

HERZLICH WILLKOMMEN!

09. und 10. November 2023, Köln

Führungskräfte-Basistraining

„Gestern Kollege – heute Chef“

Vom Mitarbeitenden zum/r Vorgesetzten

Tag 1

Unsere Themen:

- 1.) Eigene Standortbestimmung zur beruflichen Situation/zur aktuellen Führungsarbeit
- 2.) Die eigene Einstellung und warum sie ein Erfolgsfaktor ist
- 3.) Einschätzung der eigenen Fähigkeiten - Stärken, Schwächen, Optimierungsmöglichkeiten
- 4.) Mitarbeiterführung - Was bedeutet führen/Handlungskompetenzen/Werte/Führungsstile/
Führungskreislauf/ Führungsinstrumente/Bildung eines Teams/Die Teamsituation/Teamphasen
- 5.) Erfolgreiche Kommunikation (Grundlagen, positiv kommunizieren, Gesprächspartnertypen nach Maslow)

Die eigene Einstellung...



Die Verantwortung für alles, was wir tun, beginnt bei uns – und sie endet bei uns...

Die meisten Menschen denken nicht über ihre innere Einstellung nach, sie reagieren nur auf äußere Einflüsse. Sie glauben, dass sie keine Kontrolle über ihre Einstellung haben. Wie kann man eine positive Einstellung bekommen? Oder sie ändern?

In dem Moment, in dem wir morgens aufstehen, uns zurecht machen und anziehen - ziehen wir gewissermaßen auch unsere eigene Einstellung für den Tag an. Wir alle können bereits früh morgens entscheiden, ob es ein guter Tag wird - oder nicht!



Die zwei Erfolgseinstellungen

Dankbarkeit

Wie oft am Tag sind Sie dankbar für die schönen Dinge in Ihrem Leben? Freuen Sie sich, dass Sie gesund sind? Dass Sie gute Freunde haben? Wann haben Sie sich das letzte Mal selbst gefeiert, weil Sie ein Ziel erreicht haben?

Positive Erwartung

Erfolgreiche Menschen erwarten mehr vom Leben. Sie gehen davon aus, dass sie mehr Erfolge als Fehlschläge erleben werden. Beginnen Sie jeden Tag mit einer solchen positiven Selbsterwartung.

Dieser gesunde Optimismus führt dazu, dass sich die Dinge zu Ihren Gunsten entwickeln. Mit einer solchen Einstellung strahlen Sie Erfolg aus und werden damit auch positiv beeinflussen, wie andere Menschen Sie sehen.

Aufgabe:



Nehmen Sie sich 10 Minuten, um darüber nachzudenken, wie gut es Ihnen geht.

Freuen Sie sich über die schönen und positiven Dinge. Schreiben Sie sie auf...!

Sie können sich auch einen Zettel an den Badezimmerspiegel kleben, auf dem groß "MEINE EINSTELLUNG" steht. Damit erinnern Sie sich morgens und abends daran, dass Sie die Kontrolle über Ihre Einstellung haben.

Gute Laune durch Lachen...

Beginnen Sie den Tag, indem Sie sich im Spiegel herzlich anlächeln. Das klingt auf den ersten Blick seltsam, hat aber eine positive Wirkung auf Ihre Stimmung.

Ziehen Sie die Mundwinkel nach oben, entspannen die Augenbrauenmuskeln, und versuchen, Lachfältchen in den Augenwinkeln zu erzeugen. Wenn Sie das locker schaffen und schon anfangen, über Ihr eigenes Lächeln zu lächeln, haben Sie die positive Wirkung bereits in Gang gesetzt: **Der Augenringmuskel meldet dem Gehirn gute Laune.** Die Erkenntnis aus dieser als „facial feedback“ benannten Methode ist, dass dieses „so tun als ob“ das Gefühl tatsächlich erzeugen kann.

Lachen macht nachweislich kreativer und stärkt damit auch die Fähigkeit, Probleme zu lösen. Die vielen positiven Nebenwirkungen des Lachens belegen zahlreiche Studien. Man weiß, dass Lachen entspannt, Stress abbaut, Herz und Kreislauf in Schwung bringt, Blockaden löst und die Selbstheilungskräfte des Körpers aktiviert. Gewöhne es dir an, in deinem Alltag bewusst den humorvollen Blickwinkel zu pflegen. Vieles, was an einem durchschnittlichen Arbeitstag passiert, hat auch lustige Aspekte.

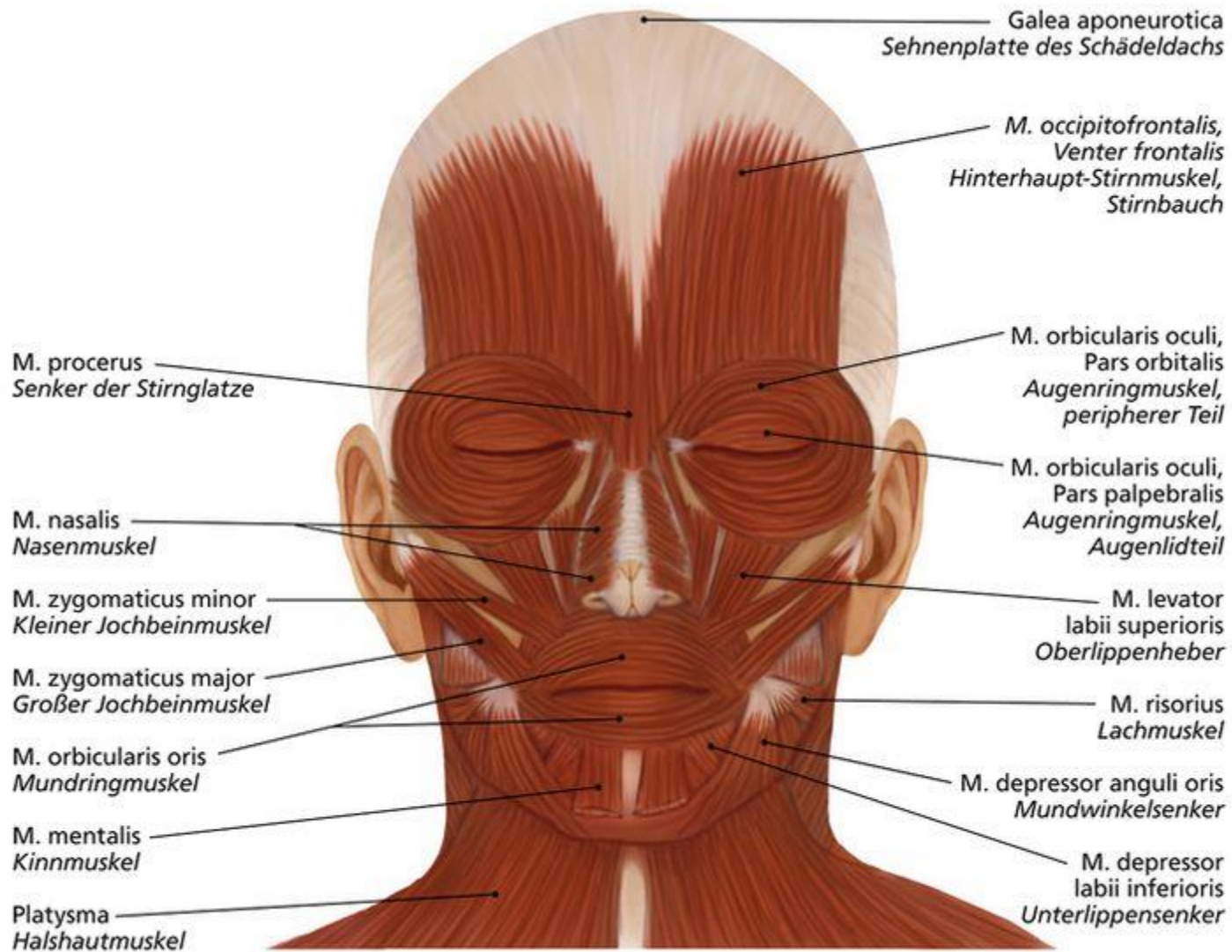
Ps. Jeder Erwachsene lacht etwa 15 mal am Tag!

