

HERZLICH WILLKOMMEN!

09. und 10. November 2023, Köln

Führungskräfte-Basistraining

„Gestern Kollege – heute Chef“

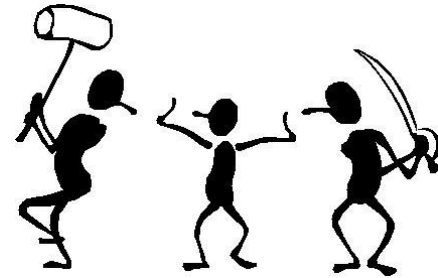
Vom Mitarbeitenden zum/r Vorgesetzten

Tag 2

Unsere Themen:

- 1.) **Umgang mit Konflikten (Erkennen, Lösen, Prävention, Vermeidung)**
- 2.) **Die Teambesprechung (Organisation und Durchführung)**
- 3.) **Das Mitarbeitergespräch (verschiedene Arten und Einsatzmöglichkeiten)**
- 4.) **Feedback (als Methode im täglichen Miteinander)**
- 5.) **Motivation (Was ist Motivation und wie findet sie statt?)**

- Konflikte – Fluch oder Segen?
- Konfliktbewältigung
- Konfliktvorbeugung



...Das Wort „Konflikt“ stammt von dem lateinischen Substantiv "conflictus" und bedeutet Aneinanderschlagen, Zusammenstoßen, im weiteren Sinne daher auch Kampf, Streit...

Hört auf zu streiten!

Wie oft haben Sie diese Worte schon gehört oder selbst ausgesprochen?
Streiten hat keinen guten Ruf. Wir sind so erzogen worden...

ABER: Alle tun es!

Wenn Menschen streiten, muss etwas daran wichtig sein. Streiten ermöglicht, sich selbst und andere besser kennen zu lernen, Wünsche, Gefühle und Interessen auszudrücken. Wir streiten, weil Konflikte im Leben unausweichlich sind. Wir streiten mit schlechtem Gewissen und manchmal mit mäßigem Erfolg.

Zuallererst geht es um die Veränderung der Einstellung zum Streiten.

Wer begreift, dass Konflikte unausweichlich sind, kann lernen, mit Ihnen qualifiziert umzugehen – und erkennen, welche Chancen sie bieten...

Überall dort, wo Menschen zusammen sind oder arbeiten, treffen

- unterschiedliche Interessen
- Meinungen, Wahrnehmungen
- Moralvorstellungen
- Bedürfnisse
- und auch Vorurteile aufeinander

Konflikte gehören zum Alltag von Teams, Abteilungen, Projektgruppen etc. und können – wenn sie konstruktiv ausgetragen werden – zu einer positiven Weiterentwicklung von Einzelpersonen und des Gemeinwesens beitragen.

Konflikte sind verschieden

Intrapersonale Konflikte

Wenn man mit sich selbst kämpft, weil man eine schwierige Entscheidung treffen soll oder nicht weiß, was wirklich wichtig ist. Diese Art von Konflikten werden auch als Gewissenskonflikte bezeichnet und beruhen auf Selbstzweifeln und Unsicherheiten.

Interpersonale Konflikte

Wenn zwei oder mehrere Personen nicht miteinander klar kommen. Oft werden innere Konflikte auf andere übertragen und aus einem intrapersonalen wird ein interpersonaler Konflikt. Z.B. wenn man mit der eigenen Arbeit unzufrieden ist, dafür aber die Kollegen verantwortlich macht.

Konflikte in oder zwischen Gruppen

Hier spielen neben persönlichen Aspekten meist auch unternehmensspezifische Probleme eine Rolle. Häufig entstehen sie aus veränderten Arbeitsbedingungen: Die Führung wechselt, man soll in andere Büroräume umziehen, es kommen neue Kollegen hinzu oder es wird im Unternehmen umstrukturiert.

Konflikte am Arbeitsplatz

Konflikte sind Störungen und belasten! - Sie unterbrechen den normalen Arbeitsablauf und erzeugen Stress!

Konflikte neigen zur Eskalation! - Sie greifen immer mehr auf Menschen und Themen über, weiten sich aus, werden intensiver

Konflikte erzeugen einen Lösungsdruck! - Sie müssen bewältigt werden, damit die Konfliktparteien wieder im Einklang sind und sich den täglichen Aufgaben zuwenden können

... erfüllen aber auch positive Funktionen:

Konflikte weisen auf Probleme hin und erfordern Kommunikation

Konflikte regen Interesse an und lösen Veränderungen aus

Konflikte führen zu Selbsterkenntnis

- Konflikte – Fluch oder Segen?
- **Konfliktbewältigung**
- Konfliktvorbeugung



Der Wert einer gesunden Streitkultur

Voraussetzung ist die Bereitschaft aller Beteiligten, auch dem Widersacher den nötigen Raum zu geben und die Regeln einer offenen, ehrlichen Kommunikation einzuhalten.

Das heißt, aktiv zuzuhören und sich auch über emotionale Befindlichkeiten auszusprechen. So hat jeder die Gelegenheit, die Sichtweise der anderen und die Ursachen für deren Verhalten zu begreifen.

Konfliktbewältigung

Jeder Konflikt hat drei wesentliche Ebenen:

1.) Was war der aktuelle Auslöser für das Ausbrechen? (Konflikthanlass)

2.) Um was geht es? (Konfliktgegenstand)



Anlass und Gegenstand liegen meist im sachlichen Bereich!

3.) Was steckt wirklich dahinter? (Konfliktursache)



Liegt häufig in den persönlichen Beziehungen!

Wenn Konflikte eskalieren, verlagern sie sich von der Sach- auf die Beziehungsebene.

Aggressives Verhalten, Schuldzuweisungen, persönliche Beleidigungen etc. sind die Folgen.

Wer den anderen nicht respektiert, dem fällt es schwer, ihm die nötige Anerkennung zu geben. Er sieht keine Chance, sich zu einigen. Er sucht nach Bündnispartnern, die seine Ansicht bestärken – Der Konflikt weitet sich auf Unbeteiligte aus.

Um so wichtiger ist es, Konflikte in ihrer Entstehung zu erkennen und die Auseinandersetzung zu suchen, bevor sie unkontrollierbar werden...

