

# Kita PraE-Gen

Fit für Führung

Seminarbaustein W7:

## Mitarbeitergespräche

In der Humes 99a  
66571 Eppelborn-Humes  
Tel. 06881-89 71 05  
mail@fpmeiser.de  
www.fpmeiser.de



Jegliches Verhalten ist Kommunikation.

Verhalten hat kein Gegenteil:

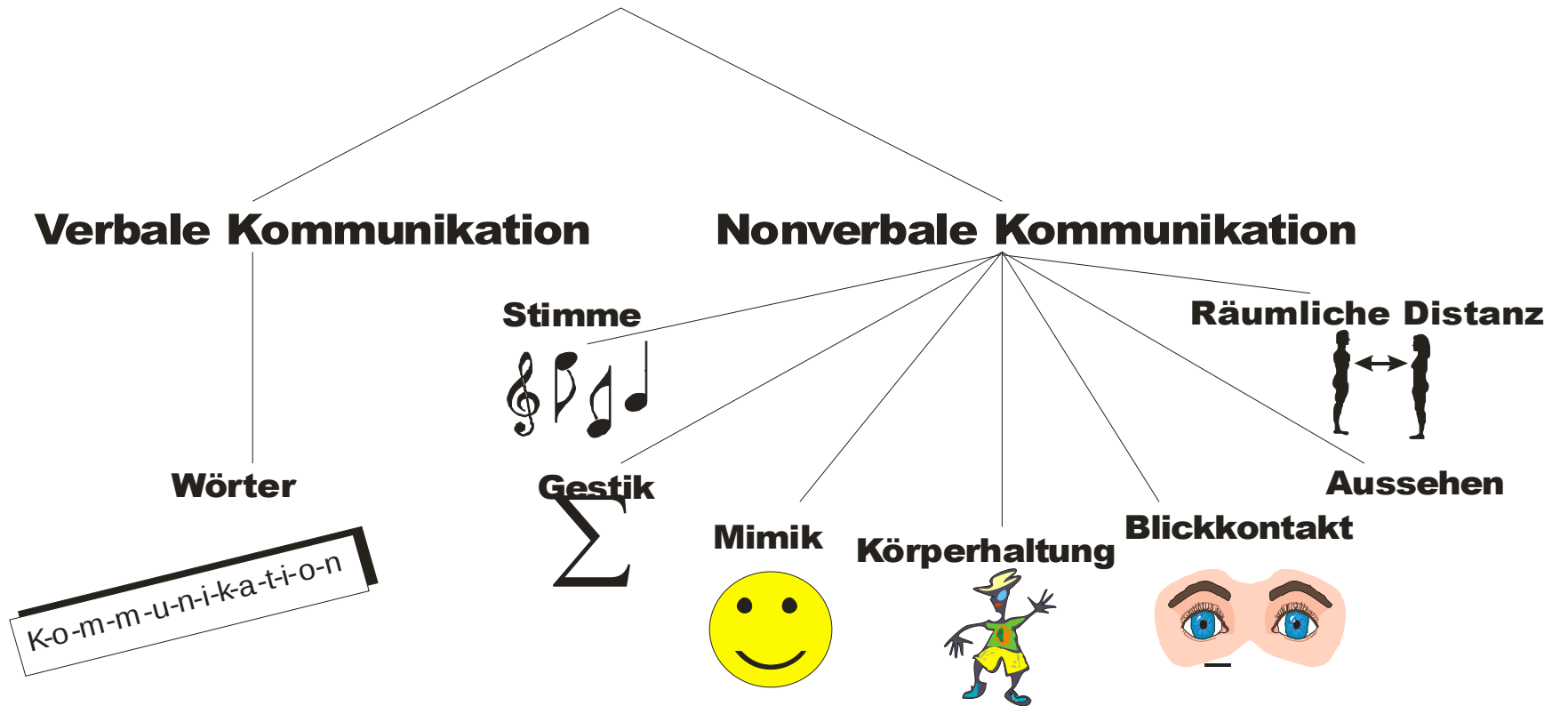
Wir können uns nicht nicht verhalten!



$\Sigma$  **Wir können nicht *nicht* kommunizieren!**

Paul Watzlawick, 1. Axiom

## Kommunikation



# Eisbergmodell der Kommunikation

Verbal  
Bewußt

Nonverbal  
Unbewußt



Kognitive  
Inhalte

- Gefühle
- Verhältnis der Gesprächspartner zueinander
- bestimmen, wie Inhalte aufgefaßt werden

In der Kommunikation unterscheiden wir Inhaltsebene und Beziehungsebene.

**Inhaltsebene** meint das gesprochene Wort, das, was ausdrücklich gesagt wird. Die Inhaltsebene wird in der Regel über die verbale Kommunikation transportiert.