Das sind ungefähr 6 Minuten.

Nix besonderes?

Kinder schaffen es locker 400 mal am Tag!!!

Also...😊



Unsere Themen:

- 1.) Eigene Standortbestimmung zur beruflichen Situation/zur aktuellen Führungsarbeit
- 2.) Die eigene Einstellung und warum sie ein Erfolgsfaktor ist
- 3.) **Einschätzung der eigenen Fähigkeiten - Stärken, Schwächen, Optimierungsmöglichkeiten**
- 4.) Mitarbeiterführung - Was bedeutet führen/Handlungskompetenzen/Werte/Führungsstile/
Führungskreislauf/ Führungsinstrumente/Bildung eines Teams/Die Teamsituation/Teamphasen
- 5.) Erfolgreiche Kommunikation (Grundlagen, positiv kommunizieren, Gesprächspartnertypen nach Maslow)

Aufgabe:



In unserer Kultur wird eher über Schwächen, als über Stärken nachgedacht. Dabei sind Stärken und Talente ein wichtiger Teil der eigenen Persönlichkeit. Eine bewusste Einschätzung hilft, Stärken zu stärken und Schwachpunkte zu erkennen, um an ihnen zu arbeiten – wenn es uns attraktiv erscheint. Horchen Sie bitte für einige Minuten in sich hinein und schreiben Sie Ihre Feststellungen auf:

Was kann ich gut?

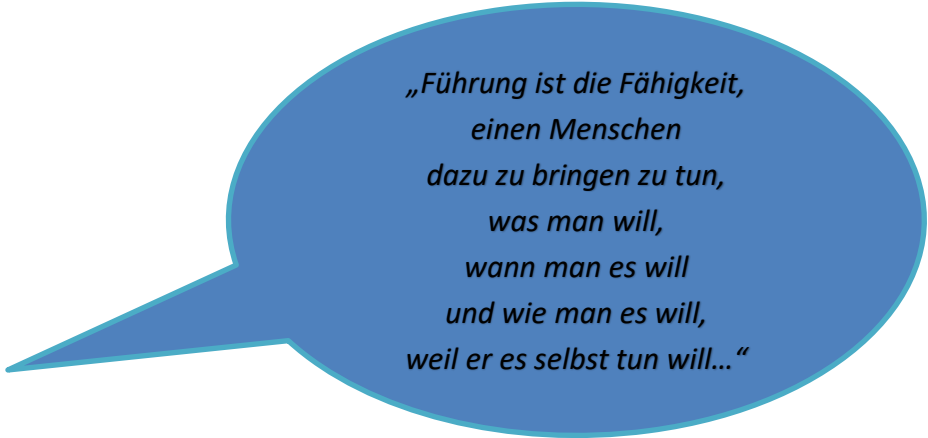
Was kann ich nicht so gut?

Was möchte ich noch lernen, wo möchte ich mich verbessern und weiterentwickeln?

„Was ist Ihre größte Stärke?“
„Ich kann Gedanken lesen.“
„Glaube ich nicht.“
„Ich weiß.“

Unsere Themen:

- 1.) Eigene Standortbestimmung zur beruflichen Situation/zur aktuellen Führungsarbeit
- 2.) Die eigene Einstellung und warum sie ein Erfolgsfaktor ist
- 3.) Einschätzung der eigenen Fähigkeiten - Stärken, Schwächen, Optimierungsmöglichkeiten
- 4.) **Mitarbeiterführung - Was bedeutet führen/Handlungskompetenzen/Werte/Führungsstile/
Führungskreislauf/ Führungsinstrumente/Bildung eines Teams/Die Teamsituation/Teamphasen**
- 5.) Erfolgreiche Kommunikation (Grundlagen, positiv kommunizieren, Gesprächspartnertypen nach Maslow)



*„Führung ist die Fähigkeit,
einen Menschen
dazu zu bringen zu tun,
was man will,
wann man es will,
und wie man es will,
weil er es selbst tun will...“*

- Was bedeutet „führen“?
- Handlungskompetenzen
- Werte
- Führungsstile/Führungskreislauf/Führungsinstrumente
- Bildung eines Teams

Was bedeutet „führen“?

- Mitarbeiterführung bedeutet, auf Mitarbeiter, bzw. eine Gruppe von Mitarbeitern so einzuwirken und sie so zu entfalten, dass sie bestimmte gemeinsame unternehmerische Ziele erreichen.
- Erfolgreich führen heißt, einen ausgewogenen Mittelweg zwischen Mitarbeiterorientierung, Leistungsorientierung und Selbstorientierung zu finden.
- Als Führungskraft kennen Sie die unternehmerischen Belange und haben sich mit deren Umsetzung auseinandergesetzt
- Als Führungskraft kennen Sie die Stärken, Schwächen, Bedürfnisse und Potenziale Ihrer Mitarbeiter und involvieren sie bestmöglich in den Arbeitsalltag
- Als Führungskraft kennen Sie sich selbst mit Ihren Stärken und Schwächen und sind sich Ihrer Vorbildfunktion bewusst. Sie motivieren Menschen, Ihnen zu folgen und haben sich – im besten Falle - deren Vertrauen verdient

Was bedeutet „führen“?

Auch, dass Sie grundsätzlich zwischen sämtlichen Stühlen sitzen!