Deeskalation

...bedeutet das Verhindern von Konflikten und sich aufschaukelnden Prozessen und ist die schwierigste Aufgabe im Konfliktmanagement.

Unter **Konfliktmanagement** sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes zu verstehen. Primäres Ziel ist eine systematische Auseinandersetzung mit Konflikten zur Reduktion bzw. Vermeidung selbiger.

Der **Deeskalation** dienen nicht-aggressive Wortwahl und Verhaltensweisen. Folgenden Gesprächstechniken sind deeskalierend:

- Aktives Zuhören
- Ich-Botschaft
- Gewaltfreie Kommunikation

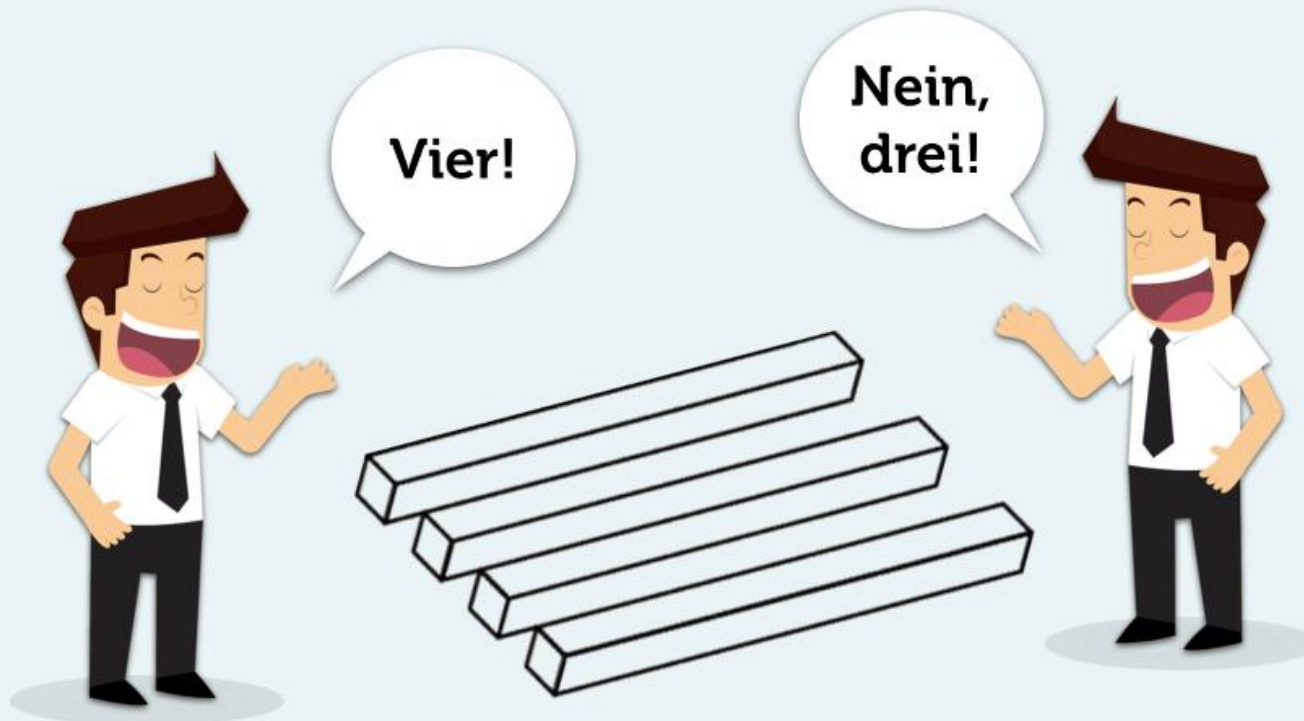
Das Gegenteil von Deeskalation ist die Eskalation. Eine Eskalation muss als solche erst einmal erkannt/wahrgenommen werden. Der Bauch nimmt oft eher wahr, als der Kopf. **Also das Bauchgefühl zulassen!**

Lernen Sie die Situation zu beherrschen. Um eine Situation zu beherrschen, die zu eskalieren droht, müssen Sie eine gute innere Sicherheit entwickeln und diese auch nach außen transportieren können. Behalten Sie die Ruhe und die Kontrolle.

Praxishinweise zur Deeskalation

1. Freundliche Gelassenheit
2. Positive Selbsteinschätzung: Konflikte haben ihre Ursachen oft in unseren eigenen inneren Konflikten.
3. Die Sprache und immer wieder die Sprache. Es geht nicht nur um das "Was", sondern vor allem um das "Wie" man etwas ausdrückt.
4. Kunst des Zuhörens: Jeder will erzählen - keiner will zuhören.
5. Dickes-Fell-Konzept: Jeder kann beleidigt werden. Den Zeitpunkt der Provokation bestimmen aber Sie selbst und nicht Ihr Gegenüber.
6. Perspektivenwechsel: Versuchen, sich in die Rolle/Haltung des anderen zu versetzen.
7. Keine Pauschalierungen zulassen: Dies verfestigt die Gefahr von Vorurteilen, oder was noch schlimmer ist, verfestigt Vorverurteilungen.
8. Beobachten ohne zu bewerten, Gefühle ausdrücken, Bedürfnisse anderer akzeptieren, bitten statt fordern.

**WAS WIR HÖREN, IST OFT NUR EINE MEINUNG, KEIN FAKT.
WAS WIR SEHEN, IST EINE PERSPEKTIVE, NICHT DIE WAHRHEIT.**



Gewaltfreie Kommunikation

Die **Gewaltfreie Kommunikation (GFK)** ist ein Konzept, das von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde.

Es soll Menschen ermöglichen, so miteinander umzugehen, dass der Kommunikationsfluss zu mehr Vertrauen und Freude am Leben führt. GFK kann sowohl bei der Kommunikation im Alltag als auch bei der friedlichen Konfliktlösung im persönlichen, beruflichen oder politischen Bereich hilfreich sein.

Im Vordergrund steht nicht, andere Menschen zu einem bestimmten Handeln zu bewegen, sondern eine wertschätzende Beziehung zu entwickeln, die mehr Kooperation und gemeinsame Kreativität im Zusammenleben ermöglicht.