**Die Beziehungsebene** meint die Beziehung, die zwischen zwei Menschen unvermeidlicherweise entsteht, wenn sie miteinander in Interaktion treten. Die Metakommunikation wird vor allem über die nonverbale Kommunikation betrieben.

Watzlawick sagt damit aus, dass der durch die nonverbale Kommunikation bestimmte Beziehungsaspekt entscheidend dafür ist, wie wir die verbale Kommunikation verstehen.

Im Volksmund: Der Ton macht die Musik!

•Damit ist gemeint, dass Tonfall, Gestik, Mimik, Körperhaltung und Blickkontakt entscheidend dafür sind, wie der Empfänger die verbale Nachricht versteht. Die Beziehung der Menschen untereinander ist entscheidend für das Individuum:

- 
- Der Mensch war und ist ein soziales Wesen. Das heißt, dass er zu seinem Überleben auf den Kontakt zu anderen Menschen und auf ein gutes Verhältnis zu ihnen angewiesen war und ist.

Daher spielt für uns die Einschätzung der anderen Person, wie sie zu uns steht, ob sie uns freundlich oder feindlich gesonnen ist, ob wir uns im Zweifelsfalle auf sie verlassen können, ob sie uns die Wahrheit sagt usw. eine entscheidende Rolle.

Deshalb sind wir an Aufbau, Pflege und Beurteilung einer Beziehung interessiert. Daher reagieren wir in einer positiven Atmosphäre anders als in einer negativen.

- Wir glauben nicht alles und jedem.
- Wir kaufen lieber bei / tun lieber einen Gefallen - einer sympathischen Person.

Wenn uns eine Person unangenehm ist, tun wir unter Umständen das Gegenteil dessen, was er anstrebt usw.

Watzlawick sagt dazu, dass wir häufig gar nicht wegen des Inhalts kommunizieren, sondern wegen der Beziehung. Die Kommunikation dient dazu, unser Verhältnis zueinander zu definieren: So sehe ich mich in dieser Situation in meinem Verhältnis zu dir. Klatsch, Tratsch, belanglose Gespräche, z.B. über das Wetter dienen vor allem dem Abgleich untereinander.

Kurz, die Qualität einer Beziehung nimmt in unserem Kommunikationsverhalten breiten Raum ein, mehr als wir gemeinhin annehmen.

Der Anteil der nonverbalen Kommunikation liegt sogar über dem der verbalen Kommunikation. Wir sprechen hier von dem sog. Eisbergmodell der Kommunikation.

•Entsprechend dem Eisberg gehen wir von folgendem Verhältnis aus:

## 80% Beziehungsebene – 20% Inhaltsebene

Wie auch beim Eisberg der größte Teil sich unter Wasser befindet, also nicht sichtbar ist, läuft auch der größte Teil der Kommunikation, nämlich der nonverbale Teil weitgehend unbewusst ab.

Das heißt, der nonverbale Anteil, der den größten Teil unserer Kommunikation ausmacht, wird von uns – sofern er nicht eine gewisse Bandbreite überschreitet, mehr oder weniger unbewusst wahrgenommen.

Trotzdem ist er ausgesprochen wirkungsvoll (

## Inkongruente Nachrichten

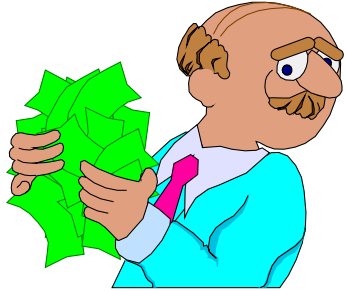
Solange verbale und nonverbale Nachricht zueinander passen = dasselbe aussagen, gibt es keine Probleme, unsere Wahrnehmung ist stimmig.

Was aber, wenn verbale und nonverbale Nachricht einander widersprechen = inkongruente Nachricht?

Folie!

Wenn sich verbale und nonverbale Nachricht widersprechen, glauben wir der nonverbalen Nachricht. Häufig ist uns der Widerspruch nicht bewusst, dann haben wir z.B. das Gefühl,

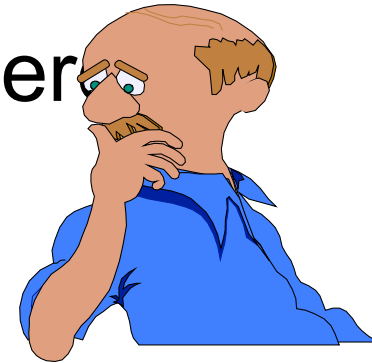
- dass uns der andere anlügt,
- dass etwas nicht stimmt usw.