Handlungskompetenzen als Führungskraft

Ihre Handlungskompetenz umschreibt alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Sie benötigen, um einer Führungsaufgabe gerecht zu werden. Sie lässt sich in verschiedene Kernkompetenzen unterteilen:

Fachkompetenz – Beherrschung des Aufgabengebietes, entsprechender Erfahrungshintergrund, fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten/Fertigkeiten sowie fachübergreifende Kenntnisse/Kompetenzen in Bezug auf Prozessabläufe, Kommunikations- und Informationsstrukturen

Soziale Kompetenz – die Fähigkeit, mit anderen Personen konstruktiv zusammen zu arbeiten sowie Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. Hier ist Empathie, Sensibilität und Wertschätzung für Andere in hohem Maße gefordert

Methodenkompetenz – Fähigkeit, verschiedene methodische Ansätze situations- u. personengerecht anzuwenden. Sie entscheiden, welche Methode anzuwenden ist (Gesprächsführung, Ideenfindung, in der Präsentation o. im Rahmen der Vorgehensweise, die entweder unternehmerisch vorgegeben ist/die in Ihrem Entscheidungsspielraum liegt)

Persönlichkeitskompetenz – über eine „innere Unabhängigkeit“ verfügen. Zufriedenheit speist sich nicht aus Anerkennung durch andere oder materiellen Anreizen. Motivation wird aus dem Reiz der Aufgaben geschöpft und aus dem Erfolg der eigenen Anstrengung

„Wer nicht für sich selbst Werte definiert hat, kann keine gute Führungskraft sein..“

Er/Sie ist nicht in der Lage, Menschen mitzunehmen – und genau darauf kommt es an..

Gerade in Zeiten des Wandels braucht es ein paar Konstanten, die den Kurs bestimmen - Werte. Darunter sind auch die Klassiker Verantwortung, Vertrauen und Integrität. Die klingen zwar altbacken, ermöglichen aber ein funktionierendes Miteinander. Deswegen sollten Führungskräfte einen Wertekanon besitzen, für den sie stehen, der für sie und ihre Mitarbeiter eine Konstante bildet und Orientierung gibt.

Aufgabe:

Welche Werte sind Ihnen wichtig?

Zuverlässigkeit - Ein Chef, der nicht zu seinem Wort steht, verliert das Vertrauen seiner Mitarbeiter. Vertrauen ist aber eine zwingende Voraussetzung für Respekt und Glaubwürdigkeit, die Führungskräfte brauchen, damit ihnen andere bereitwillig folgen.

Mut - Vorgesetzte müssen manchmal Entscheidungen in Ungewissheit treffen. Vollständige Informationen besitzen die wenigsten. Also müssen sie bereit sein, Risiken einzugehen. Nicht blind – aber mutig.

Verantwortung - Ebenso müssen Führungskräfte bereit sein, die Konsequenzen ihres Handels zu (er)tragen. Dazu zählt auch, Fehler einzugestehen und sie zu korrigieren.

Vertrauen - Ein guter Chef lässt seinen Mitarbeitern den Freiraum, den diese brauchen. Er behandelt sie wie intelligente Menschen und manipuliert sie nicht durch Zuckerbrot und Peitsche. Misstrauische Chefs, die ihre Untergebenen ständig kontrollieren und gängeln, verspielen deren Engagement und degradieren sie zu Befehlsempfängern.

Offenheit - Wer weiß, dass er irren kann, ist empfänglich für Anregungen und neue Ideen. Führungskräfte, die den Vorschlägen ihrer Mitarbeiter offen gegenüber treten, nutzen deren Potenziale und Erfahrungen und sichern sich auch künftiges Engagement.

Interesse - Offenheit ist die Basis, seine Mitarbeiter kennen zu lernen. Wer ihnen gegenüber echtes Interesse zeigt und dies nicht nur auf berufliche Dinge beschränkt, fördert deren Aufmerksamkeit und Loyalität. Das dient dem Betriebsklima – und damit auch dem Unternehmenserfolg.

Wertschätzung - Wer seinen Mitarbeitern den Respekt zollt, den sie aufgrund ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenzen verdienen, sichert sich ebenfalls ihre Loyalität. Das gilt selbst dann, wenn Kritik zu üben ist: Gute Chefs transportieren sie so, dass ihre Mitarbeiter daran wachsen.

Integrität - Wer die Einhaltung hoher moralischer Standards fordert, muss diese Werte auch selbst leben, um glaubwürdig zu bleiben. Ein Chef, der die eigenen Grundsätze ignoriert, schwächt sich selbst – und die Moral aller, für die er Vorbildfunktion übernimmt.

Führungsstile

- Autoritär - Gehorsamsverhältnis, Entscheidungen ohne Mitwirkung der Mitarbeiter
- Kooperativ - bestmögliche Aufgabenerledigung bei größtmöglicher Zufriedenheit der Mitarbeiter, partnerschaftliches Denken und Handeln
- Laissez-Faire - starke Verhaltensfreiheiten für Untergebene
- Situativ - Anpassung des Führungshandelns an die Aufgabenschwierigkeit und den Reifegrad des einzelnen Mitarbeiters...