Gewaltfreie Kommunikation (Grundmodell)

Die vier Schritte der GFK sind **Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte**:

1. **Beobachtung** bedeutet, eine konkrete Handlung zu beschreiben, ohne sie mit einer Bewertung oder Interpretation zu vermischen. Die Beobachtung löst ein
2. **Gefühl** aus, das im Körper wahrnehmbar ist und mit mehreren oder einem ...
3. **Bedürfnis** in Verbindung steht. Damit sind allgemeine Dinge gemeint, die vermutlich jeder gerne in seinem Leben hätte, wie zum Beispiel Sicherheit, Verständnis, Kontakt oder Sinn. Gefühle sind laut GFK Ausdruck dessen, ob ein Bedürfnis gerade erfüllt ist oder nicht. Bedürfnisse sind deshalb wichtig, weil sie den Weg zu einer kreativen Lösung weisen, die für alle Beteiligten passt.
4. Aus dem Bedürfnis geht schließlich eine **Bitte** um eine konkrete Handlung im Hier und Jetzt hervor. Um sie möglichst erfüllbar zu machen, lassen sich Bitten und Wünsche unterscheiden: Bitten beziehen sich auf Handlungen im Jetzt, Wünsche dagegen beziehen sich auf Zustände („sei respektvoll“) oder auf Ereignisse in der Zukunft. Erstere sind leichter zu erfüllen, haben deshalb auch mehr Chancen auf Erfolg. Man kann unterscheiden zwischen einer *Handlungsbitte* (beispielsweise darum, die Geschirrspülmaschine auszuräumen) und einer *Beziehungsbitte* (beispielsweise um eine Beschreibung von Empfindungen).

Win-Win

... bedeutet, dass beide Parteien den Eindruck haben, etwas zu gewinnen.

Enorm wichtig ist die Kommunikationsfähigkeit der Parteien. Die Verhandlungen müssen sachbezogen geführt werden, Ängste und Kritik, Schuldzuweisungen sind unnütz.

Schwierig ist, die eigene Position objektiv darzustellen, die persönlichen Forderungen nicht in den Vordergrund zu stellen und Argumente sachlich zu bewerten.

Es geht letzten Endes um Empathie, um die Fähigkeit, auch die Problematik der anderen Seite zu erkennen, zu verstehen, zu akzeptieren.

- Konflikte – Fluch oder Segen
- Konfliktbewältigung
- Konfliktvorbeugung

Konfliktvorbeugung

Der Trend geht immer mehr in Richtung Aufklärung, Vorbeugung bzw. Vermeidung von Konflikten:

- Bereits wenn sich ein Konflikt anbahnt, ist es sinnvoll, offen darüber zu sprechen – Hier sollten Sie äußern, was Sie stört und wie Sie die Situation empfinden.
- Drücken Sie sich hierbei präzise und verständlich aus – Viele Konflikte entstehen durch bloße Missverständnisse.
- Die Beteiligten sollten ihre gegenseitige (subjektive) Sichtweise verstehen und akzeptieren. Jeder darf Vorschläge zur Lösung einbringen. Wichtig ist, sich empathisch in die Fühl-, Denk-, und Handlungsweise des anderen hinein zu versetzen.
- Unterstützen Sie andere, die eigene Meinung zu äußern und abweichende Meinungen nicht als Angriff oder Ablehnung zu verstehen – sondern als Chance für die Verbesserung einer Sache oder einer Situation.
- Regen Sie Ihre Kollegen, Mitarbeiter, Gesprächspartner zu einem gemeinsamen Miteinander an – wenn die menschliche Ebene stimmt, lassen sich Dinge leichter aus der Welt schaffen.

Pflegen und fördern Sie eine klare und offene Kommunikation – sie ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein konfliktarmes Miteinander.

Unsere Themen:

- 1.) Umgang mit Konflikten (Erkennen, Lösen, Prävention, Vermeidung)
- 2.) Die Teambesprechung (Organisation und Durchführung)
- 3.) Das Mitarbeitergespräch (verschiedene Arten und Einsatzmöglichkeiten)
- 4.) Feedback (als Methode im täglichen Miteinander)
- 5.) Motivation (Was ist Motivation und wie findet sie statt?)



Teamtreffen/Teambesprechungen

Teamtreffen ermöglichen den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Mitgliedern eines Bereiches bzw. einer Organisation

Teamtreffen garantieren einen sauberen Informationsfluss und bringen alle Mitarbeiter auf den gleichen Wissensstand

Teamtreffen haben für Mitarbeiter auch einen wertschätzenden Charakter. Sie fühlen sich „mitgenommen“ ...

5 Schritte für effektive Teambesprechungen

1.) Besprechungen gut vorbereiten

- fixer, regelmäßiger Termin
- Organisation/Erstellung von: Raum, Medien, Agenda
- schriftliche Einladung

2.) Von Beginn an klar strukturieren

- Pünktlich beginnen, auch wenn nicht alle da sind
- Agenda vorstellen
- Reihenfolge festlegen (ergibt sich i.d.R. aus der Agenda)
- Themen nach Wichtigkeit ordnen (ergibt sich i.d.R. aus der Agenda)
- Zeitbedarf festlegen/mitteilen

3.) Im Verlauf der Besprechung konsequent sein

- Keine neuen Themen aufnehmen, sondern einen Themenspeicher anlegen
- Notizen für das Protokoll festhalten

4.) Einen runden Abschluss finden

- Protokoll vorlesen
- Sicherstellen, dass jeder weiß, was er zu tun hat
- Zufriedenheit klären/abfragen
- Sonstiges/Fragen
- Pünktlich beenden

5.) Nachbearbeiten der Besprechung

- Protokoll allen zugänglich machen

Unsere Themen:

- 1.) Umgang mit Konflikten (Erkennen, Lösen, Prävention, Vermeidung)
- 2.) Die Teambesprechung (Organisation und Durchführung)
- 3.) **Das Mitarbeitergespräch (verschiedene Arten und Einsatzmöglichkeiten)**
- 4.) Feedback (als Methode im täglichen Miteinander)
- 5.) Motivation (Was ist Motivation und wie findet sie statt?)



Als Führungskraft müssen Sie Mitarbeitergespräche führen.

Mitarbeiter erwarten, dass Sie mit ihnen regelmäßig über Aufgaben und Ziele, ihre Leistungen, ihre Stärken und Schwächen und ihre berufliche Weiterentwicklung sprechen. Hinzu kommen die weniger angenehmen Auslöser für ein Gespräch – Fehlverhalten, Missverständnisse oder Konflikte.