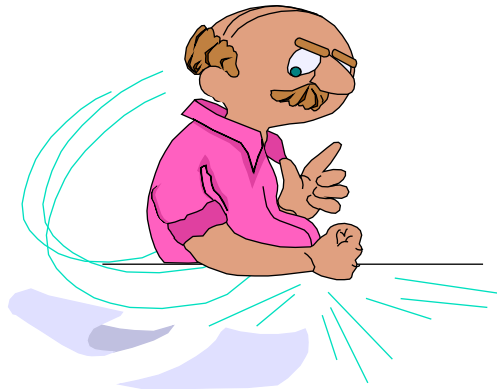
Etwas wahrnehmen



Etwas interpretieren



Etwas  
fühlen

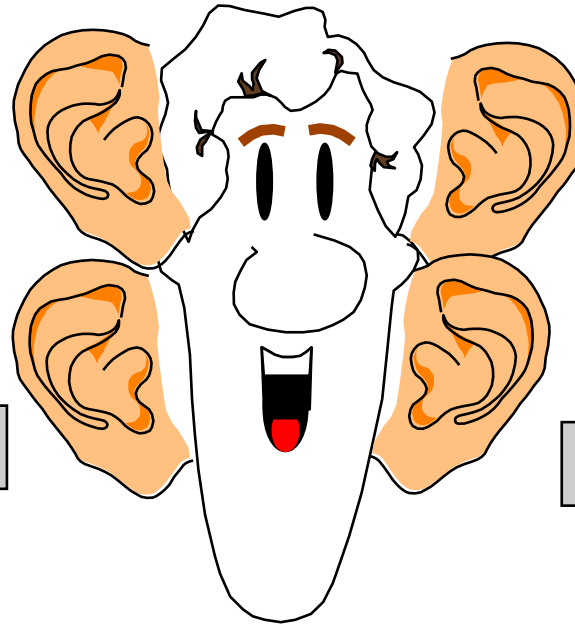


Selbstoffenbarung

Was ich von mir selbst kundgebe!

Sachinhalt

Worüber ich informiere!



Beziehung

Wie wir zueinander stehen.  
Was ich von Dir halte!

Appell

Wozu ich Dich veranlassen möchte!