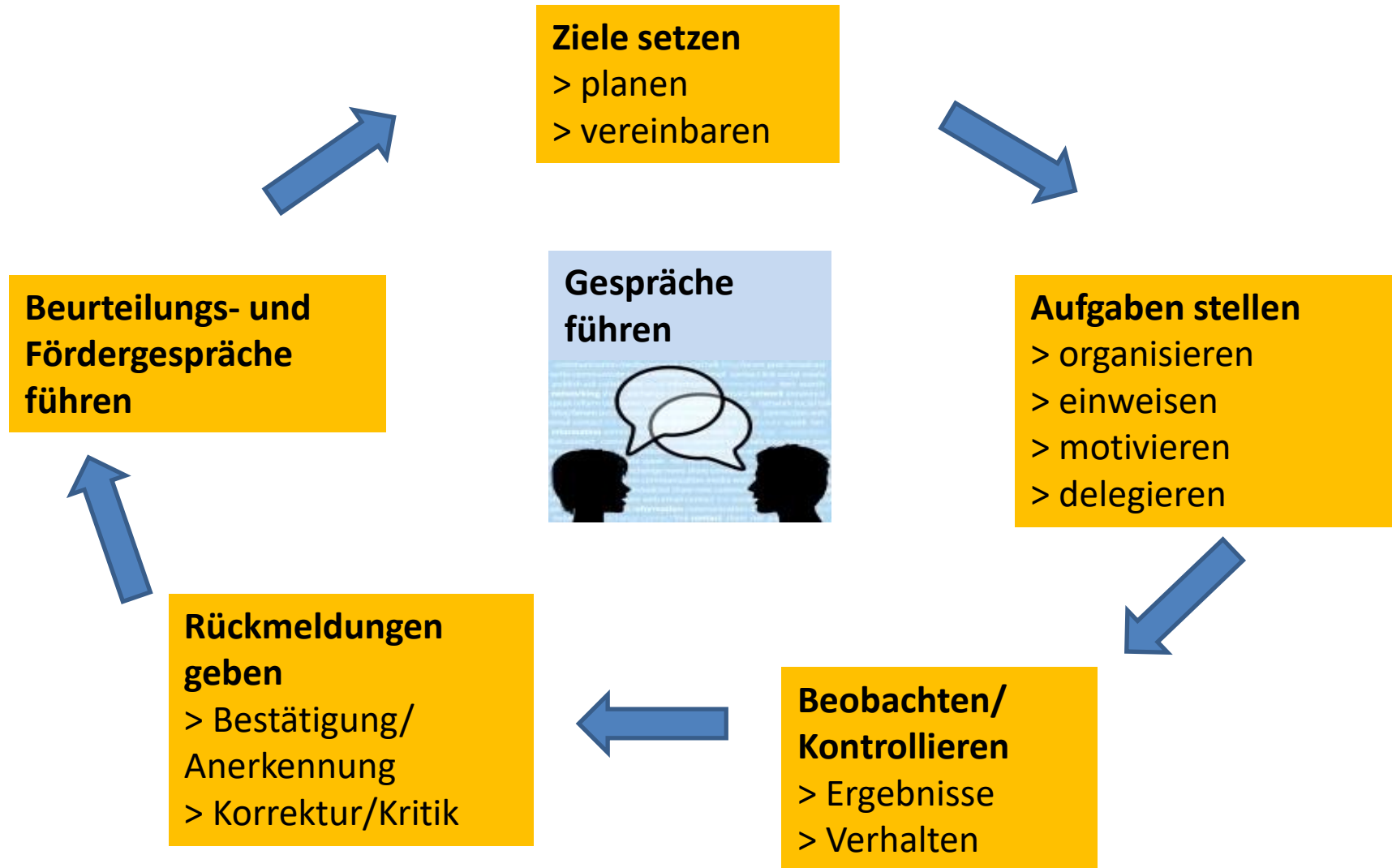
Situatives Führen

Das Grundprinzip beruht auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter nach seinem Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale freizusetzen

Führungskräfte sind umso erfolgreicher, je flexibler sie im Betriebsalltag agieren. Mal gilt es, abhängig von der jeweiligen Aufgabe und Situation, Mitarbeiter zu loben oder zu korrigieren. Mal ist ein Unterstützen bei der Aufgabenerfüllung richtig, mal muss die Führungskraft sich zurücknehmen

Erfolgreiche Führungskräfte sind die, die ihr Verhalten der jeweiligen Situation anpassen können.

Der Führungskreislauf



Führungsinstrumente

- Anweisung, Information, Anleitung, Beratung
- Fördern – fordern - vormachen (Vorbild sein)
- Motivation, Anregungen, Initiative zeigen
- Delegieren von Aufgaben inkl. Kontrolle
- Anreize (z.B. Entgelt)
- Beurteilungen, Lob, Tadel (Entwicklung von Mitarbeitern, Stärken und Schwächen erkennen, Einsatz und Förderung nach individuellen Möglichkeiten)
- Ziele

SMART-Kriterien der Zielformulierung



Spezifisch:

Es ist klar, was durch das Projekt oder die Maßnahme genau bewirkt werden soll.



Messbar:

Es wird festgelegt, wie die Erreichung des Zieles überprüft werden soll.



Anspruchsvoll:

Das Erreichen des Zieles ist eine Herausforderung, das Ziel ist nicht zu niedrig gesteckt ...



Realistisch:

... aber das Ziel ist auch nicht zu anspruchsvoll, dass das Erreichen illusorisch bleibt



Terminiert:

Es wird festgelegt, in welchem Zeitraum das Ziel erreicht werden soll.

Aufgaben einer Führungskraft

Führen:

- Organisieren
- Entscheiden
- Delegieren
- Kontrollieren
- Realisieren/umsetzen
- Motivieren
- Feedback
- Konflikte lösen
- Vorbild sein

Vorgesetzter sein:

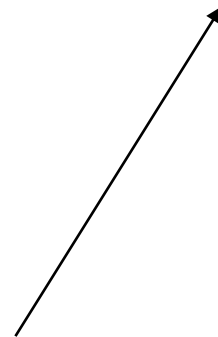
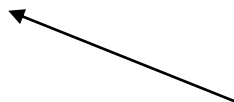
- Die hierarchisch definierte Position des Vorgesetzten inne zu haben
- Führungsebene 1 (Geschäftsleitung/-führung, Vorstand)
 - Führungsebene 2 (Abteilungs-Bereichsleitung)
 - Führungsebene 3 (Teamleitung)

Managen:

- Zukunft planen
- Lenken, steuern, korrigieren
- Ziele setzen
- Ziele erreichen
- Strategisches Denken und Handeln

Gestaltung von:

- Kommunikation und Information



Aufgaben einer Führungskraft

- Vertretung der Interessen des Teams innerhalb der Organisation, auch in die höhere Hierarchie-Ebene
- Leitung von Teambesprechungen, Führen von Mitarbeitergesprächen
- Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter
- Teambildung: das Formen und die Entwicklung des Teams als effektiv und effizient zusammenarbeitende Gemeinschaft

Was ist ein Team?



