

# **Modul „Führungskräfte-Training“**

aus dem QUATRO-Projekt  
**„Lean Management - und was dann?“**  
**Entwicklung von Humanressourcen**

und

aus dem ADAPT-Projekt  
**„Strategische Personalentwicklung und**  
**Wissensmanagement in dezentralen Strukturen“**

**gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung,  
Kultur und Sport des Landes NW und der Europäischen Union**

Version 2.0  
Stand: Oktober 1999

**IUK GmbH**  
Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung  
Bornstraße 50  
44145 Dortmund

Tel.: 0231/ 7281642  
Fax: 0231/ 7281641  
<http://www.iuk.com>  
e-mail: IUKinst@aol.com

# Gliederung

Aufbau des Führungskräfte-Trainings	S.
3	
1. Einleitung: Erwartungsabfrage und Partnerübung	S.
5	
2. Führungsaufgaben / Leitungsdimensionen	S.
8	
3. Führungsstil / Führungsverhalten	S.
14	
4. Qualität und Effizienz von formaler Kommunikation im Unternehmen	S.
17	
5. Kommunikationspsychologische Grundlagen	S.
22	
6. Feedback	S.
26	
7. Gegenseitige Vorgesetztenunterstützung	S.
28	
8. Konfliktentstehung und –klärung	S.
33	
9. Sitzungsmanagement	S.
37	
10. Zielvereinbarungen	S.
41	
11. Abschlußrunde am Ende von Führungskräfte-Trainings	S.
43	
Anhang: Beispielhafter Ablauf eines Führungskräfte-Trainings	S.
44	

## Aufbau des Führungskräfte-Trainings

**Für wen?** Zielgruppen der im folgenden dargestellten Maßnahmen sind: Geschäftsführung, Management-Teams, AbteilungsleiterInnen, GruppenleiterInnen.

**Was?** ... beispielsweise mit den Elementen:

- Die Führungskraft als Coach: ein modernes Konzept von Führungsarbeit
- Führungsverhalten / Führungsstil-Analyse
- Qualität und Effizienz von formaler Kommunikation im Unternehmen
- Kommunikationspsychologische Grundlagen der Gesprächsführung
- Gelungene und mißlungene Kommunikation im Arbeitsalltag
- Feedback geben (lernen)
- Konflikte verstehen und regeln:
  - die Dynamik von Konflikten durchschauen
  - Methoden der Konfliktgesprächsführung
- Visionen entwickeln
- Kreativität fördern
- Effektives Sitzungsmanagement
- Zielvereinbarungen

**Warum?** Die einschlägige Managementliteratur geht davon aus, daß Führungsarbeit zu etwa 80% aus Kommunikation besteht. Darunter ist einerseits die geregelte formelle Kommunikation zu verstehen (Abteilungsleitertreffen, Dienstbesprechungen usw.), die häufig schlecht organisiert ist, zuviel Vor- und Nacharbeiten verursacht und als wenig effektiv empfunden wird. Sitzungsmanagement und klare Regeln für formelle Kommunikation können helfen, Besprechungen, Meetings und Konferenzen ertragreicher und nachhaltiger zu gestalten.

**Ziele?** Andererseits sind Mitarbeiter-, Kollegen- und Chefgespräche Bestandteil formeller und informeller Kommunikation im Unternehmen. Lob und Anerkennung auszudrücken, Kritik in nicht-verletzender Weise zu äußern, Wünsche zu formulieren, mit Konflikten umzugehen - damit haben viele Führungskräfte echte Probleme. Sich auf diesem Gebiet weiterzuentwickeln, kann systematisch erlernt werden. Es bedarf dazu aber intensiven Trainings, ausreichender Wiederholung und der Suche nach neuen Ausdrucksmöglichkeiten, die zur eigenen Persönlichkeit passen und beim Gesprächspartner nicht den Eindruck hinterlassen: "Ach, der Chef hat ein neues Buch gelesen, und das probiert er jetzt an mir aus!"

- Wie und womit?** ... mit neuen Modellen, z.B.: die Führungskraft als Coach  
 ... mit Fragen aus dem Coaching, d.h. aus berufsorientierter Einzelberatung
- Methoden?** ... mit analytischen Methoden, die eine Situation beleuchten **und** den Eigenbeitrag an der Bewältigung oder Nicht-Bewältigung herausstellen  
 ... mit Rollenspielen  
 ... mit Fallbesprechungen  
 ... mit theoretischen Inputs (z.B. über Kommunikationspsychologie oder Konfliktdynamik)  
 ... mit Methoden, die die Kreativität fördern und Visionen hervorbringen  
 ... mit Instrumenten des effektiven Sitzungsmanagements
- Wie lange?** Unsere Führungs-Trainings sind modular aufgebaut. Ein „komplettes“ Ersttraining dauert mindestens 4 Tage (2 x 2). Ergänzt wird dieses Training idealerweise durch eine Wiederholungsveranstaltung nach 3-6 Monaten, in der die neuen Erfahrungen der Führungskräfte ausgewertet werden.
- Zeitrahmen?** Schließlich ist es sinnvoll, zusätzlich zu den Trainingsmaßnahmen parallele Einzel-Coachings für Führungskräfte anzubieten.
- Neben dem Komplettangebot können jederzeit einzelne Module des Führungskräfte-Trainings mit einem geringeren Zeitaufwand geschult werden.

## Der Textaufbau orientiert sich an folgendem Muster:

Neben den theoretischen Abschnitten stellen wir die Übungen, die zur Vertiefung und Umsetzung der Theorie dienen, dar. Ergänzend werden Ergebnisse aus Führungskräfte-Trainings in unterschiedlichen Unternehmen zur Illustration angefügt.

### 1. Einleitung: Erwartungsabfrage und Partnerübung

Häufig kommen in Trainings Führungskräfte zusammen, die im Unternehmensalltag nur indirekt (z.B. über das Telefon) miteinander in Kontakt stehen. Damit diese Personen in der Seminarsituation produktiv zusammenarbeiten können (und wollen), ist eine gemeinsame Aufwärmphase erforderlich.

Diese Phase ist in unseren Trainings in zwei Phasen gegliedert:

- die Erwartungsabfrage
- eine Partnerübung zur Teambildung

Durch die **Erwartungsabfrage** werden die individuellen Wünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in bezug auf Inhalte und Verlauf des Seminars deutlich. Die Seminarleitung kann danach zusätzliche Kundenanforderungen in das Programm integrieren.

Für die TeilnehmerInnen wird erkennbar, daß sie mit vielen Themen nicht allein dastehen, sondern daß Führungskräfte ähnliche Problematiken zu bearbeiten haben. Darüber hinaus dient diese Phase der Verständigung auf gemeinsame Regeln und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit innerhalb des Trainings.