***Kommunikation ist wie ein Fallschirm!***  
***Sie funktioniert nur, wenn sie offen ist!***



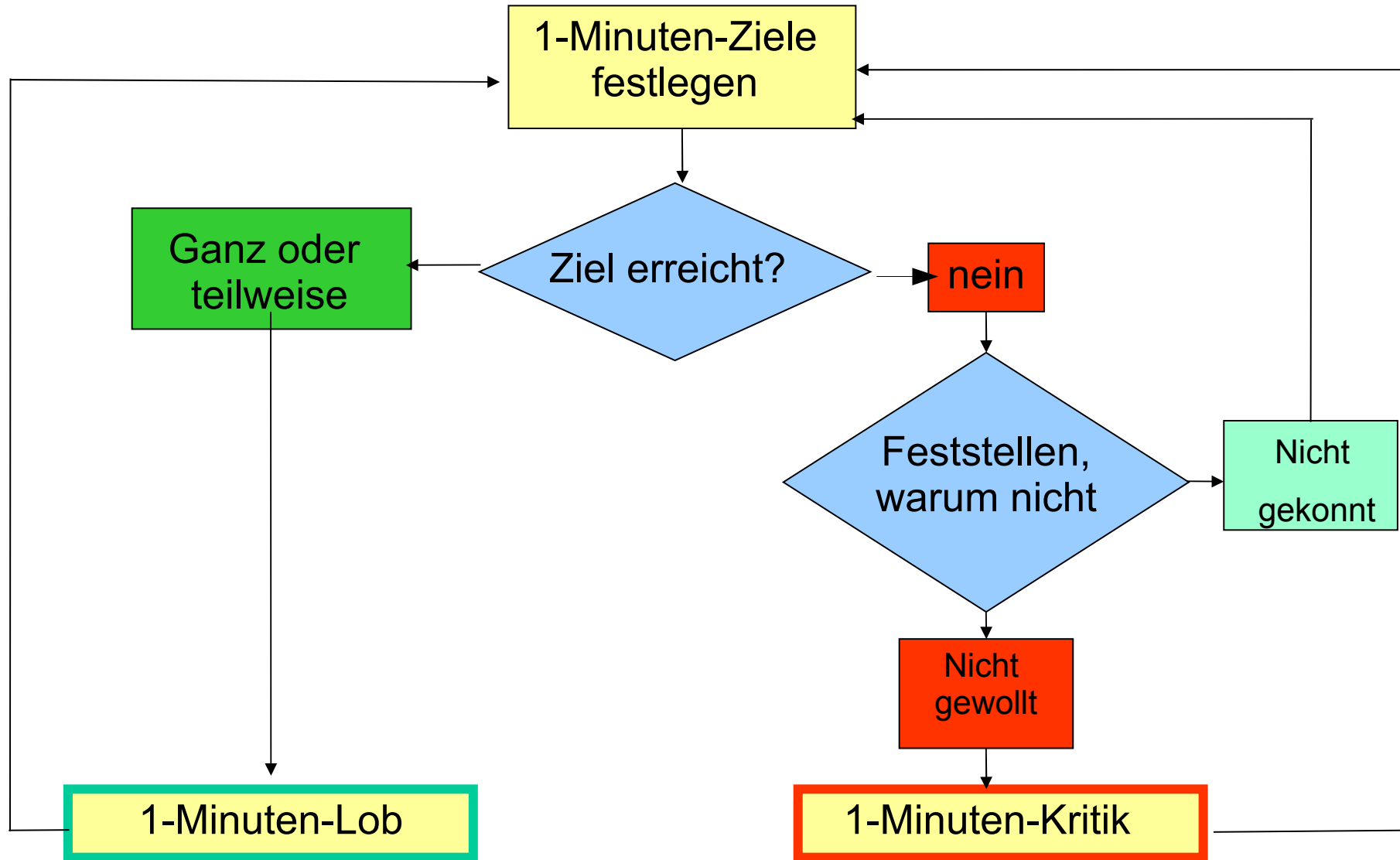
**Nicht nur reden – auch zuhören!**

Der 01-Minuten-Manager ist ein verständlicher und leicht handhabbarer Ansatz zum Führen von Mitarbeitern von Kenneth Blanchard und Spencer Johnson.

Der Ansatz beinhaltet keine ideologischen Komponenten und ist auch nicht im Sinne einer Management- oder Führungstheorie zu sehen. Er beschreibt einfach die Vorgehensweise bei Delegation und Kontrolle. Dabei berücksichtigt er die zentralen Erkenntnisse aus der Lerntheorie und der Motivationspsychologie.

Kennth Blanchard, Spencer Johnson: Der :01-Minuten- Manager

Kennth Blanchard, Robert Lorber: Die Praxis des :01-Minuten- Managers



**Wissen:** welche Ziele ich erreichen will

**Feststellen:** welches Verhalten der Erreichung dieses Zieles am besten dient

**Aufschreiben:** jedes einzelne Ziel auf ein einzelnes Blatt für sich, max. 30 Zeilen.

**Lesen** und Immer-mal-wieder-Lesen: es dauert nur 1 Minute

**Beobachten:** Täglich mehrmals eine Minute lang die eigene Arbeitsweise unter die Lupe nehmen und dabei

**Erkennen:** ob mein Verhalten der Erreichung meines Zieles angemessen ist oder nicht

Sagen Sie Ihren Mitarbeitern von vornherein, daß Sie Ihnen mitteilen werden, was Sie von Ihrer Arbeit halten.

Wenn Sie jemanden loben können, tun Sie es sofort.

Sagen Sie Ihren Leuten, was sie gut gemacht haben. Sagen Sie es konkret, gehen Sie ins Detail.

Sagen Sie Ihren Leuten, wie sehr Sie sich über das freuen, was sie so gut gemacht haben, und wie wichtig das ist für die Firma und alle, die dort arbeiten.

Brechen Sie ab für ein paar Sekunden - damit der Belobigte Ihre Freude so richtig nachfühlt.

Vermitteln Sie den anderen: „Nur weiter so.“

Geben Sie die Hand, oder tun (!) Sie etwas Ähnliches: Hauptsache, es wird klar, dass Sie den beruflichen Erfolg des Betreffenden aktiv unterstützen.

Sagen Sie Ihren Mitarbeitern von vornherein, daß Sie Ihnen mitteilen werden, was Sie von Ihrer Arbeit halten.

Wenn Sie jemanden kritisieren müssen, tun Sie es sofort.

Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, was sie falsch gemacht haben. Sagen Sie es konkret, gehen Sie ins Detail.

Sagen Sie Ihren Leuten klipp und klar, wie Sie gefühlsmäßig auf den Fehler reagieren, den sie gemacht haben.

Brechen Sie ab für ein paar Sekunden - bis das Schweigen peinlich wird. Erst dann kann der Kritisierte nachfühlen, welche Gefühle bei Ihnen hinter der Kritik stehen.

Reichen Sie dem anderen die Hand, oder zeigen Sie Ihm durch eine andere „Kontaktaufnahme“, daß Sie auf seiner Seite stehen.

Bringen Sie Ihnen ins Bewußtsein, wie sehr Sie sie schätzen.

Betonen Sie, daß Sie viel von ihnen halten, aber nicht von ihrer Leistung in dieser Situation.

Denken Sie daran: Wenn die Kritik vorbei ist, ist sie vorbei.