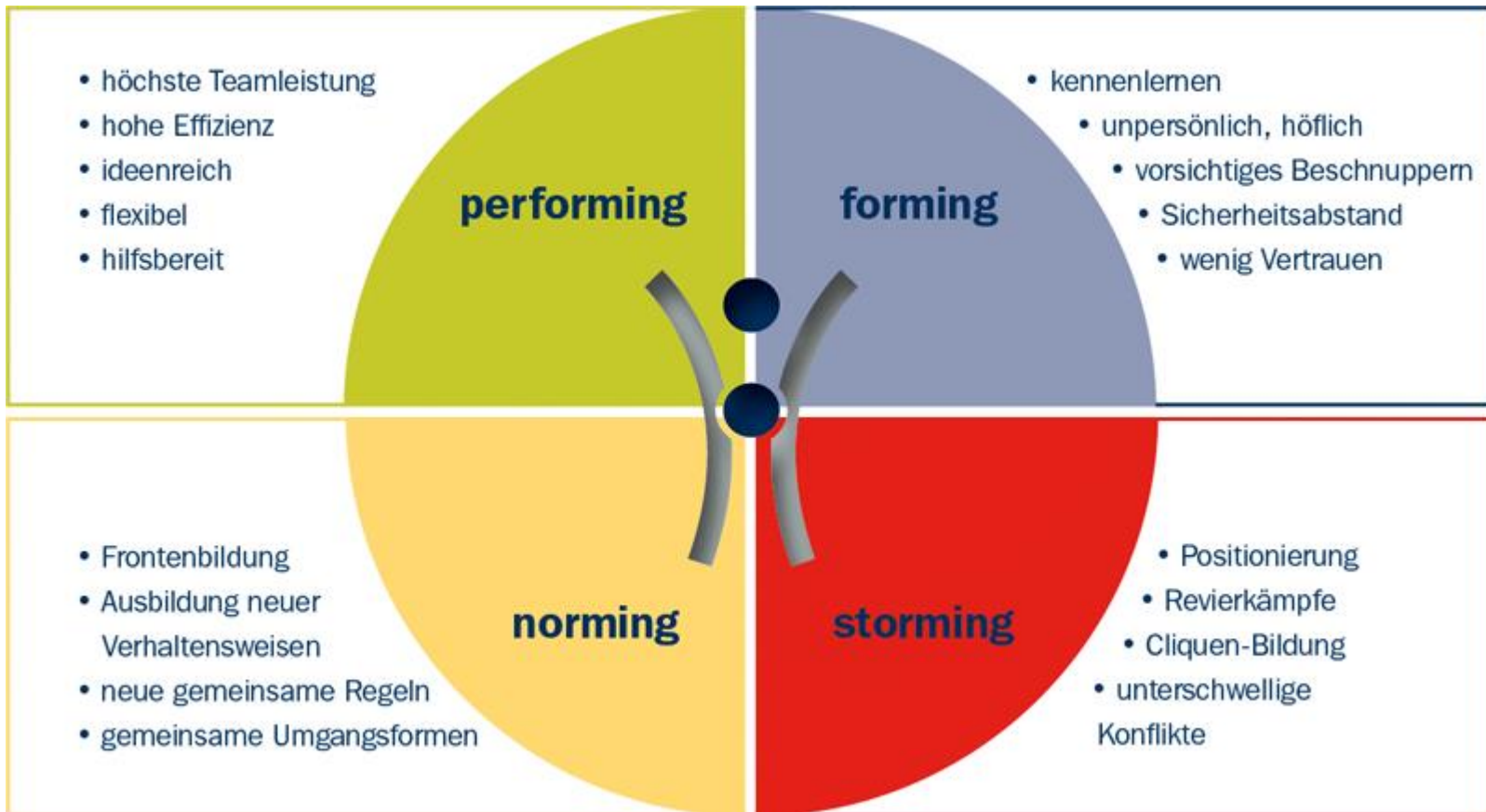
Der Begriff „Team“ ist weit verbreitet. Meistens denkt man an Fußballteams o.ä.; Sachlich betrachtet ist ein Team eine Organisationseinheit: eine Gruppe von Menschen, die zielführend und zweckorientiert gemeinsam an etwas arbeiten.

Team klingt nach Synergien, nach Zusammenarbeit und der gleichen Blickrichtung. Nach Unternehmenskultur und Motivation. Das ist es auch – aber genauso ist es etwas, das immer in Bewegung ist, das – weil es aus unterschiedlichen Menschen besteht – verschiedenen Gegebenheiten unterliegt. Das sich immer wieder neu justieren muss und ein stetiges sich aufeinander einstellen erfordert. **Nur wenn ALLE Mitglieder sich dauerhaft einbringen, kann ein Team zu einem „Dream-Team“ werden.**

Im einem „Dream-Team“ orientiert sich jeder an der gemeinsamen Zielsetzung und arbeitet im Sinne der Unternehmensphilosophie. Alle Teammitglieder sind ihren Stärken gemäß eingesetzt und erbringen Spitzenleistungen mit hoher Effizienz und hohem Nutzen.

Phasen der Teambildung und -entwicklung

Die Bildung eines Teams ist ein Entwicklungsprozess, der einige Zeit in Anspruch nehmen kann. Nach Bruce W. Tuckman (1965) lässt sich dieser Prozess in vier Phasen gliedern:



1.) FORMING = Kennenlernen (Orientierungsphase)

- Beziehungen werden hergestellt
- Aufgaben und Zieldefinition
- Ausbildung von Regeln, Team- und Gruppenstandards
- Entstehung von Sub-Gruppen

Übergangsphase zur Stormingphase:

- Ziele werden bearbeitet
- Aufgaben- und Rollenverteilung stabilisiert sich
- Regeln werden angewandt, Abweichungen zur Regel sanktioniert
- Entwicklung von Teamkultur und Teamklima
- Zunehmende Intimität/Distanz zwischen Teammitgliedern
- Führungsstil wird deutlich

2.) STORMING = Konfrontieren (Beziehungsklärung u. Positionssuche)

- Krisen in Beziehungen und Aufgaben
- Erprobung der Machtverhältnisse, Austesten der Führung
- Regelwerke werden hinterfragt, kritisiert, geändert
- Es treten Differenzen zwischen Erwartungen und Realitäten auf
- Lösungen müssen gefunden und integriert werden

Übergangsphase zur Normingphase

- Beruhigung der Verhältnisse
- Veränderungen stabilisieren sich und werden mitgetragen
- Beginnende Konzentration auf Aufgaben und Ziele

3.) NORMING = Konsenswille (Organisationsphase)

- Funktionsfähigkeit des Teams steht jetzt im Vordergrund
- Funktionierender Informationsfluss
- Ineinandergreifen der Fähigkeiten
- Zunehmende Effizienz in Planung und Durchführung der Arbeit
- Kooperation, stabile Beziehungen und Teamkultur
- Beteiligung an Problemlösungen
- Festlegen dauerhafter Spielregeln

4.) PERFORMING = Kooperieren (Integrationsphase)

- Das Team zeigt Geschlossenheit nach außen
- Mitglieder pflegen engen Kontakt zueinander
- Wertschätzung untereinander, zwangloser Umgang
- Suche nach neuen Herausforderungen

Unsere Themen:

- 1.) **Eigene Standortbestimmung zur beruflichen Situation/zur aktuellen Führungsarbeit**
- 2.) **Die eigene Einstellung und warum sie ein Erfolgsfaktor ist**
- 3.) **Einschätzung der eigenen Fähigkeiten - Stärken, Schwächen, Optimierungsmöglichkeiten**
- 4.) **Mitarbeiterführung - Was bedeutet führen/Handlungskompetenzen/Werte/Führungsstile/
Führungskreislauf/ Führungsinstrumente/Bildung eines Teams/Die Teamsituation/Teamphasen**
- 5.) **Erfolgreiche Kommunikation (Grundlagen, positiv kommunizieren, Gesprächspartnertypen nach Maslow)**

Erwartungen gehören zum Menschen wie das Atmen. Sie helfen dabei, sich auf Situationen vorzubereiten und Ereignisse einzuordnen.

Menschen gehen an jede Situation – auch in Bezug auf die Kommunikation mit anderen – mit bestimmten Erwartungen heran.



Aufgabe:

- 1.) Mit welchen Erwartungen in der Kommunikation (und dem Umgang) mit anderen Menschen - Kunde/Kollege/Vorgesetzter/Geschäftspartner/privates Umfeld...- werden wir täglich konfrontiert?
- 2.) Welche Erwartungshaltung haben wir an andere in Bezug auf die Kommunikation (und den Umgang)?



