sie diese Erfahrung auch schon in Ihrem Unternehmen gemacht.

Die Motivation und Effektivität wird durch die Anwendung des situativen Führens nachweislich steigen.

*** Ergebnisse der aktuellen Gallup-Studie von 2013:**

Die Folgen für die Wirtschaft, die durch Fehler in der Führung bei Mitarbeitern mangelnde Motivation und Begeisterung auslösen, sind außerordentlich hoch: wenig Verantwortungsbewusstsein, mangelnde Leistungsbereitschaft und steigender Krankenstand sind nur einige Symptome der enttäuschten Beschäftigten. Nach Schätzung von Gallup werden Mehrkosten in Höhe von 18,3 Milliarden Euro allein durch die Fehlzeiten verursacht. Negative Auswirkungen hat vor allem auch die Wechselbereitschaft von Mitarbeitern, die durch Führungsfehler zu "Dienst nach Vorschrift" führt.

Wie auf den vorigen Seiten bereits erwähnt, werden umfangreiche Unterlagen im Training situatives Führen bearbeitet:

- **Persönlichkeitsanalyse** der Führungskraft (was bringe ich für Stärken und Begrenzungen in Bezug auf Führung mit).
- **Stellenprofil** (was die Führungskraft als ideales Verhalten in der Stelle erwartet).
- **Mitarbeiter-Einschätzung** (welches Verhalten zeigt der einzelne Mitarbeiter).
- **Reifegrad-Bestimmung des Mitarbeiters** (über welches Wissen und Können verfügt der Mitarbeiter, wie ist seine Motivation und Engagement, das "Wollen" ausgeprägt?)
- **Situativer Führungsstil** je nach **Reifegrad** und nach **Persönlichkeit**
- Zusammensetzung der "passenden" Mitarbeiter-Persönlichkeiten und Reifgrade zu **selbstgesteuerten Arbeitsteams**.
- Erstellen eines **Spannungsdiagramms**, wie sich Mitarbeiter im Team gegenseitig wahrnehmen und wo es Spannungen geben kann. Wie lassen sich bestehende Spannungen reduzieren und wie lassen sie sich zukünftig vermeiden?
- Praktizieren des **lateralen Führens**, bei dem sich die Mitarbeiter wie in einem Projekt-Team verhalten und die Zusammenarbeit nicht durch Hierarchie beeinflusst wird.
- Implementieren von **Feedbacksitzungen** und **Mitarbeiter-Entwicklungsgesprächen** in denen es um qualitative Ziele zur Selbstentwicklung geht.

Situatives Führen ist weltweit die am stärksten verbreitete Führungsmethode!

Seit Mitte der Neunziger Jahre hat das Konzept des situativen Führens bedeutende internationale Anerkennung als das am meisten praktizierte und erfolgreichste Trainingsprogramm im Bereich der Mitarbeiterführung gefunden.

Das Konzept ist von mehr als 500 großen amerikanischen und europäischen Unternehmen in die Führungskräftebildung übernommen worden.





Wir arbeiten seit 2003 mit Herrn Chrobok zusammen. Durch die Maßnahmen mit Tangram-Consulting haben wir die Effektivität in dem Zusammenspiel der Mitarbeiter merklich erhöhen können. Dies hat sich inzwischen messbar auf den Unternehmenserfolg ausgewirkt.

Andreas Hoffström, Geschäftsführer
kommIT Gesellschaft für Informationstechnik mbH Köln

Die Teilnehmer erlernen in dem Seminar sehr logische und einfach anzuwendende Methoden und sie sind motiviert, diese direkt am nächsten Arbeitstag anzuwenden.

Rolf Grünsteidl, Senior Consultant Vertriebsstraining
Vodafone Zentrale Düsseldorf

Ich habe selbst an einem Tangram-Seminar teilgenommen um mir ein Bild von der Anwendbarkeit der vermittelten Methoden zu machen. Das Seminar ist äußerst aufschlussreich und behandelt das sensible Thema Verhalten in einem vollkommen angemessenen Rahmen. Alle Teilnehmer hatten einen hohen Nutzen.

Andrea Hinz, CPE Leitung Personalentwicklung RWE Konzern
RWE AG Essen

Wir haben Herrn Chrobok als einen zuverlässigen und kompetenten Trainer und Berater kennen gelernt, den wir in jahrelanger Zusammenarbeit zur internen Optimierung konsultiert haben. Der Nutzen steht in einem hohen Verhältnis zur Investition.

Brigitte Palmer, Inside Sales Manager
General Electric GE Capital & GECMS Neuss

Seminar klasse -Trainer klasse - Inhalt klasse- mehr davon! Die Mitarbeiter sind so motiviert, dass sie sich bereits auf das Folgeseminar freuen. Aufgrund der positiven Resonanz werden wir alle Mitarbeiter im Kundenkontakt in dem 3-stufigen Seminar konzept von Herrn Chrobok trainieren lassen. Weiter so!