Mitarbeitergespräche dienen zur Standortbestimmung und machen deutlich, wo der Mitarbeiter steht. Darüber hinaus schaffen sie Klarheit darüber, welche Erwartungen und Bereitschaften auf beiden Seiten vorhanden sind.

Mitarbeitergespräche bieten die Möglichkeit für Weiterentwicklung und Veränderung.

Es gibt mehrere Formen von Mitarbeitergesprächen:

Das Jahresmitarbeitergespräch (Zielvereinbarungsgespräch), das sich aus drei Teilen zusammen setzt:

- Überprüfung der Zielerreichung (falls schon in der vorangegangenen Periode Ziele vereinbart wurden)
- Standortbestimmung/Beurteilung
- Neue Zielvereinbarung

Das Mitarbeitergespräch, das regelmäßig oder aufgrund eines aktuellen Anlasses geführt wird

- Feedback-/Beurteilungsgespräch
- Förder-/Entwicklungsgespräch
- Kritik-/Konfliktgespräch

Feedbackgespräch

Hierbei wird die ständige Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern aufrechterhalten.

Durch ein regelmäßiges Feedback können Missverständnisse zwischen den Gesprächspartnern weitgehend vermieden werden. Das Feedbackgespräch dient der Besprechung der Arbeitsleistung und der damit verbundenen Erfolge und Fehler.

Typische Inhalte sind:

- Ziel- und Arbeitsüberprüfung
- Lob und Anerkennung
- Aussprache notwendiger Kritik

Beurteilungsgespräch

Inhaltlich hat das Beurteilungsgespräch viel mit dem Feedbackgespräch gemeinsam.

Bei beiden geht es darum, gute Leistungen anzuerkennen und unzureichende Leistungen zu verbessern.

Allerdings hat das Beurteilungsgespräch eine größere Bedeutung. Während es sich beim Feedbackgespräch um eine Momentaufnahme handelt, hat das Beurteilungsgespräch andere Konsequenzen. Es wird für Entscheidungen wie Gehaltserhöhungen, Versetzungen oder Beförderungen herangezogen.

Daher muss ein Beurteilungsgespräch intensiv vorbereitet werden und es müssen sachliche und valide Daten und Fakten vorliegen, auf die sich eine Beurteilung stützt.

Förder- und Entwicklungsgespräch

Bildung und Förderung der Mitarbeiter gehören zu den Führungsaufgaben. Dabei geht es im Wesentlichen um folgende Aspekte:

- Viele Mitarbeiter streben nach Weiterbildung. Sie wollen anspruchsvollere Aufgaben und mehr Kompetenzen und Verantwortung übernehmen
- Die Qualifikation der Mitarbeiter muss aufgrund sich immer verändernden Anforderungen auf dem neuesten Stand gehalten werden
- Neue oder schwächere Mitarbeiter können durch Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen

Im Gespräch geht es um die weitere berufliche Entwicklung sowie die erforderlichen Maßnahmen. Neben den Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter müssen die betrieblichen Möglichkeiten beachtet werden.

Kritik- und Konfliktgespräch

Hier werden Probleme, Fehler und Schwachstellen angesprochen. Wer mit Kritik konfrontiert wird, reagiert meist zunächst mit Ablehnung und Verteidigung.

Es sollte immer um den richtigen Umgang mit Fehlern oder Fehlverhalten gehen. Ein Kritikgespräch verlangt eine gründliche Vorbereitung, damit es nicht zu ungerechtfertigter Kritik kommt:

- Was genau hat sich ereignet?
- Welchen Anteil hat der betroffenen Mitarbeiter an dieser Situation?
- Sind auch andere Mitarbeiter beteiligt?
- Habe ich selbst zu dieser Situation beigetragen?

Achtung!

Ein Vorgesetzter, der aus mangelnder Konfliktbereitschaft Fehler seiner Mitarbeiter nicht anspricht, gibt keine Möglichkeit, fehlerhaftes Verhalten zu korrigieren.

Vorbereitung:

- Laden Sie den Gesprächspartner rechtzeitig zu diesem Gespräch ein
- Informieren Sie in Ihrer Einladung zu Raum, Zeit und Thema
- Geben Sie dem MA entsprechend die Möglichkeit zur Vorbereitung
- Stellen Sie sicher, dass der MA die nötigen Unterlagen rechtzeitig und vollständig erhalten hat
- Planen Sie ausreichend Zeit für das Gespräch ein
- Bereiten Sie sich selbst gründlich vor
- Stellen Sie sicher, wohin Sie mit dem Gespräch wollen – was ist Ihr Ziel?
- Prüfen Sie bei überwiegenden Kritikpunkten genau den Motivationsgehalt Ihres Vorhabens (warum sollte der MA im Anschluss an das Gespräch die Ziele umsetzen, den Weg gehen, Bereitschaft zeigen..)

Während des Gesprächs sollten Sie darauf achten, dass:

- Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre schaffen
- Gesprächsziele und -inhalte zu Beginn des Gesprächs geklärt werden
- Sie nicht einen Monolog führen, sondern die Gesprächspartner/innen ausreichend zu Wort kommen
- Sie aktiv zuhören und dem/die Gesprächspartner/in ausreichend Aufmerksamkeit schenken
- Störungen vermieden werden (kein Handy, nicht permanent auf die Uhr schauen)
- Die wichtigsten Gesprächsinhalte dokumentiert werden
- Zum Abschluss klare Vereinbarungen getroffen werden, die realistisch sind

Am Ende des Gespräches:

Sollte Raum für ergänzende Punkte sein. Sowohl der Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte haben hier Gelegenheit, Fragen zu stellen, Wünsche oder Anregungen vorzubringen. Bei der Zielvereinbarung hat sich bewährt, Ziele konkret, ergebnisorientiert und realistisch zu formulieren und nicht mehr als zwei oder drei Ziele zu vereinbaren

Eine einfache aber effektive Hilfe bei Zielvereinbarungen ist die sog. SMART-Regel:

Spezifisch: Sie müssen wissen, was Sie wollen. Ihre Mitarbeiter können Ihre Erwartungen nur dann erfüllen, wenn sie sie kennen.

Messbar: Es muss messbar sein, ob und wann das Ziel tatsächlich erreicht ist.