Die **Partnerübung zur Teambildung** ermöglicht ein besseres Kennenlernen der TeilnehmerInnen untereinander, sie fördert die Gruppenbildung. Sie schafft darüber hinaus einen entspannten und lockeren Einstieg in das Seminar, da während dieser Übung viel gelacht wird. Für den weiteren Verlauf des Trainings ist dies sehr wichtig: denn daß gemeinsames Arbeiten auch Spaß machen kann, kommt im Unternehmensalltag häufig zu kurz!

Man kann diese Übung aber auch unter ein bestimmtes Motto stellen, bspw. „Führen und sich führen lassen“. An diese spielerisch gemachten Erfahrungen kann in der anschließenden Arbeit angeknüpft werden.

## Ziele/ Wünsche/ Erwartungen für das Führungskräfte-Training (Beispiel):

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• etwas mitnehmen</li> <li>• Feedback über bisherigen Führungsstil</li> <li>• lückenlose und effektive Kommunikation</li> <li>• Tips für Motivation jüngerer wie älterer Mitarbeiter</li> <li>• Betriebsblindheit vorhanden? ja/ nein Klärung</li> <li>• Positives mitnehmen</li> <li>• Anregungen erhalten</li> <li>• Erfahrungsaustausch starten</li> <li>• neue Sichtweisen entdecken</li> <li>• Vorgehensweise bei Konfliktgesprächen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerbetriebliche Kommunikation verbessern</li> <li>• Führen von Mitarbeitergesprächen</li> <li>• Fehlverhalten aufdecken</li> <li>• Erkennen eigener Schwächen/ Stärken</li> <li>• Konkrete Hilfen für das "Tagesgeschäft"</li> <li>• besseres Verständnis für Kommunikation entwickeln</li> <li>• Erkennen von eigenen Fähigkeiten</li> <li>• Stärken des "Wir-Gefühles" im Unternehmen XY</li> <li>• hinterher wissen: was zeichnet eine gute Führungskraft aus?</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Was soll hier passieren?	Was soll <i>nicht</i> passieren?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden trainieren, Planspiel machen</li> <li>• umsetzbare Regeln für die Zukunft lernen</li> <li>• Erfahrungsaustausch voran bringen</li> <li>• anderes Verhalten ausprobieren durch Rollenspiel</li> <li>• Anregungen zur Mitarbeiterführung erhalten</li> <li>• auf sachliche Auseinandersetzung achten</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Probleme offen ansprechen</li> <li>• möglichst viel Information und praktische Anwendung mitnehmen</li> <li>• praktische, nicht zu theoretische Hilfen zur Mitarbeiterführung erhalten</li> <li>• Beispiele zur Gesprächsführung bringen</li> <li>• Merkmale von Führung herausarbeiten</li> <li>• Grundlagen für bessere Zusammenarbeit legen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... daß Methodentraining nur theoretisch und nicht unternehmensbezogen erfolgt</li> <li>• ... daß Langeweile aufkommt</li> <li>• ... daß auswendig gelerntes Verhalten hinterher schematisch angewendet wird</li> <li>• ... daß theoretisiert wird</li> <li>• ... daß polemisiert wird</li> <li>• ... daß starre Strukturen festgelegt werden</li> <li>• ... daß eine "und tschüß"-Haltung aufkommt</li> <li>• ... daß Streit aufkommt</li> <li>• ... daß nicht zuviel Streß entsteht</li> </ul>

## **Partnerübung zur Teambildung**

### **Die Aufgabe lautet:**

Malen Sie mit Ihrem Partner/ Ihrer Partnerin ein Haus, einen Menschen und einen Spruch auf ein großes Blatt Papier.

### **Die Bedingungen:**

- Setzen Sie sich einander gegenüber.
- Halten Sie den Stift gemeinsam.
- Sprechen ist nicht erlaubt, nur non-verbale Kommunikation (z.B. Sich-Ansehen).

### **Fragen zur Partnerübung:**

1. Wer hatte die Leitung?  
Wann?  
Gab es Wechsel?  
Wie wurde der Stift gehalten?
2. Haben Sie genügend Raum bekommen/sich genommen?
3. Gab es Zusammenarbeit?  
Wie?  
Haben Sie sich auch angesehen?  
Gab es Überlegung und (non-verbale) "Rücksprache"?
4. Was meinen Sie zu dem Ergebnis?  
Wem gehört das Ergebnis?
5. Gab es Überraschungen mit Ihrem Partner/ Ihrer Partnerin?  
Wenn ja, welche?
6. Wie offen war die Kommunikation?

## 2. Führungsaufgaben / Leitungsdimensionen

### Übung: Was gehört zum Job der Führungskräfte?

(Sammlung von Teilnehmern und Teilnehmerinnen eines Führungskräfte-Trainings):

#### **Persönliche und soziale Kompetenzen:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz ausstrahlen</li> <li>• Rückgrat (Ehrlichkeit) zeigen</li> <li>• diskussionsfähig sein</li> <li>• sich durchsetzen können</li> <li>• zuverlässig sein</li> <li>• Selbstbewußtsein haben/ zeigen</li> <li>• mit dem eigenen Chef umgehen können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrität (sich selber treu bleiben) zeigen</li> <li>• korrekt sein</li> <li>• diszipliniert arbeiten</li> <li>• "Ich" bleiben, trotz Vorgesetztenfunktion</li> <li>• gesprächs- und kompromißbereit sein</li> <li>• Menschenkenntnis haben/ lernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mut haben</li> <li>• Probleme erkennen/ beheben</li> <li>• Konflikte bewältigen</li> <li>• Einfühlungsvermögen entwickeln</li> <li>• Spannungen der Mitarbeiter untereinander innerhalb der Abteilung lösen</li> <li>• entscheidungsfreudig sein</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### **Fürsorgepflicht:**

- Mitarbeiter nach außen vertreten
- Rückendeckung für die Mitarbeiter demonstrieren
- für Mitarbeiter sorgen
- Mitarbeitersignale einschätzen
- Verantwortung tragen

#### **Weiterentwicklung der Mitarbeiter:**

- Personalauswahl (Neueinstellung und Gruppierung) treffen
- Generationenkonflikte zu lösen versuchen

#### **Organisation/ Delegation:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheiden: Was ist dringlich/ was ist wichtig?</li> <li>• Ziele koordinieren</li> <li>• Abläufe sicherstellen</li> <li>• Arbeitsbedingungen verbessern</li> <li>• Aufgaben richtig verteilen</li> <li>• Arbeit <u>organisieren</u></li> <li>• Aufgaben definieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit haben, daß auch ohne eigene Anwesenheit alles weiter richtig läuft</li> <li>• improvisieren</li> <li>• Koordinationsfähigkeit haben</li> <li>• klar strukturieren</li> <li>• dem Mitarbeiter genügend Spielraum geben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme erkennen ⇒ konkretisieren ⇒ Zeitmanagement: bis wann lösen?</li> <li>Zieldefinition</li> <li>• informieren/ aufklären</li> <li>• Prioritäten setzen</li> <li>• Unternehmensziele umsetzen</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### **Motivation:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf unterschiedliche Art und Weise motivieren</li> <li>• agieren statt reagieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter fremder Abteilungen zur Zusammenarbeit mit meiner bewegen</li> <li>• "gerade Linie" haben</li> <li>• Vorbildfunktion wahrnehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele (unterschiedlicher Art) innerhalb der Abteilung definieren</li> <li>• Initiative zeigen, Ideengeber sein</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### **Personalentwicklung:**