Helmut Lennartz, Geschäftsführer Autohaus Gruppe Gottfried Schultz
VW Audi Seat

Inzwischen praktizieren wir regelmäßig ein offenes und konstruktives Feedback im Umgang mit Anderen. Die Mitarbeiter beschreiben deutliche Änderungen in der Zusammenarbeit mit Anderen und erleben eine höhere Motivation bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Die positiven Erfahrungen haben sich durch Mund-zu-Mund-Propaganda bereits auf andere Abteilungen und Standorte übertragen. Ich kann die Zusammenarbeit mit Herrn Chrobok uneingeschränkt empfehlen.

Uwe Dmoch, Leiter IT / Group CIO
Alba Group / Interseroh, Berlin u. Köln

Ich kenne und erlebe Ulli Chrobok seit nunmehr 2006. Schon nach dem ersten Trainingstag mit Ulli Chrobok wusste ich, dass hier ein besonderer Mensch seinen Beruf und seine Berufung „lebt“. Man kann es schwer in Worte fassen, wie sehr sich dieser Trainer vom Rest der mir bekannten „Trainerwelt“ unterscheidet. Ein Trainer der, durch seine positiven Gedanken zu durchaus schwierigen Themen, Menschen motiviert, den Blickwinkel zu verändern – und trotzdem sich selbst treu zu bleiben. Als „Quereinsteiger“ hat er uns Dinge gezeigt, die Außenstehende, also unsere Kunden wahrnehmen und die zum Geschäftserfolg entscheidend beitragen. Die Zusammenarbeit hat für einen durchweg steigenden Erfolg seit 2006 gesorgt.

Uwe Bledau, bis 2011 tätig als Channel Manager Trade
Adam Opel AG / Rüsselsheim

Seminauswertungen (2014) von Trainingsteilnehmern zum Seminar situatives Führen über Persönlichkeit:

Welche Lernziele und Erwartungen hatten Sie an das Seminar? Meine Eigenschaften, Defizite, Hilfs- und Hilfsmittel sowie ganz wichtig der Weg wohin ich muss :
In wie weit wurden diese erreicht? (Angabe in Prozent) 100 %
Bitte begründen Sie Ihre Antwort. Alle gezeigten Werkzeuge in h. Auswertungen waren für meine "Führung" als Führungskraft sehr hilfreich.
Welche waren die 3 wichtigsten neuen Erkenntnisse oder Einsichten, die Sie gewonnen haben? Meine Position in DISG belegen als Vorgesetzte Mein Führungsstil den ich bevorzuge. Meinen Führungsstil in eine bestimmte Richtung zu optimieren

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anmerkung:

Entgegen meiner Aussage im Führungskreis
einen anderen Trainer zu besuchen muss ich
diese "bereinigen". Am Ende des Seminars war ich
durch aus "Bereinigt" vom Trainer und die von
mir genannten Nachteile haben sich alle
in positive Vorteile umgewandelt. Für
weitere ausführende Aussagen stehe ich jederzeit
zur Verfügung

Thomas Kunze

Welche Lernziele und Erwartungen hatten Sie an das Seminar?
DISG-spezifisches Führen vertiefen

In wie weit wurden diese erreicht? (Angabe in Prozent) 100%
Bitte begründen Sie Ihre Antwort.
Sowohl DISG als auch die einzelnen Führungsziele wurden ausführlich besprochen, trainiert und auf Fallstudien angewandt.

Welche waren die 3 wichtigsten neuen Erkenntnisse oder Einsichten, die Sie gewonnen haben?
- Personal Mastery ist wichtiger / effektiver als Regeln
- Delegieren ist nicht gleich Null-Aufgaben / MA -Bezug sondern bis zu 50%.
- Unterstützungsbedarf der MA nicht unterschätzen

Wie hoch schätzen Sie Anwendbarkeit der Seminarinhalte an Ihrem Arbeitsplatz? (Angabe in Prozent)
Bitte begründen Sie Ihre Antwort. 100%

Wie hoch schätzen Sie den Nutzen des Seminars und des Seminarmaterials für Ihren Arbeitsalltag? (Angabe in Prozent)
Bitte begründen Sie Ihre Antwort. 100%
Für neue Führungskräfte ist es extrem wichtig, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen, weil sie sehr viel Nutzen bringen.

Was hätten Sie sich noch gewünscht?

Würden Sie das Training weiterempfehlen? Ja! Nein
Bitte begründen Sie Ihre Antwort
Das Modell ist gut verständlich, hat aber genug Facetten, um hilfreich zu sein. Herr Crossok ist ein Experte hierfür und kann die Themen sehr gut vermitteln. Er bringt genug Praxisbeispiele, um einen Bezug zum Alltag herzustellen und geht auch sehr gut
Zu welchen Themen würden Sie gerne noch weitere Seminare besuchen?
Korrektur- / Konfliktgespräche führen lernen
auf spontane Anforderungen / Themen ein, die während des Seminars aufkommen. Absolut empfehlenswert, ohne Vorbehalte!