Attraktiv und ökologisch: Das Ziel soll mit Anstrengung erreichbar sein, darf aber nicht so schwierig sein, dass es nicht zu erreichen ist. Nicht erreichbare Ziele werden nicht angestrebt.

Relevant und realisierbar: Ihre Mitarbeiter sollen wissen, warum das Ziel wichtig ist. Sie sollen in der Lage sein, das Ziel mit ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und ihrem Informationsstand zu erreichen.

Terminiert: Setzen Sie einen Endtermin für die Erreichung des Ziels - nur so können Sie den Erfolg tatsächlich überprüfen.

Unsere Themen:

- 1.) **Umgang mit Konflikten (Erkennen, Lösen, Prävention, Vermeidung)**
- 2.) **Die Teambesprechung (Organisation und Durchführung)**
- 3.) **Das Mitarbeitergespräch (verschiedene Arten und Einsatzmöglichkeiten)**
- 4.) **Feedback (als Methode im täglichen Miteinander)**
- 5.) **Motivation (Was ist Motivation und wie findet sie statt?)**

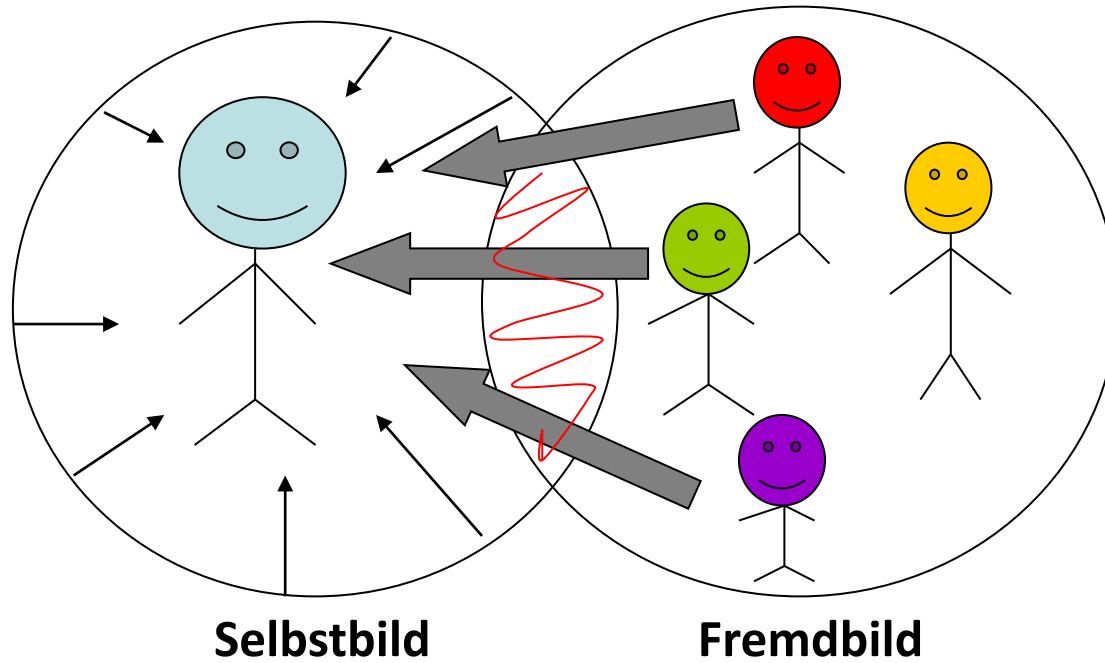


Jeder Mensch hat „blinde Flecken“, d.h. Eigenschaften und Angewohnheiten, die ihm selbst nicht bewusst sind oder die er verfälscht wahrnimmt. Wer kein Feedback erhält (oder es nicht aufzunehmen bereit ist), verliert zwangsläufig ein Stück weit den Realitätsbezug.

Ehrliches Feedback ist die einzige Chance, diese blinden Flecken auszuleuchten und zu einem realistischeren Bild von uns selbst zu kommen.

„Feedback ist die Rückmeldung an eine Person, die darüber informiert wird, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden...“

Wozu Feedback?



Selbstbild

Fremdbild



Eine Darstellungsform für den Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ist das [Johari-Fenster](#). Es ist ein grafisches Schema zur Darstellung bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale, das von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph (Jo) und Harry (hari) Ingham entwickelt wurde.

	Mir selbst bekannt	Mir selbst unbekannt
Den anderen bekannt	Öffentliche Person	Blinder Fleck
Den anderen unbekannt	Mein Geheimnis	Das Unbewusste

Die „[öffentliche Person](#)“ meint den Teil unserer Persönlichkeit und unseres Verhaltens, den wir selbst von uns gut kennen, wie wir uns, wenn wir gefragt würden, auch offiziell beschreiben würden, also quasi den Teil, den wir unbefangen und offen anderen Menschen zeigen, wenn wir mit ihnen zusammen sind.

Der Teil „[Mein Geheimnis](#)“ dagegen beinhaltet alles das, was wir vor anderen verbergen, weil wir finden, dass er privat bleiben sollte. Dort finden sich z. B. geheime Wünsche oder Gedanken, die wir nicht mit anderen teilen wollen. Selbstverständlich ist dieser Teil jeweils unterschiedlich groß, je nachdem, in welcher Gesellschaft wir uns gerade befinden. Sind wir mit unserem Partner oder vielleicht mit dem besten Freund zusammen, kann er sehr klein werden, weil wir Menschen, denen wir vertrauen, mehr von uns erzählen als Menschen, denen wir eher distanziert gegenüber stehen. Trotzdem bleibt immer und bei jedem Menschen ein kleiner Rest übrig, den nur er allein über sich kennt (und das ist auch gut so!).

Im Feld „[Das Unbewusste](#)“ findet sich alles das, was unserem Bewusstsein nicht unmittelbar zugänglich ist, was aber trotzdem unser Denken und Handeln ganz wesentlich mitbestimmt: unbewusste Ängste, verdrängte Konflikte, Traumata, Triebe, Instinkte und vieles mehr. Will man Sigmund Freud glauben, macht dieser Teil 80 - 90 % dessen aus, was unser Verhalten im Alltag bestimmt. Unser Unbewusstes kennen wir selbst nicht, genauso wenig wie die anderen es von außen an uns wahrnehmen können (höchstens seine Auswirkungen).