- Kompetenz im Fachgebiet + Personalwesen weiterentwickeln
- Transparenz über unternehmenspolitische Fragen "von oben" einfordern



## Theorie:

### Leitungsdimensionen von Führungsarbeit

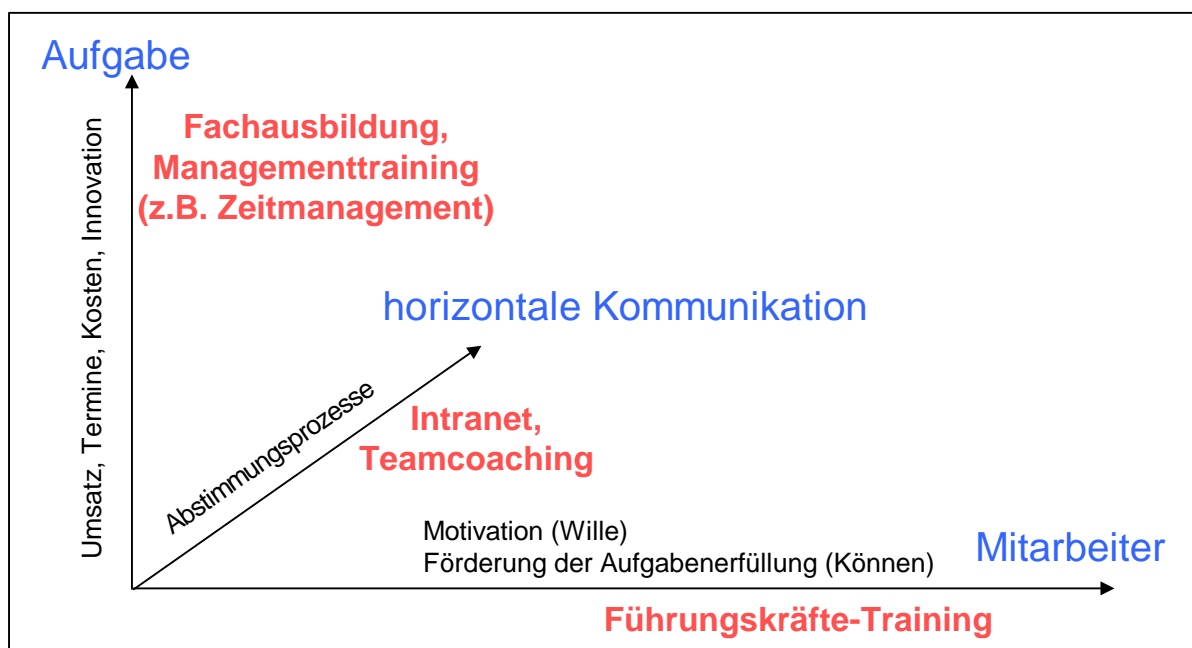
Mit der Verschlankung und Dezentralisierung von Unternehmen haben sich die Tätigkeiten von Führungskräften in den letzten Jahren deutlich erweitert. Neben der klassischen Fachaufgabe gewinnt die Abstimmung mit Führungskräften anderer Abteilungen zunehmend an Bedeutung, damit Aktivitäten und Ziele koordiniert und in Einklang gebracht werden können.

Daneben wird auch die direkte Mitarbeiterführung bei komplexeren Unternehmensanforderungen immer wichtiger, da die Schaffung und Erhaltung von Verantwortungsbereitschaft der MitarbeiterInnen aufwendiger und mühsamer ist als Führung über bloßes Anweisen von Tätigkeiten.

- **Aufgabenorientierung:** die Erledigung der fachlichen Tätigkeiten wie z.B. die Einhaltung von Kosten, Terminen und Umsatzvorgaben
- **Horizontale Abstimmung:** Abstimmung zwischen unterschiedlichen Abteilungen, um von Abteilungsoptimierung zu einer Gesamtzieloptimierung zu kommen. Eine wichtige Methode kann die Zusammenarbeit in temporären Teams sein.
- **Mitarbeiterorientierung:** Motivation und Förderung von MitarbeiterInnen, Abschluß von Zielvereinbarungen

In der Regel legen insbesondere Führungskräfte aus dem Ingenieurbereich großen Wert auf die Aufgabenorientierung und vernachlässigen dabei die beiden anderen Bereiche, da ihnen hierzu häufig die entsprechenden Kenntnisse und Erfahrungen fehlen.

### Leitungsdimensionen



## Übung: Selbsteinschätzung

Leitungsdimensionen von Führungsarbeit

Abhängig von der hierarchischen Position der Führungskräfte wird die nachfolgende Übung zu den Leitungsdimensionen oder die oben dargestellte Übung zu den Führungsaufgaben durchgeführt.