## Gesprächseröffnung

- Anlass des Gespräches klären
- Nutzen erläutern zum Führen mit Zielen
- Bisherige Erfahrungen mit Zielvereinbarungen

**Bereichsziele aus dem übergeordneten Zielsystem besprechen und auf den Aufgabenbereich des Mitarbeiters übertragen**

**Darstellung von zukünftigen Anforderungen** an den Arbeitsplatz und daraus resultierende Aufgaben für den Mitarbeiter

Kommentierung und Weiterführung der Darstellungen des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten

**Inhaltliche Vereinbarung** zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter über konkrete Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten

**Diskussion vorhersehbarer Probleme** und Schwierigkeiten bei der Zielerreichung

## Vereinbarung von Rahmenbedingungen

- Maßstäbe zur Überprüfung der Zielerreichung (Quantität, Qualität, Kosten)
- Termine für Zwischenprüfungen
- Zeitspanne bzw. Endtermin

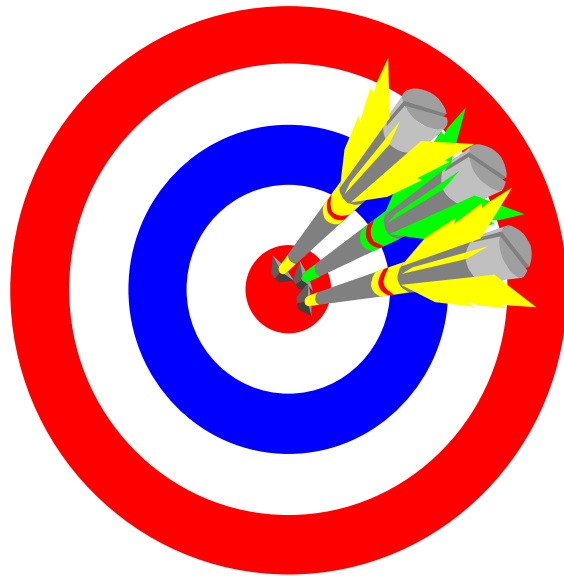
## Überprüfung der Ressourcen des Mitarbeiters:

- Verfügt er über notwendige und aus reichende Kenntnisse und/ oder Fertigkeiten? (Ggf. zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen festlegen)
- Überprüfung der Kompetenzen um notwendige Entscheidungen treffen zu können
- Zeitliche Kapazitäten des Mitarbeiters bzw. der diesem unterstellten Mitarbeiter
- Finanzielle Mittel