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Karin Rieger

Welche Lernziele und Erwartungen hatten Sie an das Seminar? Auffrischen der Kenntnisse von Führungskonzepten & Methoden
In wie weit wurden diese erreicht? (Angabe in Prozent) <u>50</u> % Bitte begründen Sie Ihre Antwort. Reaktivierung elementaren Wissens angereicht durch neue Erkenntnisse
Welche waren die 3 wichtigsten neuen Erkenntnisse oder Einsichten, die Sie gewonnen haben? - Veränderung ist möglich - Unterschiedliche Führungskräfte können als Einzel agieren - Integrität ist wichtiger als angenommen.
Wie hoch schätzen Sie den Nutzen des Seminars und des Seminarmaterials für Ihren Arbeitsalltag? (Angabe in Prozent) <u>90</u> % Bitte begründen Sie Ihre Antwort. Die Kommunikation mit anderen Führungskräften wurden um die Faktoren „Erkenntnis“ und „Motivation“ erweitert und damit effektiver gemacht.

Würden Sie das Training weiterempfehlen? <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein Bitte begründen Sie Ihre Antwort - Das was hier und jetzt begonnen wurde, verdient einen Abschluß und Fortführung. - Ziel führend, Augen öffnet.
Zu welchen Themen würden Sie gerne noch weitere Seminare besuchen? - Konfliktgespräche situatives Führen - Konfliktlösung

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Joachim Hergert

Welche Lernziele und Erwartungen hatten Sie an das Seminar?

- Hilfestellungen sollte

In wie weit wurden diese erreicht? (Angabe in Prozent)

100 %

Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

Erreichten, weil
- ich eine nachvollziehbare Hilfestellung erhalten habe
- die mich und meine Mitarbeiter unterstützt und
wichtige Beiträge für die Organisation bietet

Welche waren die 3 wichtigsten neuen Erkenntnisse oder Einsichten, die Sie gewonnen haben?

- o Menschen (MA-) Typen lassen sich gut einordnen
- o Motivatoren lassen sich ableiten
- o individuelle Führung motiviert

Wie hoch schätzen Sie Anwendbarkeit der Seminarinhalte an Ihrem Arbeitsplatz? (Angabe in Prozent)

Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

100 %

o Inhalte des Seminars sind
unabdingbare Voraussetzung für die fgl. Arbeit

Wie hoch schätzen Sie den Nutzen des Seminars und des Seminarmaterials für Ihren Arbeitsalltag?
(Angabe in Prozent)

Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

100 %

o wird mich bei jeder (wichtigen)
Entscheidung unterstützen

Würden Sie das Training weiterempfehlen?

Ja Nein

Bitte begründen Sie Ihre Antwort

Bringt die Organisation weiter



Ulli Chrobok

Gründung von Tangram-Consulting im Jahre 1996

Kompetenzen

- BWL-Studium Abschluss Diplom-Kaufmann, Prädikatsexamen
- DISG®-Zertifizierung zum Personality-Trainer und Coach
- Spezialisierung zur Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte sowie für Verkäufer, Berater u. Dienstleister
- Interne Trainerausbildung bei Black&Decker
- Train the Trainer Ausbildung
- Call-Center-Manager-Ausbildung
- Lizenzvergabe für die Train-the-Trainer- Ausbildungsmodule:
 - Servicekompetenz im Vertrieb / Call-Center
 - Konfliktfreie Kommunikation
 - Einführung von Feedbacksystemen
 - Situatives Führen

Auszeichnungen

- Winner of the intern Award at General Electric GECMS (erfolgreichstes Amortisationsprojekt)



- Tangram-Consulting wurde von Trainerlink zu den besten Weiterbildungsanbietern gewählt.

Erfolge

- Erstmalige Einführung des DISG-Persönlichkeitsanalyse-Tools in den Konzernen:
 - Vodafone D2 GmbH
 - RWE AG
 - Adam Opel AG



Zum Kennenlernen der Führungsmethode
"situatives Führen über Persönlichkeit"
erhält jeder Neukunde eine **Geld-zurück-Garantie**.

Wir sind überzeugt von Ihrem Nutzen...



...Sie haben kein Risiko!

Senden Sie uns eine kurze Nachricht,
an Angebot@tangram-consulting.de
wenn Sie ein konkretes Angebot
mit Preisauskunft wünschen.



Wenn Sie Interesse an einem **Probetraining**
inklusive einer Persönlichkeitsanalyse haben,
dann schreiben Sie an:
Probetraining@tangram-consulting.de



Rufen Sie uns an und erfahren Sie, wie Sie selbstgesteuertes
Arbeiten von Mitarbeitern mit dem Führungs-Training
von Tangram-Consulting verwirklichen können.
Entlasten Sie Ihre Führungskräfte dauerhaft!

Wir unterstützen Sie gerne bei Ihrem Erfolg
und freuen uns auf Ihren Anruf!

Tangram-Consulting
Training und Beratung
An den Rheinauen 73
51371 Leverkusen

Tel: 02173 / 16 99 -139
Fax: 02173 / 20 39 660

Web: www.tangram-consulting.de
E-Mail: info@tangram-consulting.de