Aufgabenorientierung	Horizontale Abstimmung	Mitarbeiterorientierung

### Arbeitsaufgabe:

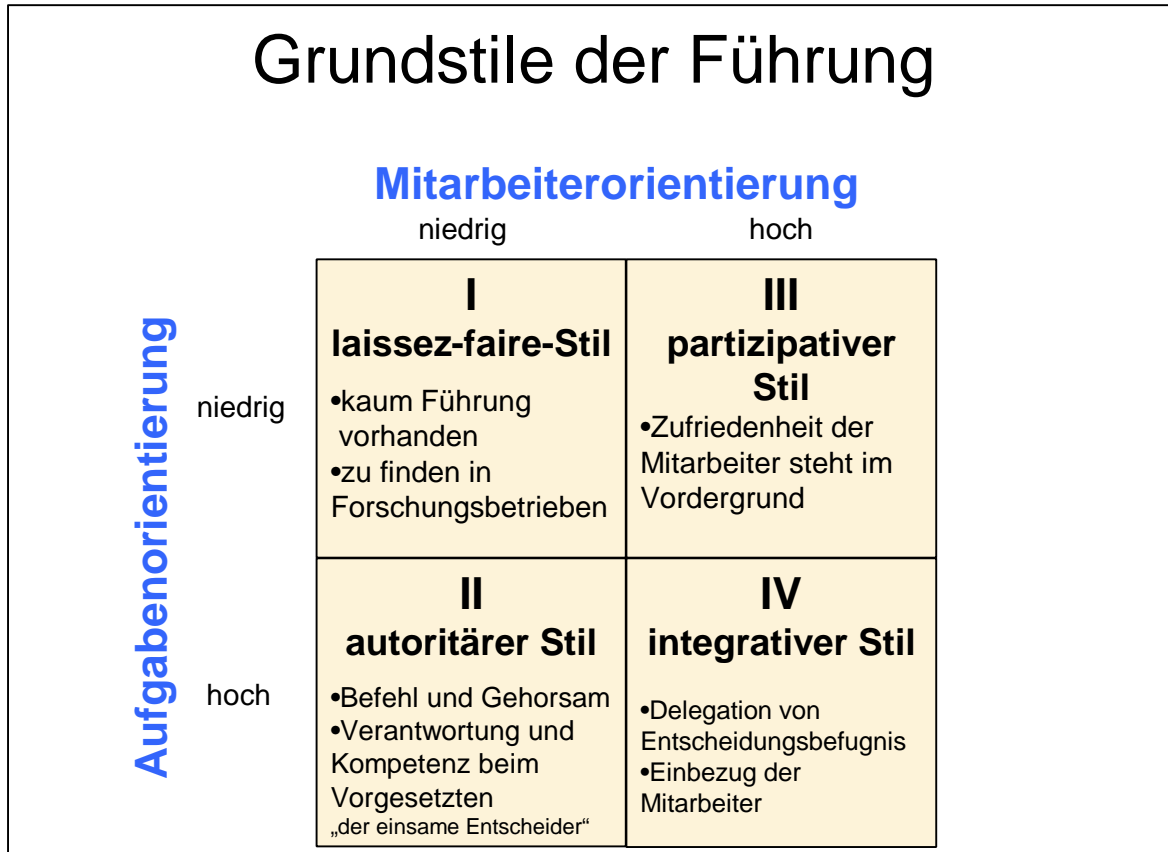
Bitte tragen Sie in die Tabelle ein, was Sie in den unterschiedlichen Dimensionen tun.

Anschließend schätzen Sie subjektiv ihre Leistung bezüglich der unterschiedlichen Tätigkeiten ein (+, o oder – vergeben)

Aus den Ergebnissen der Selbsteinschätzung und der anschließenden Diskussion ergeben sich für die einzelnen TeilnehmerInnen Themen, an denen vorrangig weitergearbeitet werden sollte.

## Das 4-Quadranten-Modell der Führung

Ausgehend von den zwei Dimensionen der Führung „Aufgabenorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“ lassen sich in einer sehr vereinfachten Form vier Typen von Führung unterscheiden.



Das 4-Quadranten-Modell der Führung

### Quadrant I:

#### Niedrige Aufgabenorientierung und niedrige Mitarbeiterorientierung

Dieser Typ wird häufig als Laissez-faire-Stil bezeichnet, Führung ist kaum wahrnehmbar. Die Führungskraft läßt den Mitarbeitern weitgehende Freiheit und beeinflusst die Ergebnisse nicht. Dieser Stil ist in der Praxis nur selten anzutreffen. Er kann sehr erfolgreich sein, wenn es darum geht, kreative und neue Ideen zu generieren.

**Quadrant II:  
Hohe Aufgabenorientierung und niedrige Mitarbeiterorientierung**

Hier finden wir den klassischen autoritären Führungsstil. Der Vorgesetzte entscheidet ohne Einbezug der Mitarbeiter und erklärt in der Regel seine Entscheidungen nicht. Er ist der „einsame Entscheider“ an der Spitze der Pyramide. Nicht selten agieren Firmengründer in dieser Art der Führung.

Vorteil: Entscheidungen werden sehr schnell getroffen, eine kompromißlose Linie kann verfolgt werden kann.

Nachteil: ab einer bestimmten Größe der Abteilung oder Firma kann die Komplexität der Aufgabe durch eine Person nicht mehr überschaut werden, Fehleinschätzungen sind möglich.

**Quadrant III:  
Niedrige Aufgabenorientierung und hohe Mitarbeiterorientierung**

Hier finden sich partizipative Führungsstile und –modelle wieder, die den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen.

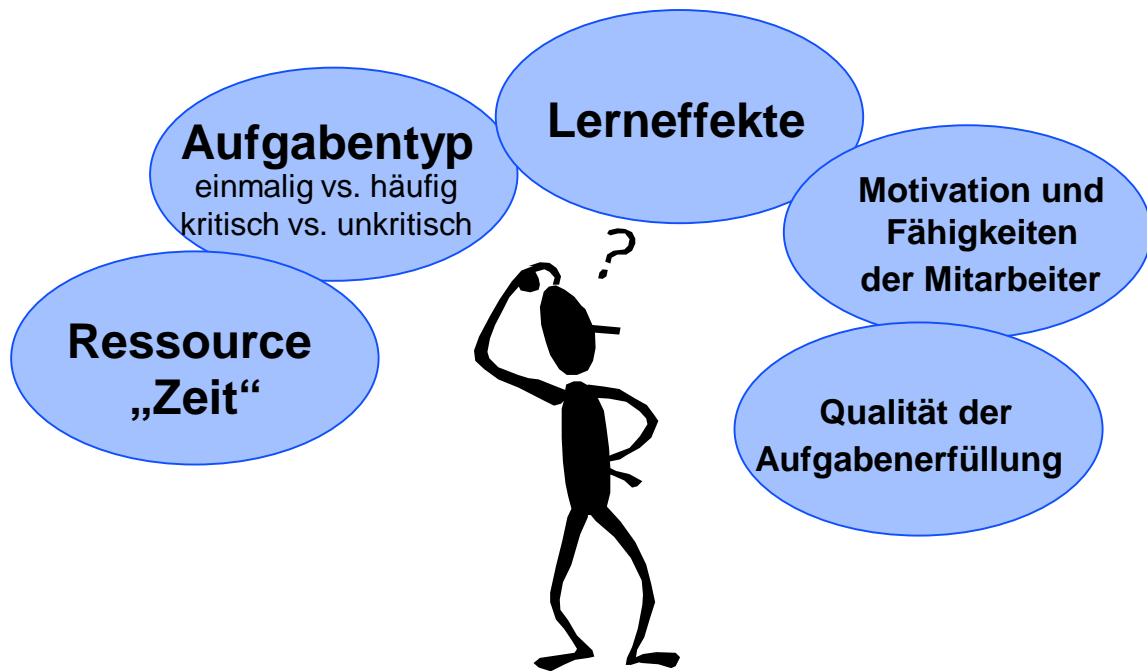
Ziel: Steigerung der Arbeitszufriedenheit und darüber vermittelte Steigerung der Produktqualität und Effizienz der Prozesse. Untersuchungen haben gezeigt, daß es einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung geben kann – aber nicht geben muß. Ein Auge auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu haben zahlt sich oft in einem guten Betriebsklima aus; hohe Arbeitszufriedenheit alleine reicht aber in der Regel nicht aus, um am Markt bestehen zu können.