Anders steht es um den letzten Quadranten, den „Blinden Fleck“. Den können wir zwar selbst nicht wahrnehmen, aber die anderen können ihn gut sehen - und uns Rückmeldung darüber geben. Im „Blinden Fleck“ finden sich Gewohnheiten, Vorlieben, Abneigungen, Vorurteile etc., die uns selbst nicht bewusst sind, die die anderen aber sehr wohl erkennen. Im günstigsten Falle können wir aus ihren Rückmeldungen Neues über uns selbst erfahren. Denn wenn sich in meinem „Blinden Fleck“ etwas findet, was ich eigentlich verändern möchte, muss ich natürlich erst mal von anderen darauf aufmerksam gemacht werden. Oder vielleicht entdecken Außenstehende auch in mir Kompetenzen und Fähigkeiten, die ich selbst mir gar nicht zugetraut hätte?

Für die Entwicklung der Persönlichkeit ist es also wichtig, sich mit den beiden Quadranten zu beschäftigen, die man selbst an sich nicht wahrnimmt: dem „Unbewussten“ und dem „Blinden Fleck“.

Für diesen ist es wichtig, dass wir Feedback von anderen annehmen können, nicht gleich mit Abwehr oder Angst darauf reagieren sondern bereit sind, uns interessiert und aufgeschlossen damit auseinanderzusetzen. Natürlich fällt uns das bei manchen Personen leichter als bei anderen. Es ist daher eine gute Idee, solche Personen immer wieder mal um ein ehrliches Feedback zu bestimmten Aspekten der eigenen Person zu bitten. Das verkleinert den eigenen „Blinden Fleck“ und kann Veränderungen und Wachstum möglich machen.

Feedback geben - Wirkungsvoll spiegeln

Feedback ermöglicht das Anbringen von positiver und negativer Kritik nach festgelegten Regeln – mit dem Ziel, Schwachstellen offen zu legen und zu beseitigen und die weitere Zusammenarbeit effektiver und besser zu gestalten.

Da Feedback stets konstruktiv sein soll, muss insbesondere der Feedback-Geber nach Möglichkeiten suchen, wie er sein Gegenüber – ob Mitarbeiter, Kollege oder Vorgesetzter – durch richtiges Feedback stärker und erfolgreicher machen kann.

Feedback setzt auf Veränderung durch Erkenntnis. Der Feedback-Nehmer korrigiert im Idealfall durch die Rückmeldung des Feedback-Gebers seine Selbstwahrnehmung und in einem zweiten Schritt sein Verhalten.

Struktur eines Feedbackgespräches

1. **Einleitung** - warm up
2. **Wozu Feedback** – kurz auf den Sinn von Feedback eingehen, ggfls Feedbackregeln durchsprechen
3. **Selbsteinschätzung** - kurze Schilderung: was hat Ihnen gut und was weniger gut gefallen?
4. **Generelles Feedback** - max. 5 Punkte, mit positiven Punkten beginnen, konstruktive Kritik zu negativen Punkten 1. als Empfindung äußern 2. an konkreten Situationen festmachen 3. Gefühle, die dieses Verhalten beim Feedbackgeber auslösen als Ich-Botschaft formulieren
5. **Detailliertes Feedback** – einzelne Beobachtungen anhand des Beobachtungsbogens ansprechen (konkrete Situationen)
6. **Vereinbarungen treffen** – gemeinsam Ziele vereinbaren, Unterstützung anbieten
7. **Schluss des Gespräches** - offene Fragen klären, der Feedbacknehmer hat die Gelegenheit, kurz seine Empfindungen zu schildern

Feedback – Regeln

Feedback-Geber

Sagen Sie beides:

Was Ihnen gefällt und was nicht!

Formulieren Sie Ich-Aussagen!

Beschreiben Sie kurz und konkret Ihre Wahrnehmungen!

Beziehen Sie sich auf Situationen und Beispiele!

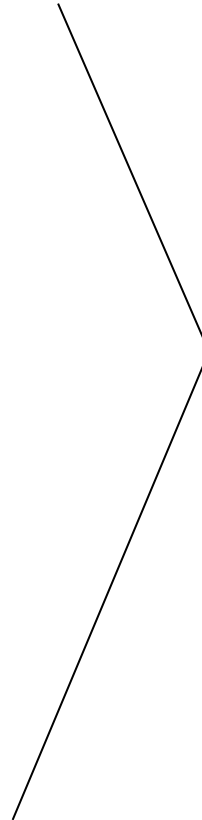
Feedback-Empfänger

Hören Sie aufmerksam zu –
aber rechtfertigen Sie sich nicht!

Stellen Sie nur Verständnisfragen!

Bedanken Sie sich auch für negatives Feedback
und leiten Sie daraus Ansatzpunkte für
Veränderungen ab!

Sehen Sie Feedback als Chance für die
Weiterentwicklung Ihrer Fähigkeiten!



Vermeiden Sie Beurteilungsfehler

Vorurteile

Menschen unterliegen mehr oder weniger Vorurteilen, die als vorgefasste Meinungen eine unvoreingenommene Beobachtung erschweren und die Beurteilung verfälschen können.

Voreilige Schlussfolgerungen

Beispiel: Man trifft eine Mitarbeiterin in einer fremden Abteilung zwei- bis dreimal zufällig beim Kaffeetrinken an. Vielleicht zieht man daraus den Schluss: "Diese Mitarbeiterin trinkt immerzu Kaffee und drückt sich offenbar vor der Arbeit." Solche Schlussfolgerungen geschehen häufig und sind ohne nähere Nachprüfung unzulässig.

Beurteilung aus zweiter Hand

Hiermit ist gemeint, dass der Beurteiler nicht eigene Beobachtungen für die Beurteilung zugrunde legt, sondern sich auf die Aussagen Dritter verlässt.

Vermeiden Sie Beurteilungsfehler

Tendenz zur blassen Mitte

Neigung bei Beurteilungen, undifferenziert die unverbindlichen mittleren Werte zu bevorzugen. Dies bedeutet praktisch, dass Gutes ab- und Schlechtes aufgewertet wird.