„Kommunikation“ stammt aus dem Lateinischen communicare und bedeutet „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, gemeinsam machen“.

Die häufigsten Kommunikationsarten:



Besonderheiten der Kommunikationsarten...

Im persönlichen Kontakt:

Mimik, Gestik, Haltung, Gang - unser Körper spricht immer, auch wenn wir kein Wort sagen. Die Körpersprache ist unsere erste und elementarste Sprache.

Sie entscheidet über Sympathie und Antipathie - sekundenschnell.

Beispiel Augen: Ein freundlicher und offener Blick nimmt Sie sofort ein, ein skeptischer aus zusammengekniffenen Augen wirkt abschätzig.

Wenn Ihr Gegenüber seine Augen gen Himmel rollt, erwartet er entweder Hilfe einer höheren Instanz oder demonstriert Ungeduld. Wer ein Auge zukneift, während Sie mit ihm reden, signalisiert Ungläubigkeit oder Misstrauen.





© Akademie Zukunft Handwerk

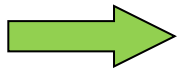
Im telefonischen Kontakt:

Lächeln Sie – Ihr Gesprächspartner wird es merken. Er wird auch merken, ob Sie ihn als wichtigen Partner schätzen oder nicht. Wenn Sie z.B. beim Telefonat stehen und Ihre Argumente - für ihn unsichtbar, aber zu spüren - mit entsprechenden Hand- und Armbewegungen unterstreichen. Und nicht herum lümmeln, während im Hintergrund Ihr Radio plärrt.

Ihr wichtigster Emotionsträger beim Telefonieren ist Ihre Stimme.

Sie sollte fest sein, Ihre Aussprache deutlich. Seien Sie sicher: Ihre Stimme verrät, ob Sie aufmerksam und positiv oder schlaff, verspannt oder gelangweilt sind.

Ihre Basis sind Gespräche... und Gespräche bedeuten Austausch von...



Nachrichten und Informationen



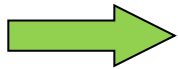
Erfahrungen



Gefühlen, Gedanken und Ideen



Charakteren und Verhaltensweisen



Erwartungen und Bedürfnissen

In Gesprächen entstehen aber möglicherweise auch Missverständnisse...

Die Informationsverlusttreppe:

Meinen...

Sagen...

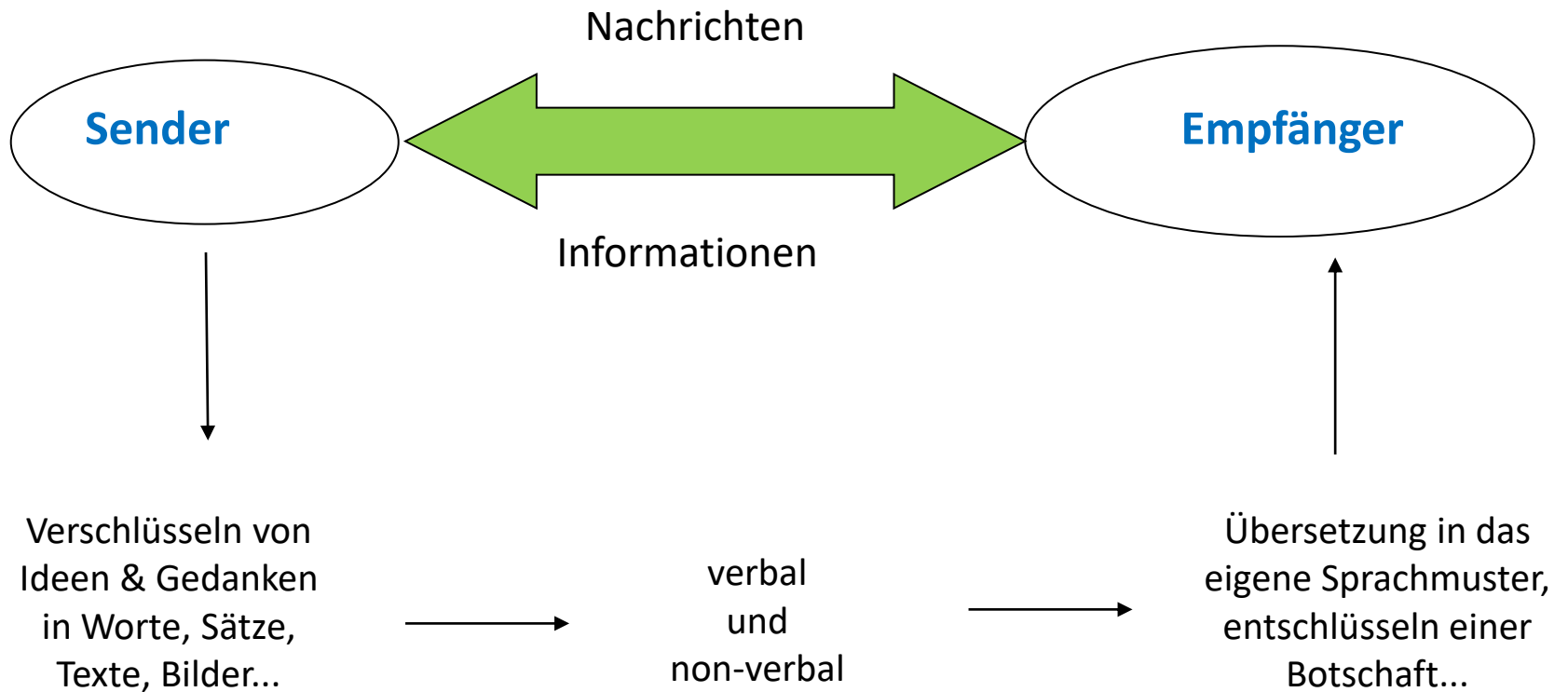
Hören...

Verstehen...

*Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt
nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer
angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.*

[Konrad Lorenz \(1903-89\), östr. Verhaltensforscher, 1973 Nobelpr.](#)

Die Basis der Kommunikation zwischen zwei Menschen...



Kommunikationsregeln (nach Paul Watzlawick)

1. Man kann nicht nicht kommunizieren!

Menschen senden fortwährend verbale und non-verbale, beabsichtigte und unbeabsichtigte Botschaften. Selbst Schweigen ist eine Form der Kommunikation

2. Wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht!

Entscheidend für den Erfolg von Kommunikation ist nicht, was A gesendet hat, sondern was bei B angekommen ist. Beim Sender liegt die erste Verantwortung für erfolgreiche Kommunikation. Er muss sich rückversichern, dass der Empfänger seine Nachricht so verstanden hat, wie er es beabsichtigt hat

3. Jede Kommunikation hat einen Sach- u. einen Beziehungsaspekt!

Die Beziehungsebene dominiert die Sachebene!