**Quadrant IV:  
Hohe Aufgabenorientierung und hohe Mitarbeiterorientierung**

Dieser Stil wird integrativ oder kooperativ genannt, weil er beide Dimensionen berücksichtigt. MitarbeiterInnen werden in die Entscheidungsprozesse einbezogen, verantwortliche Tätigkeiten werden delegiert, „Aufbau“ von qualifizierten Mitarbeitern zielgerichtet auf den Weg gebracht. Der integrative Stil wird heute vor allem dort produziert, wo komplexe und vielschichtige Aufgaben kooperativ zu lösen sind. Da der Trend innerhalb vieler Unternehmen zu immer höherer Komplexität der Anforderungen geht – begründet durch veränderte Marktanforderungen, durch kürzere Lieferzeiten, mehr Kundenorientierung, aber auch höhere Ansprüche der MitarbeiterInnen – steigt der Bedarf nach entsprechend orientierter Führungsarbeit.

Entscheidend für gute Führungsarbeit ist, daß Vorgesetzte sich in allen Quadranten bewegen und Führungsarbeit je nach Situation anpassen können. Dieser sogenannte situative Führungsansatz hat nicht nur spezifisch unternehmerische und alltagspraktische Bedingungen zu berücksichtigen, sondern auch die Verschiedenheit von Mitarbeitercharakteren und –fähigkeiten.

## Bedingungen bei der Auswahl des Führungsverhaltens



## Die Skill/Will-Matrix

Folgende Tabelle kann eine grobe Richtschnur für personenorientierten Einsatz von Führungsverhalten sein:

	hohe Motivation	schwache Motivation
hohe Fähigkeiten	delegieren	begeistern
geringe Fähigkeiten	fördern	anweisen

Quellen: Ernst Zander: Führung in Klein- und Mittelbetrieben, München 1994;  
Wolfgang H. Staehle: Management, München 1994

### 3. Führungsstil / Führungsverhalten

#### Theorie:

#### Die Führungskraft als Coach

Moderne Management-Konzepte betrachten die Führungskraft gern als Coach - eine Vorstellung, die aus dem Sport stammt und die Führungsfunktion mit der Aufgabe des Trainers gleichsetzt. Dahinter steht die Vorstellung, daß der Vorgesetzte seine MitarbeiterInnen in viel stärkerem Maße als dies traditionell der Fall ist, unterstützt, fordert und fördert und viel weniger überwacht, kontrolliert bzw. Vorgaben macht.

Zu diesen unterstützenden, fordernden und fördernden Handlungen der Führungskraft gehören

- eine konsequente Ausrichtung an den Unternehmens- bzw. Abteilungszielen
- eine fragende Grundhaltung anstelle von Anweisungen
- das regelmäßige Einfordern von Feedback durch die MitarbeiterInnen
- Zurückhaltung, wenn die MitarbeiterInnen keine Unterstützung benötigen.

Das Coaching-Konzept orientiert sich am sog. **GROW**-Modell, das auf Seite 12 beispielhaft erläutert wird:

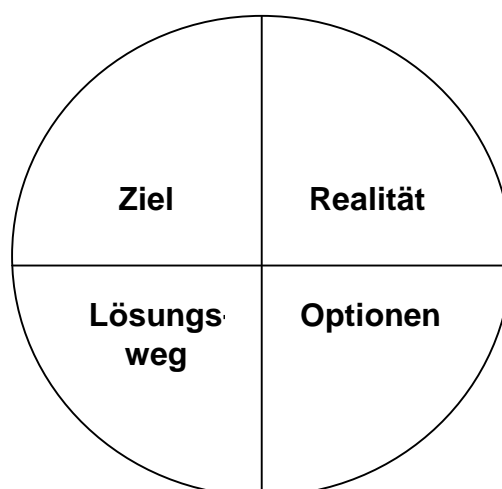
**G** steht für "goals" (Ziele des Unternehmens, des Teams, der konkreten Diskussion..)

**R** steht für "reality" (die aktuelle Situation)

**O** steht für "options" (Handlungsmöglichkeiten für die Bewältigung eines Problems)

**W** steht für "wrap up" (einvernehmliche Lösungswege).

Nach diesem Modell lassen wir Führungskräfte Situationen analysieren.



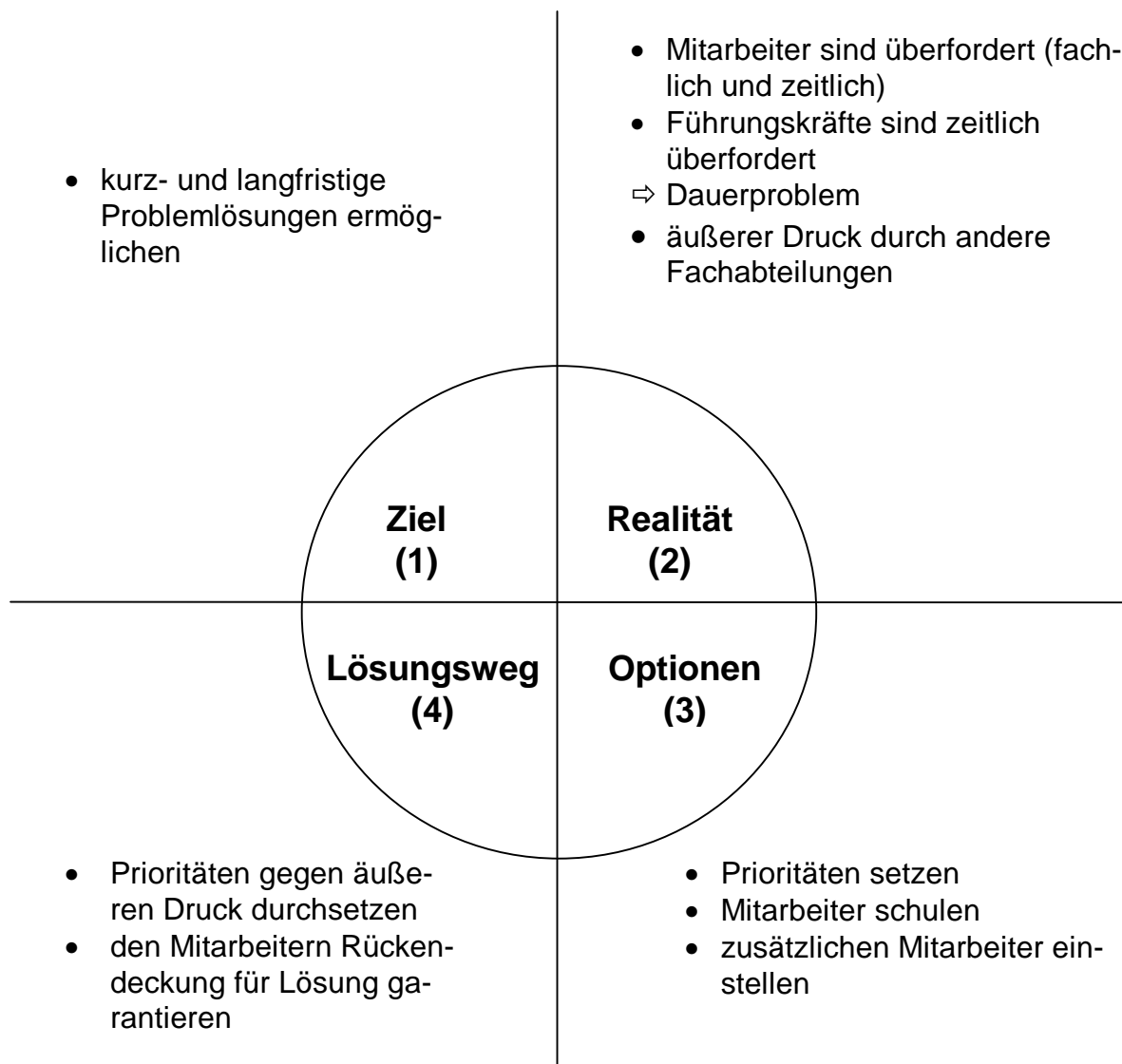
Quelle: M. Landsberg: The Tao of the Coaching. Boston 1997