**Schriftliche Dokumentation** der Ziele und Vereinbarungen

**Gesprächsabschluss**

## Ziele sollten



**S**

Spezifisch

Konkret, eindeutig und präzise formuliert

**M**

Meßbar

Ziel und Erreichungsgrad müssen überprüfbar sein

**A**

Aktionsorientiert

Ansatzpunkte für positive Veränderungen aufzeigen statt Verbote

**R**

Realistisch

Hoch gesteckt, jedoch erreichbar

**T**

Terminierbar

Ausreichender, zeitlicher Bezug mit einem festen End(zeit)punkt

sein



## Positive Gesprächseröffnung

Fehlverhalten nennen und Mitarbeiter dazu äußern lassen

Geduldig zuhören, Verständnis aufbringen

Gemeinsam nach Gründen für das Fehlverhalten suchen

Gemeinsam überlegen, was zu tun ist, um die Fehler in Zukunft zu vermeiden

Je nach Anlass Auswirkungen auf dem Betrieb untersuchen

Prüfen in wieweit der Vorgesetzte oder der Betrieb Hilfe leisten können

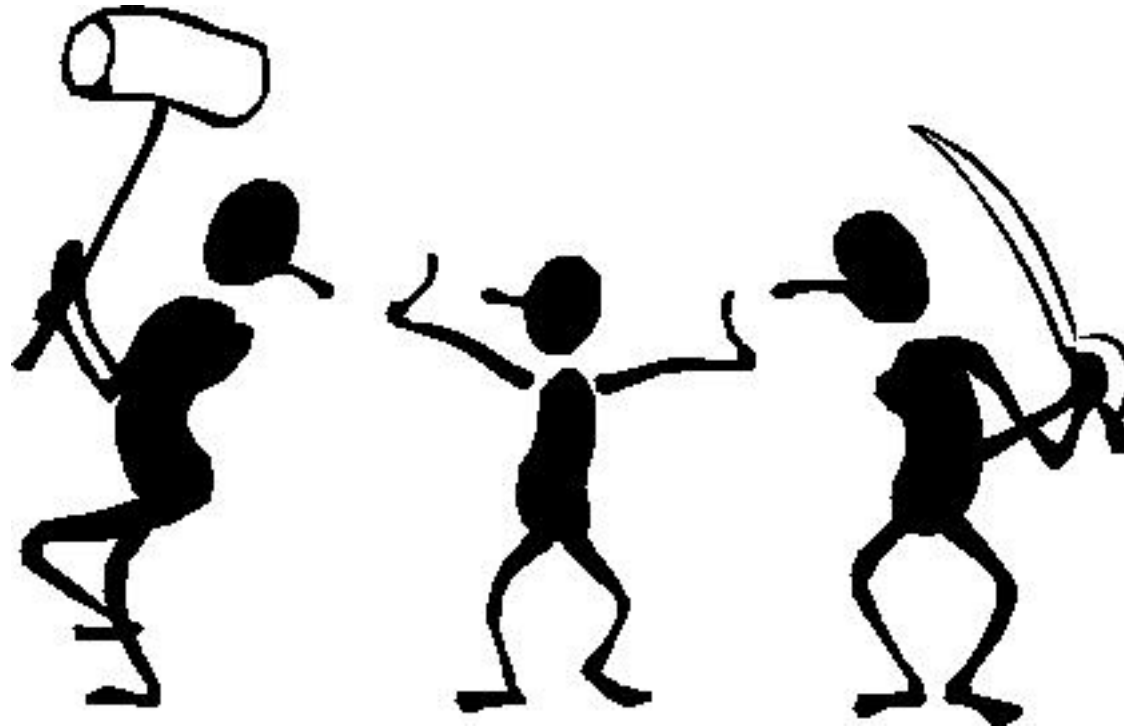
Künftiges Verhalten vereinbaren (Mitarbeiter soll sich ausdrücklich zu den angestrebten Verhaltensänderungen äußern.)

Mitarbeiter Mut zusprechen

Auf Kontrolle des zukünftigen Verhaltens hinweisen

Gute Leistungen nicht vergessen

**Positiver (einvernehmlicher) Schluss**



Konflikte sind das einzige, um was sich Führungskräfte nicht kümmern müssen, die entstehen von alleine.

Peter Drucker

Konflikte sind alltäglicher und unvermeidlicher Bestandteil unseres Lebens.

Konflikte an sich sind kein Problem.

Ein Problem ist die Tatsache, dass die meisten Menschen bei Konflikten an ein win-lose-Situation denken und deshalb Konflikten mit Angst, Ablehnung und Stresssymptomen begegnen.

## Wie Konflikte entstehen

### Durch unterschiedliche Sichtweisen

- subjektive Realitätssicht
- unterschiedliche Begriffsdefinitionen
- unterschiedliche Drehbücher der Erfahrung
- unterschiedliche Beziehungserwartungen
- unterschiedliche Rollendefinitionen

### Durch unterschiedliche Interessen

- Zielkonflikte
- Wegkonflikte
- Verteilungskonflikte

### Durch unterschiedliche Konfliktkulturen

- unterschiedlicher Umgang mit Konflikten
- unterschiedliche Streitkulturen
- individuelle Kommunikationsmuster und -strategien
- Antipathie

- > Oft werden unterschiedliche Vorgehensweisen (auch bei gemeinsamen Aufgaben) gewählt.
- > Die Beziehung kühlt ab.
- > Die Kommunikation wird eingeschränkt.
- > Es erfolgen Schuldzuweisungen
- > Es herrscht Unkenntnis über Ziele und Aktivitäten des/ der anderen.

- > Die subjektive Meinung wird zur allgemeinen Objektivität erhoben.
- > Der Druck wird verstärkt.
- > Die Provokationen werden heftiger und häufiger.
- > Das negative Handeln des anderen wird vorausgesetzt. (self-fulfilling-prophecy)
- > Drohungen werden ausgesprochen.
- > Dritte (meist Vorgesetzte) werden einbezogen.
- > Wir projizieren unsere negative Gedanken auf den anderen.
- > Es entstehen immer neue Probleme. Schon Kleinigkeiten eskalieren.
- > CYA-Verhalten (cover your ass) = sich den Rücken freihalten
- > Oft werden Regeln oder Vorschriften sabotiert.

## Potenzieller Konflikt

*Frustration steigt*

Eine Frage oder ein Problem steht an. Es werden keine oder unzureichende Problemlösungsstrategien angewendet. Kommunikationsschwierigkeiten und Missverständnisse treten auf.  
Ein befriedigendes Ergebnis ist nicht abzusehen. Es entsteht Unzufriedenheit, noch mehr Missverständnisse und vor allem Frustration.