Der Kontakteffekt

Bezeichnet die Tendenz, Mitarbeiter positiver zu beurteilen, mit denen man häufiger Kontakt hat. Dieser Effekt ist darauf zurückzuführen, dass man sich bei häufigerem Kontakt besser kennen lernen kann und dass sich beide Seiten besser aufeinander einzustellen vermögen.

Der Beurteiler als Maßstab

Hier werden eigene Leistungen und Verhaltensweisen zur Norm erhoben, an der Leistungen und Verhalten der Mitarbeiter gemessen werden. Der Vorgesetzte ist gefordert, nicht eigene Wertmaßstäbe in die Beurteilung einzubringen, sondern die Beurteilung an den jeweiligen Stellenanforderungen, konkreten Beobachtungen und den Zielen und Werten des Unternehmens festzumachen.

Die folgenden Regeln helfen Ihnen, die genannten und weitere Beurteilungsfehler zu vermeiden:

- Seien Sie selbstkritisch in Bezug auf das eigene Urteil
- Hüten Sie sich vor Verallgemeinerungen
- Beobachten Sie die Mitarbeiter über eine längere Dauer und in möglichst vielen unterschiedlichen Situationen. So können Sie feststellen, welche Verhaltensweisen durchgehend auftreten, also charakteristisch für den jeweiligen Mitarbeiter sind
- Beurteilen Sie den Mitarbeiter stets im Hinblick auf die ihm gestellten Aufgaben und die zu erfüllenden Anforderungen
- Bleiben Sie sich dessen bewusst, dass Ihr Urteil auf eine bestimmte Arbeitssituation bezogen ist
- Nehmen Sie sich Zeit für die Beurteilung

Unsere Themen:

- 1.) Umgang mit Konflikten (Erkennen, Lösen, Prävention, Vermeidung)
- 2.) Die Teambesprechung (Organisation und Durchführung)
- 3.) Das Mitarbeitergespräch (verschiedene Arten und Einsatzmöglichkeiten)
- 4.) Feedback (als Methode im täglichen Miteinander)
- 5.) **Motivation (Was ist Motivation und wie findet sie statt?)**



Was ist Motivation?

Motivationsaufgaben

Vermitteln Sie Selbstvertrauen

Fördern und fordern

*Die Bezeichnung Motivation ist auf das lateinische Verb **movere** (bewegen, antreiben) zurückzuführen.*

***Motivation** bezeichnet das Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. Die Gesamtheit der Beweggründe (Motive), die zur Handlungsbereitschaft führen, nennt man Motivation.*

Stand der Dinge...

Zwei Drittel der Deutschen erledigen ihren Job lustlos, und jeder Sechste hat innerlich gekündigt. Wer gestern noch über Nacht eine Präsentation fertig machte, erfasst heute minutengenau seine Überstunden.

Unzählige Reports kennen nur einen Schuldigen:

den Chef, der seinen Mitarbeitern die nötige Achtung verweigert, ihnen nichts zutraut und die Früchte ihrer Arbeit dann auch noch als seine eigenen verkauft. Fast könnte man meinen, die erfolgreiche TV-Serie *Stromberg* wäre eine Dokumentation. Und keine Parodie.

Aufgabe:

Was ist Motivation und wie findet sie statt?



Was ist Motivation?

Motivationsaufgaben

Vermitteln Sie Selbstvertrauen

Fördern und fordern

Aufgaben bei der Mitarbeitermotivation

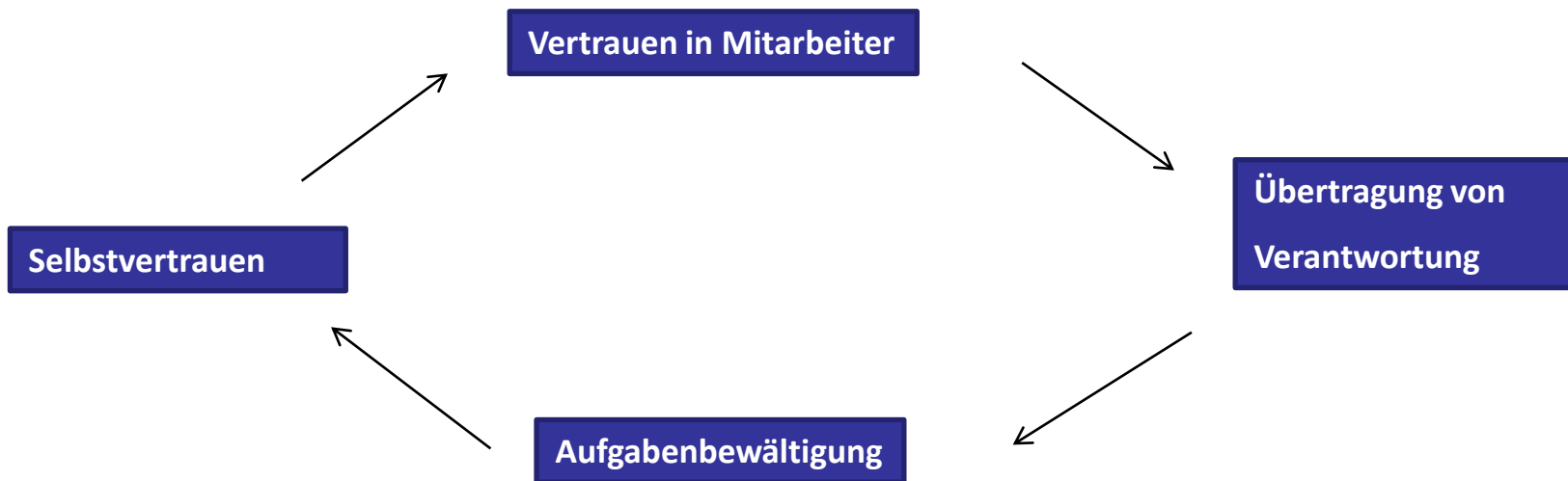
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, ihre Kompetenzen weiter zu entwickeln
- Finden Sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Ziele, deren Erreichung für beide Seiten attraktiv ist
- Lassen sie Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass sich ihr Einsatz lohnt
- Loben Sie öfter
- Sorgen Sie für optimale Arbeitsbedingungen
- Fordern und fördern Sie
- Stärken Sie das Selbstvertrauen Ihrer Mitarbeiter

Was ist Motivation?
Motivationsaufgaben
Vermitteln Sie Selbstvertrauen
Fördern und fordern

Vermitteln Sie Selbstvertrauen

Das Selbstvertrauen der Mitarbeiter zu stärken ist eine zentrale Aufgabe. Mangelndes oder schwaches Selbstvertrauen, das durch fahrlässige und unachtsame Führungsarbeit zudem noch bestätigt wird, verstärkt sich noch. Ein Mangel an Selbstbewusstsein kann dazu führen, dass er seine Leistungsfähigkeit nicht komplett einbringen kann oder will, z.B. aus Angst, Fehler zu machen.