## Übung:

Tauschen Sie sich mit einem Ihrer Kollegen über eine Situation aus, in der Sie sich gut "gecoach" fühlten!

Was hat Ihr Coach gemacht?	Woran haben Sie gemerkt, daß es Sie vorwärts gebracht hat?
<p>... Rückendeckung und Vertrauen gegeben</p> <p>... Eigeninitiative gefördert, Lob ausgesprochen</p> <p>... konstruktive Kritik geübt</p>	<p>... durch die Ratgeberfunktion des Coachs Anerkennung erfahren</p> <p>... positives Feedback seitens des Geschäftspartners bei Kontakten bekommen, die ich allein wahrnehmen mußte</p> <p>... gesteigertes Selbstvertrauen entwickelt, erfolgreiche Problemlösung umgesetzt</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vorleben von Verhalten bei Kundengesprächen</li><li>• Schwächen angesprochen und Hilfeleistung angeboten</li><li>• vorbildlichen Arbeitsstil demonstriert</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfahrungen und Maßstäbe für das Verhalten in kritischen Situationen (alleine) entwickelt</li><li>• Selbstvertrauen gestärkt; eigene Wertigkeit / Bedeutung fürs Unternehmen erkannt</li><li>• er ist Vorbild für alle Mitarbeiter, die jetzt effektiver als früher arbeiten</li></ul>

## Beispiel für die Arbeit mit dem GROW-Modell:





## 4. Qualität und Effizienz von formaler Kommunikation im Unternehmen


### Theorie:


Formale Kommunikation im Unternehmen befaßt sich vorrangig mit zwei Fragen:


- Welche Informations- und Kommunikationsanforderungen gibt es überhaupt im Unternehmen?
- Wie und mit welchen Hilfsmitteln wird man diesen Anforderungen gerecht?


Beide Aspekte werden im Training ausgiebig thematisiert, und es werden unternehmensspezifische Beispiele gesammelt und diskutiert. Gleichzeitig werden Veränderungsansätze entwickelt, die von den Führungskräften in ihren Abteilungen umgesetzt werden sollen.

### Ziel von Kommunikation im Unternehmen ist ...

... daß die richtigen Leute 

 zur richtigen Zeit

die richtigen Fragen 

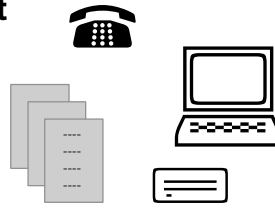
 auf die richtige Art und Weise

miteinander besprechen.

nach: K. Doppler/Ch. Lauterburg: Change Management, Frankfurt/Main, New York 1995, S.305ff

..... IUK '.....

## Informationsflut



### Kommunikationsdefizit:

- wenig direkte Gespräche
- hinhalten
- abwiegeln



### Spekulation

#### Interpretation:

Lesen zwischen den Zeilen;

Gefühl, Entwicklungen und  
Veränderungen blind ausgeliefert  
zu sein

nach: K. Doppler/ Ch. Lauterburg : Change Management. Frankfurt/Main, New York 1995, S.305ff

Menschen lernen und  
verändern ihr Verhalten  
praktisch nur durch  
direkte Kommunikation!

### Aber:

Im Hinblick auf **Effizienz**  
und **Qualität** muß die  
Kommunikation im  
Unternehmen richtig  
organisiert werden!

nach: K. Doppler/Ch. Lauterburg: Change Management. Frankfurt/Main, New York 1995, S.305ff

## **Kernstücke innerbetrieblicher Kommunikation:**

der geregelte Führungsrhythmus in Form sinnvoll vernetzter, regelmäßig stattfindender Teambesprechungen auf allen Ebenen

Trennung von Tagesgeschäft und Grundsatzfragen

Tagesordnung als Bringschuld der TeilnehmerInnen

Vorbereitung der TeilnehmerInnen

### **Strukturierter Ablauf der Sitzungen:**

- ⇒ klimatische Faktoren (Anwesenheit aller TN, produktives Arbeitsklima, Zeit und Ruhe)
- ⇒ sitzungstechnische Faktoren (wichtige Punkte für das Protokoll, wichtige Themen für die nächste Sitzung, Inhalt, Form und Adressaten der Information nach außen)
- ⇒ Reflexion am Abschluß (Was war gut? - Was weniger gut? - Auf was müssen wir in Zukunft achten?)

nach: K. Doppler/Ch. Lauterburg: Change Management. Frankfurt/Main, New York 1995, S.305ff

## **Kommunikation von außen nach innen organisieren**

- Befragungen der Kunden, vielfältig segmentiert nach den jeweils als relevant erachteten Kriterien;
- Imagestudien;
- Markt- und Markttrendanalysen;
- Wettbewerbsvergleich;
- Kundenbetreuungs- und Kundeninformationssysteme (z.B. Kundendienst-Hotline, zielgruppenspezifische Kataloge, Kundenbriefe, Kundenzeitschriften);
- Imagewerbung und Öffentlichkeitsarbeit;
- Werbewirksamkeitsanalysen;
- systematische Erfassung und Auswertung der Informationen aller Mitarbeiter mit direkten Kunden- bzw. Marktkontakten (Vertriebsaußendienst, technischer Kundendienst, Bestellungenannahme, Reklamationsbearbeitung, Telefonvermittlung).