## Gefühlter Konflikt

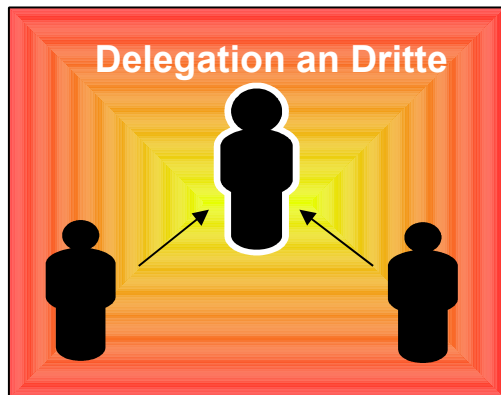
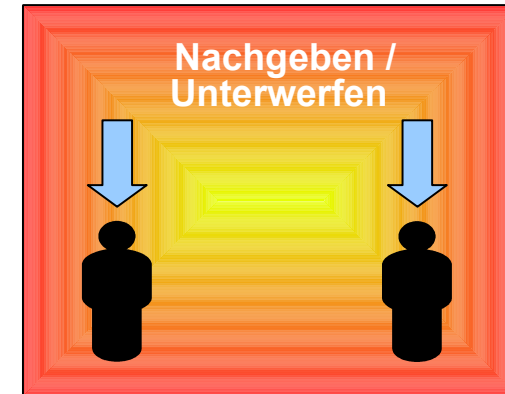
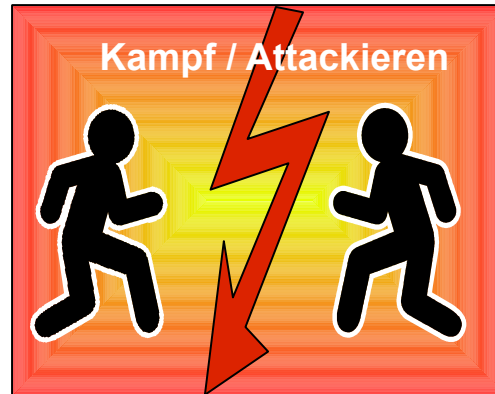
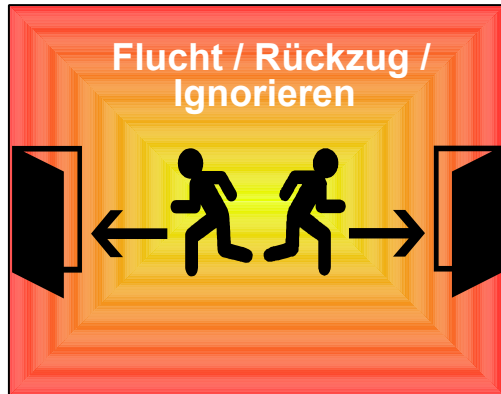
*Frustration steigt*

Je höher die Unzufriedenheit, desto größer die Frustration. Aus der Problemsituation wird eine gefühlte Konfliktsituation, der jetzt bereits die Sach- und Beziehungsebene erreicht hat. Die Kommunikation verhärtet sich oder wird eingeschränkt. Oft kommt es zur Aggression bei steigender Frustration.

## Offener Konflikt

**Win/ Lose**  
**Alle verlieren zumindest an Reputation**

Nun steht die Problemlösung nicht mehr im Vordergrund. Jetzt geht es darum, zu gewinnen oder wenigstens das Gesicht zu wahren. Die Diskussion wird unsachlich, entartet eventuell. Persönliche Angriffe gehören genauso zu den Mitteln wie der Versuch, das Gegenüber unmöglich zu machen. Der Andere soll verlieren!  
Auch der Sieger verliert zumindest an Reputation.



Wer ist am Konflikt beteiligt?  
Welche Funktionen und Positionen haben Sie und Ihr Konfliktpartner in der Organisation?  
Worin besteht der Konflikt?  
Seit wann ist der Konflikt bewusst?  
Welche Umstände haben aus Ihrer Sicht zu diesem Konflikt geführt?  
Kennen Sie dazu die Sichtweise Ihres Konfliktpartners?  
Wie wurde der Konflikt bisher ausgetragen?  
Wie und mit wem haben Sie bisher darüber gesprochen?  
Wie und mit wem hat Ihr Konfliktpartner bisher darüber gesprochen?  
Welche Verhaltensweisen in der Konfliktsituation haben Sie bisher bei sich und bei Ihrem Konfliktpartner beobachtet?  
Welche Erwartungen und Ziele haben Sie bisher und zuletzt mit dem Konflikt verfolgt?