Ein gesundes Selbstbewusstsein wirkt wie ein Katalysator bei der Zielerreichung. Der Mitarbeiter entfaltet seine ganzen Potenziale.



Voraussetzungen für die Entwicklung von Selbstvertrauen

Berücksichtigen Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter

Als Führungskraft sollten Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter gut kennen. Ist der Mitarbeiter überfordert, wird er mit Frustration/Ablehnung reagieren und sich nur schwer motivieren lassen.

Üben Sie eine gewisse Fehlertoleranz

Wo Fehler als Lernhilfe gesehen werden, kann sich Potenzial tatsächlich entfalten. Wer bei Fehlern nur nach Schuldigen sucht, darf sich nicht wundern, wenn Mitarbeiter plötzlich Vermeidungsstrategien entwickeln und neue Herausforderungen nicht mehr annehmen wollen.

Praktizieren Sie einen situativen Führungsstil !!

Was ist Motivation?

Motivationsaufgaben

Vermitteln Sie Selbstvertrauen

Fördern und fordern



Fördern Sie die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter

Führungskräfte sind auch Coaches

Je mehr sie Spezialisierung voranschreitet, desto seltener sind Führungskräfte die besten Fachleute in ihren Abteilungen.

Als Chef haben Sie die Aufgabe, Ihre Mannschaft zu führen und aus jedem Mitarbeiter das Beste herauszuholen.

Dazu müssen Sie wissen, wo die Entwicklungsmöglichkeiten liegen. Hier gilt es, die Balance zwischen Über- und Unterforderung zu halten – nur so können Sie auf Dauer Potenziale nutzen und Menschen dazu bringen, sich selbst mehr zuzutrauen.

So fördern Sie Mitarbeiterkompetenzen

Stärken Sie die Stärken

Setzen Sie Mitarbeiter entsprechend ihrer Stärken ein, geben Sie ihnen Raum für Entfaltung. Weiten Sie dabei Stück für Stück die Entscheidungsfreiheit und die Verantwortungsbereiche aus. So festigen Sie Kompetenzen und Selbstvertrauen.

Vereinbaren Sie Entwicklungsbereiche

Sprechen Sie über Entwicklungsziele. Legen Sie gemeinsam fest, welche anspruchsvolleren Aufgaben als nächstes übernommen werden. Versichern Sie Ihre Unterstützung, aber erklären Sie auch, dass Sie Eigenverantwortung erwarten.

Bleiben Sie gelassen, wenn Fehler passieren

Betrachten Sie Fehler in dieser Zeit als Lernhilfe. Reagieren Sie zügig auf Abweichungen, um schlimmeres zu vermeiden. Fragen Sie anschließend etwas häufiger nach und bieten Sie Ihre Hilfe an

Geben Sie mehr und mehr Verantwortung ab

Wenn der Mitarbeiter die gestellten Aufgaben erfolgreich bewältigt, überlassen Sie ihm Stück für Stück mehr Entscheidungen und treten weitere Verantwortung an ihn ab.

Suchen Sie rechtzeitig nach weiteren Herausforderungen für Ihren Mitarbeiter
Sobald bei der Erfüllung der (neuen) Aufgaben eine gewisse Routine zu erkennen ist, überlegen Sie sich gemeinsam neue Entwicklungsziele.

Achten Sie auf Ausgewogenheit

Sorgen Sie möglichst dafür, dass stets eine Mischung aus routiniert zu erledigenden Aufgaben und neuen Herausforderungen zu bewältigen ist.

Machen Sie erfahrene Mitarbeiter zu Mentoren

Als Mentor kann der auf seinem Spezialgebiet erfahrene Mitarbeiter unerfahrene Kollegen anleiten.

Achten Sie auf gutes Feedback

Jedes Gespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beinhaltet – im erweiterten Sinne – Feedback-Komponenten. Mitarbeiter werten die Bemerkungen ihrer Führungskräfte anders als die von Kollegen. Hier wird mehr auf die „Goldwaage“ gelegt, Interpretationsmöglichkeiten werden fantasievoller genutzt.

Nachfolgend die auf gesundem Menschenverstand beruhenden Regeln der Motivation:

- Alle Mitarbeiter mit Wertschätzung und Respekt behandeln
- Klare, realistische Ziele vereinbaren und Rückmeldung über die Zielerreichung geben
- Mitarbeiter ausreichend informieren und an Entscheidungen beteiligen
- Offen sagen, was entschieden ist und wo eine Beteiligung nicht möglich oder nicht erwünscht ist
- Verantwortung so oft wie möglich delegieren
- Handlungsspielraum der Mitarbeiter so weit wie möglich erweitern
- Das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter nutzen
- Für individuelle Beratung und Förderung sorgen
- Eigenmotivation erkennen und fördern
- Lob und Anerkennung

- Bei kritischen Entscheidungen (Rücknahme von Kompetenzen, Abmahnungen, Versetzungen, Kündigungen etc.) den Betroffenen die Möglichkeit lassen, ihr Gesicht zu wahren
- Werte leben: Ehrlichkeit, Fairness, Toleranz, Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Vertrauen
- Vorbild sein und zu dem stehen, was man sagt
- Versprochenes immer einlösen
- Erfolgserlebnisse durch herausfordernde Aufgaben ermöglichen
- Persönliche Perspektiven, aber auch Grenzen aufzeigen
- Transparente und nachvollziehbare Kriterien für Steigerungen des Einkommen und für Aufstiegsmöglichkeiten etablieren
- Selbstkontrolle fördern
- Bei Fehlern zukunftsorientiert denken, statt nach „Schuldigen“ zu suchen

*Richtige Motivation bedeutet, gemeinsam mehr zu erreichen,
mit mehr Freude und mit mehr Begeisterung...*