### **Wichtige Voraussetzung für den Nutzen dieses Vorgehens:**

1. daß Informationen über Bedürfnisse von Kunden und über Trends im Markt direkt, unverfälscht und unverzüglich an die richtigen internen Fachstellen gelangen und in Form entsprechender Produkte und Dienstleistungen in Problemlösungen umgesetzt werden;
2. daß die Meinungen und Interessen anderer Stellen im Unternehmen - Hierarchie, zentrale Fachfunktionen, Mitbestimmungsorgane etc. - so aufeinander abgestimmt werden, daß die Prozeßkette zur Marktbearbeitung unterstützt und gefördert und nicht gestört oder behindert wird.

nach: K. Doppler/Ch. Lauterburg: Change Management. Frankfurt/Main, New York 1995, S.305ff

## **Auswertungsfragen nach (Team-)Sitzungen oder Arbeitsbesprechungen:**

- Was läuft gut? Was läuft nicht so gut?
- Stimmt die Organisation unserer Treffen noch?
- Befassen wir uns mit dem wirklich Wichtigen?
- Wie beurteilen wir die Art und Weise unserer Verständigung in der Diskussion?
- Sind wir offen genug miteinander - oder wird in unserer Runde hauptsächlich taktiert?
- Halten sich alle an die gemeinsam vereinbarten Spielregeln?
- Wie wird das Arbeitsklima empfunden? Freuen wir uns in der Regel auf unsere gemeinsame Sitzungen - oder ist jeder froh, wenn er sie hinter sich hat?
- Kann in unseren Sitzungen auch mal gelacht werden - oder herrschen tierischer Ernst und angespannte Hektik?
- Wie werden die Sitzungen geleitet - was ist hilfreich, was müßte anders gemacht werden?
- Sind wir zufrieden mit der Art und Weise der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung?
- Wenn man die Ergebnisse insgesamt betrachtet: Ist unsere gemeinsam verbrachte Zeit gut genutzt?
- Wenn nein: Woran liegt es? Wer kann was dazu beitragen, daß es besser wird?

nach: K. Doppler/Ch. Lauterburg: Change Management. Frankfurt/Main, New York 1995, S.315

## 5. Kommunikationspsychologische Grundlagen

### Theorie:

Kommunikation basiert aber auch auf ganz bestimmten psychologischen Grundlagen. Aus Erfahrung wissen viele Führungskräfte, daß sie zwar formal alles richtig machen, in Gesprächen mit Mitarbeitern oder Kollegen trotzdem häufig Mißverständnisse oder Ärger entsteht.

Mit Hilfe von wissenschaftlichen Modellen erläutern wir die Mechanismen, die zu Mißverständnissen und Irritationen führen können. Ziel dieses Trainingsabschnittes ist es, daß Führungskräfte ihre eigene Kommunikation und die ihrer Mitarbeiter besser verstehen und dadurch auch steuern können.

### Sender-Empfänger-Modell

Es gibt **zwei sehr unterschiedliche Auffassungen** von Kommunikation.

Die erste basiert auf einem **nachrichtentechnischen Verständnis**. Ein Sender möchte einem Empfänger etwas mitteilen. Er verschlüsselt das, was er mitteilen möchte, in erkennbare Zeichen: die Nachricht. Der Empfänger muß diese Nachricht entschlüsseln. Gesendete und empfangene Nachricht stimmen bei der technischen Nachrichtenübermittlung in der Regel überein.

In der menschlichen Kommunikation fehlt diese Übereinstimmung häufig, da es bei der Übersetzung und Deutung der Botschaften zwischen Sender und Empfänger zu Mißverständnissen oder Störungen kommen kann. **Der Empfänger decodiert die Nachricht falsch**. Er versteht sie anders, als der Sender sie gemeint hat.



Dieser „Fehler“ hat mit der **Arbeitsweise des Gehirns** zu tun. Aus den vielen Millionen Informationen, die das Gehirn ständig von den Sinnesorganen erhält, muß es diejenigen **herausfiltern**, die wichtig sind. Alle anderen Sinneseindrücke kommen zwar ebenfalls im Gehirn an, werden dort aber nicht weiterverarbeitet und belasten somit auch nicht die Arbeitskapazität des Gehirns. Eine solche **Selektion von Information** ist ein Grundprinzip unserer Gehirntätigkeit und absolut notwendig, um handlungsfähig zu sein (Reduktion der Komplexität).

Welche Informationen die "Eingangskontrolle" passieren und welche nicht, ist **von Mensch zu Mensch ganz verschieden** und hängt von den gemachten Erfahrungen und eingeschliffenen Mustern ab. Bei der Einordnung, ob etwas als wichtig wahrgenommen wird oder nicht, geht das Gehirn (einfach gesprochen) davon aus, ob die Information in eine bestimmte **Erfahrungs-"Schublade"** hineinpaßt oder nicht. Und da die für jeden Menschen unterschiedlich ist, kann es passieren, daß Nachrichten oder Botschaften beim Empfänger in einer anderen Schublade abgelegt werden als vom Sender beabsichtigt war.

### Kommunikations-Übung:

#### „Das schrumpfende Bild“

Es handelt sich um eine Übung, bei der dem 1. Teilnehmer ein Bild gezeigt wird. Der Teilnehmer prägt sich das Bild ein und gibt die Informationen an den 2. Teilnehmer, der bis dahin außerhalb des Raumes gewartet hat. Der 2. Teilnehmer bekommt lediglich verbale Informationen über das Bild und gibt sie anschließend an den 3. Teilnehmer weiter, usw. ("stille Post"). In der Auswertung wird analysiert, wie und wodurch sich die Information über das Bild verändert hat.

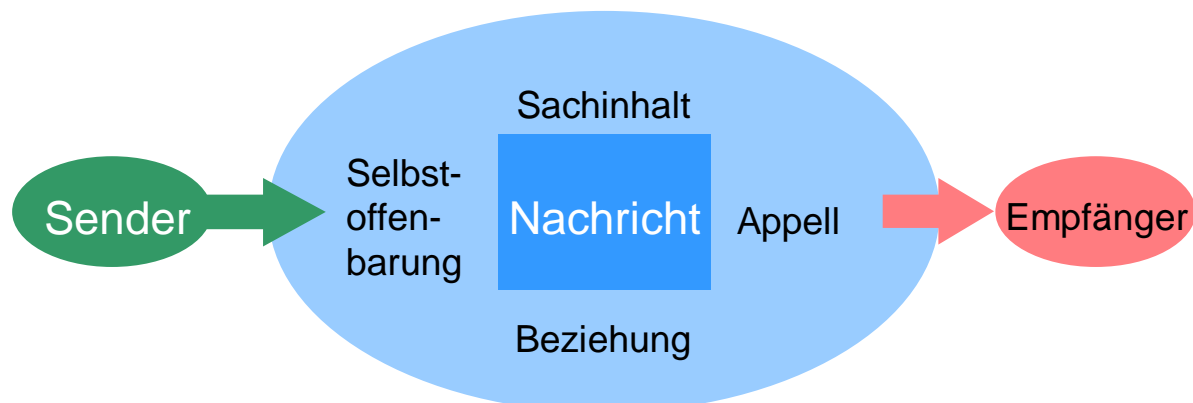
- Was der erste Teilnehmer sieht und die anderen hören, hängt ganz von den „Vorlieben“ des Gehirns ab.
- Dadurch „verschwinden“ in der Wahrnehmung plötzlich wichtige Gegenstände auf dem Bild und andere, die gar nicht dort sind, treten hinzu.