Ist die Beziehungsebene gestört, strahlt die Störung auch auf die Sachebene

Auch in der Kommunikation gibt es einen **sichtbaren und einen **unsichtbaren** Bereich.**

Sachebene – der sichtbare Teil des Eisbergs

Auf der Sachebene nehmen wir die sachlichen Inhalte, also das gesprochene Wort und die Information, die uns der Gesprächspartner vermitteln will, wahr - das, was für uns direkt beobachtbar und hörbar ist.

Beziehungsebene – der unsichtbare Teil des Eisbergs

Hier finden wir die zweite, unsichtbare Ebene der Kommunikation.

Wenn wir kommunizieren, geben wir nicht nur Informationen weiter sondern transportieren oft unbewusst Gefühle, Erwartungen oder Erfahrungen. Ängste, Unsicherheiten, Werte, Wünsche, Sympathien usw. sind meist nicht direkt beobachtbar, aber dennoch massiv vorhanden. Durch Gestik, Mimik oder Tonfall erhält man Kenntnis von dieser unbewussten Ebene.

Vier Seiten einer Nachricht (oder hören Sie mit 4 Ohren) !

Sachohr (Sachinhalt) – über was informiert mich der Andere?

Beziehungsohr – was wir voneinander halten und wie wir zueinander stehen

Appellohr – was soll ich tun, woran appelliert er?

Selbstmitteilungsohr (Selbstoffenbarung) – Der Sender teilt etwas über sich oder von sich mit



Die Frau fährt Auto und ihr Mann macht sie an der Ampel darauf aufmerksam, dass die Ampel auf grün umgesprungen ist. Die Frau antwortet gereizt: „*Fährst Du oder fahre ich?*“

Was sagt diese Äußerung über die Beziehung der Personen zueinander aus?
Wie hätte eine andere Reaktion der Frau aussehen können?



Beispiel:

Eine Mutter begrüßt Ihren Sohn, der sie recht selten besucht, mit den Worten:
“ *Schön, dass Du endlich wieder mal da bist...* “

Was hören wir bzw. welche Aussage steckt dahinter???

Sachohr (Sachinhalt, worüber ich informiere)) – Deine Anwesenheit ist schön...

Beziehungsohr (Gefühlsebene...wie wir zueinander stehen) – ich bin doch deine Mutter...(Du vernachlässigst mich...)

Appellohr (Wozu ich dich veranlassen möchte) - Du solltest mich öfter besuchen...

Selbstmitteilungsohr (Selbstoffenbarung, was ich von mir selbst kundgebe) –
Ich bin einsam...

Aktives Zuhören

Beim aktiven Zuhören müssen Sie sich vergewissern, ob Sie den Anderen richtig verstanden haben.

Dies geht nur in Form einer Frage:

„Habe ich richtig verstanden, dass..“, „Darf ich das so verstehen, dass..“

Alle anderen Zuhörreaktionen, wie :

aha, hmm, verstehe, interessant etc...dokumentieren aufmerksames zuhören und bestätigen nur die akustische Wahrnehmung. Sie sagen nichts über mögliche Missverständnisse aus...

Fragetechniken

Offene Fragen beginnen mit einem „W-Fragewort“: (Wieso, weshalb, wer, was, wie..) und dienen der Bedarfsanalyse zu Beginn eines Gespräches. Sie regen den Anderen zum Sprechen an und Sie erhalten Informationen

Geschlossene Fragen sind Fragen, die man nur mit „JA“ oder „NEIN“ beantworten kann. Sie dienen der Zusammenfassung und dem Gesprächsabschluss. Man nennt sie auch Bestätigungsfragen. Sie helfen Ihnen, die Sache auf den Punkt zu bringen.

Tipps für eine erfolgreiche Kommunikation

- Konzentrieren Sie sich auf Ihren Gesprächspartner
- Stellen Sie Ihre Bedürfnisse in den Hintergrund
- Seien Sie authentisch und sympathisch
- Wahrnehmungsantennen ausfahren
- Achten Sie auf Ihre Stimme, Ihre Wortwahl und den Ton
- Lassen Sie den anderen ausreden
- Nutzen Sie den Namen des anderen
- Blickkontakt halten, auf nonverbale Signale achten
- Ich-Botschaften senden
- Positive Formulierungen verwenden
- Für angenehme Rahmenbedingungen sorgen, das Gespräch, wenn möglich, vorbereiten
- Passen Sie sich dem Sprachniveau des anderen an
- Zuhören

Maslowsche-Bdürfnishirarchie

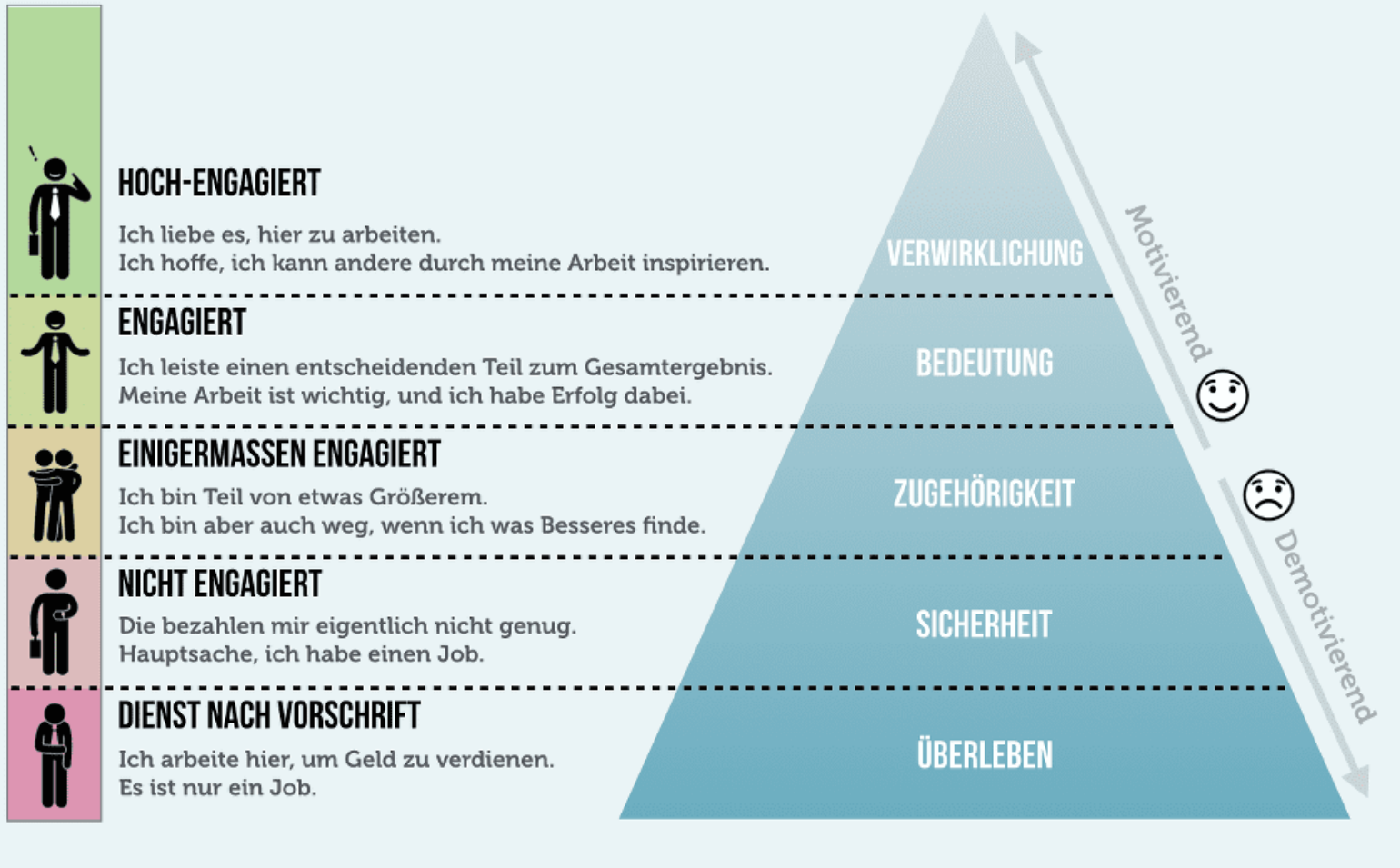
nach Abraham Maslow, amerik. Psychologe,
1908-1970, veröffentlicht 1954.