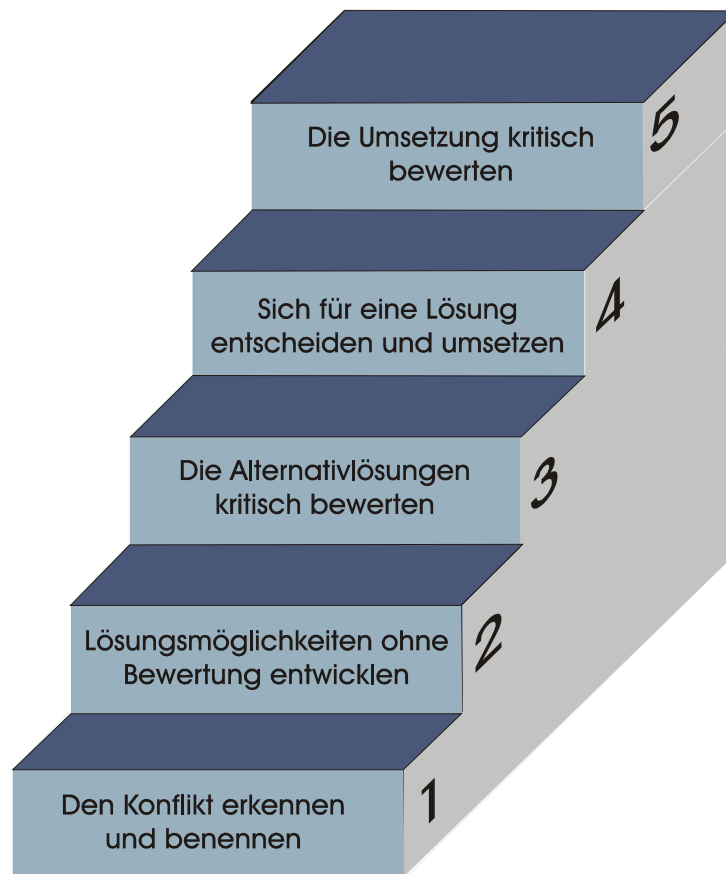
Welche Erwartungen und Ziele hat Ihr Konfliktpartner bisher und zuletzt mit dem Konflikt verfolgt?  
Wer unterstützt Sie in diesem Konflikt?  
Wer unterstützt Ihren Konfliktpartner in diesem Konflikt?  
Wer könnte eventuell vermitteln?  
Wie wichtig ist für Sie der Konflikt und aus welchen Gründen?  
Wie wichtig ist für Ihr Konfliktpartner der Konflikt und aus welchen Gründen?  
Wie viel Zeit steht Ihnen zur Verfügung?  
Wie viel Zeit steht Ihrem Konfliktpartner zur Verfügung?  
Wenn Sie in der Rolle Ihres Konfliktpartners wären, was würden Sie alles bedenken?  
Kennt Ihr Konfliktpartner alle Ihre Beweggründe?  
Was sind die positiven Merkmale Ihres Konfliktpartners?

Konflikt ist die Mutter des Erfolges. - Wenn wir  
uns nicht streiten.

Helmut Werner, 1993  
Chef der Mercedes-Benz AG



# Konfliktlösungsschema in 5 Stufen (Niederlagelose Konfliktlösung)



Falls Sie zu keinem befriedigenden Ergebnis kommen:

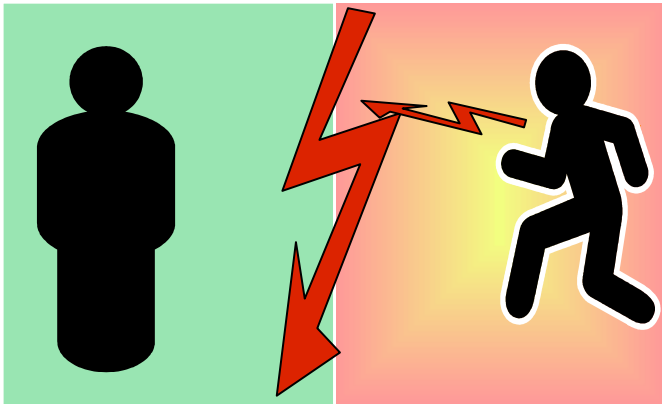
Wenn Sie bei Schritt 5 unzufrieden sind: ⇒ andere Lösung ausprobieren /neue Lösung suchen

Wenn es in Punkt 4 nicht zu einer Entscheidung kommt  
⇒ Schritt 2 wiederholen

Wenn es gar nicht weitergeht ⇒ Prüfen, ob der Konflikt richtig identifiziert und definiert wurde

Wenn keinerlei Fortschritte erzielt wurden ⇒ Prüfen, ob wirklich alle Parteien an einer kooperativen Lösung interessiert sind.

## Was tun, wenn der Konfliktpartner nicht kooperieren will?



Bieten Sie auf jeden Fall Kooperation an.

Zeigen Sie Konsequenzen auf (nicht drohen), für den Fall des Scheiterns.

Versuchen Sie zu siegen, wenn der Konfliktpartner immer noch nicht kooperiert.

Kooperieren Sie sofort, wenn der Konfliktpartner kooperationsbereit ist.

*Menschen verhalten sich unterschiedlich, weil sie unterschiedliche Strategien gelernt haben und weil sie unterschiedliche Persönlichkeiten sind. Auf den folgenden Seiten finden Sie auf der Basis des DISG-Persönlichkeitsmodells formulierte Strategien mit den verschiedenen Typen.*

### Konfliktlösungsprozess

### Steuerung des Prozesses