Bekannt als Bedürfnispyramide, beschreibt
menschliche Bedürfnisse und Motivationen
(in einer hierarchischen Struktur)



Zentrale Aussage: Ein Mensch ist zufrieden, wenn die Bedürfnisse der jeweiligen Stufe befriedigt werden. Sobald dies geschehen ist, orientiert sich ein Mensch nach der nächsthöheren Stufe. Die Defizitbedürfnisse sind bei nahezu jedem Menschen identisch, bestenfalls die Gewichtung variiert. Solange sie nicht gestillt sind, besteht nur wenig Bedarf an Wachstumsbedürfnissen wie Anerkennung und Selbstverwirklichung. Andersherum: Wer sich keine Sorgen ums nackte Überleben machen muss, kann ganz entspannt anderen Gedanken nachhängen und überlegen, welche Arbeit ihn inspiriert. **Angewandt auf die Mitarbeiterzufriedenheit, ließe sich formulieren:** Je zufriedener der Mitarbeiter, desto stärker seine Motivation.

Maslows Bedürfnispyramide adaptiert auf Mitarbeiter-Engagement



Typ 2 – Sicherheit & Geborgenheit

erkennbar an: konservativ, auf Garantien bedacht, einfache Sprache, keine Fremdworte oder Fachbegriffe, braucht Entscheidungshilfen, ist vorsichtig, zurückhaltend, leise, schüchtern, orientiert sich an Bewährtem, braucht einen festen Ansprechpartner und dessen Meinung, will Beständigkeit, wiederholt sich ständig, wenn er das Gefühl hat, er wird nicht ernst genug genommen, **wird nie ein aktiv negativer Gesprächspartner sein**

Methode: möglichst geschlossene Fragen stellen, nicht mit dem Namen überschütten, Entscheidungshilfen bieten („ich würde vorschlagen, empfehlen..“), sanfte Dominanz/ Bevormundung, einfühlsam, verständnisvoll, einfache, klare, direkte Ansprache, „an die Hand nehmen“, einfache Lösungen aufzeigen, versichern, dass er sich auf Sie verlassen kann, Wiederholung, Zusammenfassung

Typ 3 – Zugehörigkeit & Liebe

erkennbar an: achtet verstärkt auf Harmonie und Sympathie, erträgt es schwer, abgelehnt zu werden, tendiert ggfls zum Ja-Sager, ist der Wir-Typ. Teamdenker, braucht/liebt die Anerkennung aus der Gruppe, Vereinstyp, engagiert im sozialen Bereich, angepasst, will dazugehören, kann ein Vielredner sein, wenn der Gesprächspartner auch 3er Typ oder sympathisch ist, **wird nie ein aktiv negativer Gesprächspartner sein**

Methode: möchte gefragt werden, aber nicht im Mittelpunkt stehen, Verständnis zeigen, Namen dosiert benutzen, nicht überschütten, einfühlsam, verständnisvoll, aktives zuhören, Wiederholung „habe ich richtig verstanden“, wahrnehmen, was er auf der Beziehungsebene erzählt

Typ 4 – soziale Anerkennung

erkennbar an: Sucht Aufmerksamkeit, sucht nach (Selbst-)Bestätigung, möglicherweise nicht sehr kritikfähig, Drang sich zu erklären, mag Statussymbole, Karrieretyp, kann Einzelgänger sein, neigt zu Dominanz, eigener Name ist wichtig, möchte gefragt werden, möchte die Wahl haben, Mitbestimmung ist wichtig, steht gerne im Mittelpunkt, starkes Bedürfnis nach Mitteilung, **kann aktiv negativer Gesprächspartner sein**

Methode: Namen nutzen, im Mittelpunkt stehen lassen, sich für ihn interessieren, offene Fragen, informiert sein, selbstbewusst auftreten, hohe soziale Kompetenz mitbringen, schnell zwischen den Zeilen erkennen, mitdenken, mit Fragen lenken, aber nicht ausfragen, keine Bevormundung, klare Aussagen treffen, positiv formulieren, das Wort „NICHT“ vermeiden, kein Verständnis abverlangen, Erwartungen übertreffen, Erlebnis schaffen auf der Beziehungsebene

Typ 5 – Unabhängigkeit & Verantwortung

erkennbar an: selbstbewusst, seiner Sache sicher, Entscheider, Führungskraft, Unternehmer, möchte mit seines gleichen kommunizieren, legt mögl.weise Wert auf Titel/Status, möchte wieder erkannt werden, erwartet Flexibilität und hohe Gesprächsprofessionalität, trägt Entscheidungen und Verantwortungen für Andere mit, möchte gefragt werden, erwartet hohe Erreichbarkeit auf verschiedensten Kommunikationswegen, **kann aktiv negativer Gesprächspartner sein**

Methode: Professionalität (Fachwissen, informiert – up to date sein, Methodenwissen, soziale Kompetenz/Intelligenz), hohe Bereitschaft zur Hilfe, sich Zuständigkeit zeigen, Verbindlichkeit, klare Aussagen, starke Formulierungen, vermeiden von „leider, nur, nicht, kann, geht nicht..“, Eigenverantwortung, kein Verständnis abverlangen, Erwartungen übertreffen