Quelle: H. Gudjons: Spielbuch Interaktionserziehung, 4. Auflage, 1990

### Theorie:

#### Das Vier-Ohren-Modell (Schulz von Thun)

Ein Modell zu den unterschiedlichen Aspekten von Kommunikation hat Schulz von Thun entwickelt. Aus kommunikationspsychologischer und sozialwissenschaftlicher Sicht enthält jede Kommunikation ein sehr **komplexes Bündel von expliziten und impliziten Botschaften**. In jedem Nachricht werden bis zu vier verschiedene Botschaften transportiert:



- Jede Nachricht enthält zunächst eine **Sachinformation**.
- Darüber hinaus stecken in ihr Informationen über den Sender, denn mit jeder Nachricht gibt er auch etwas über sich selbst preis: In der Kommunikationspsychologie wird das die Seite der **Selbstoffenbarung** genannt.
- Aus einer Nachricht geht auch hervor, was der Sender vom Empfänger hält, wie beide zueinander stehen: das ist der **Beziehungsaspekt**. Er zeigt sich im Tonfall, in non-verbalen Signalen, in Formulierungen. Der Empfänger fühlt sich dadurch in einer bestimmten Weise als Person behandelt.
- Schließlich soll mit einer Nachricht der Empfänger veranlaßt werden, etwas zu tun. Der Sender möchte Einfluß auf den Empfänger nehmen: hier finden wir die **Appellfunktion** einer Nachricht.

Quelle: F. Schulz von Thun: Miteinander reden, Bd.1 Reinbek bei Hamburg 1981





# “Hörfallen”

## Beispiele für vereinseitigte Hörgewohnheiten

<p><b>Sachohr:</b></p> <p><i>Frau: “Liebst Du mich noch?”</i> <i>Mann: “Ja, was heißt schon ‘Liebe’, da kann man ja nun sehr viel drunter verstehen...”</i></p> <p><i>Frau: “Ich mein doch nur, welche Gefühle du mir gegenüber hast...”</i> <i>Mann: “Nun, Gefühle - das sind ja zeitvariable Phänomene, darüber gibt es keine generellen Aussagen...”</i></p> <p><b>Risiko: Aneinander vorbeireden!!</b></p>	<p><b>Beziehungsohr:</b></p> <p><i>A: “Schönes Wetter heute!”</i> <i>B: “Ich weiß ja, daß ich oberflächlich bin - aber nur über das Wetter reden möchte ich auch nicht.”</i></p> <p><b>Risiko: Rechtfertigungsdruck, Verstärkung eines negativen Selbstbildes!!</b></p> <p><i>A: “Das haben wir schon 100x gemacht!”</i> <i>B: “Ich verbitte mir den Ton!”</i></p> <p><b>Risiko: Immunisierung!!</b></p>
<p><b>Selbstoffenbarungsohr</b></p> <p><i>“Entschuldigen Sie mich, Doktor - aber das kann wirklich zu nichts führen. Sie stellen mir dieselben Fragen nun schon zum drittenmal.”</i> <i>Der berühmte Arzt nahm die Bemerkung keineswegs übel.</i> <i>“Krankhafte Erregung”, sagte er zu der Fürstin, als Kitty herausgegangen war.</i> <i>“Im übrigen habe ich mir mein Urteil gebildet...”</i></p> <p><b>Risiko: Immunisierung!!</b></p>	<p><b>Appellohr:</b></p> <p><i>A: “Haben Sie Lust zu der Übung?”</i> <i>B: “Oh, wir können sie gerne überschlagen!”</i></p> <p><b>Risiko: vorauseilender Gehorsam, ständige Erzeugung von Handlungsdruck</b></p> <p><i>“Jetzt drückt er wieder auf die Tränendrüse...”</i></p> <p><b>Risiko: Ständiger Funktionalisierungsverdacht !!</b></p>

nach: F. Schulz von Thun, Miteinander reden, Bd.1, Reinbek bei Hamburg 1981

### Übung zum 4-Ohren-Modell: Gruppendiskussion

- Welches Gespräch, das Sie kürzlich geführt haben, kommt Ihnen in den Sinn?
- Rufen Sie sich eine Äußerung in Erinnerung und diskutieren Sie sie mit Ihren Kollegen nach dem “4-Ohren-Modell”!
- Auf welchem Ohr hören Sie besonders intensiv?
- Wovon hängt es ab, auf welchem Ohr Sie hören? In welchen Situationen hören Sie auf welchem Ohr?

## 6. Feedback

Unter Feedback im Arbeitsleben verstehen wir die offene Rückmeldung von KollegInnen, wie das Verhalten einer Person von anderen wahrgenommen wird. Feedback ist damit eine Voraussetzung für die Steuerung des persönlichen Verhaltens in Arbeitssituationen – somit ein Schritt zur Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen. Geben sich mehrere Personen eines Arbeitsteams gegenseitig Feedback kann das soziale Gefüge des Gesamtteams gestärkt und eine effektive Zusammenarbeit erleichtert werden.

In vielen Unternehmen ist es eher unüblich, eine direkte Rückmeldung von KollegInnen zum eigenen Verhalten zu erhalten. Daher muß Feedback geben und empfangen gelernt werden.

### Regeln des Feedback-Gebens:

- die "Ich-Form" benutzen (nicht "man", "wir")
- beschreiben, was man beobachtet und erlebt
- Auswirkungen auf sich und seine Arbeit beschreiben
- nicht bewerten
- keine Vorwürfe machen
- nicht moralisch werden
- sich gedanklich auf ein Feedback vorbereiten

### Feedback-Übung:

Die TeilnehmerInnen des Führungskräfte-Trainings geben sich gegenseitiges Feedback nach folgendem Schema:

**Stufe 1:** Stärken des Feedback-Empfängers aus Sicht der übrigen Teilnehmer

**Stufe 2:** Schwächen des Feedback-Empfängers aus Sicht der übrigen Teilnehmer

**Stufe 3:** Entwicklungspotentiale des Feedback-Empfängers aus Sicht der übrigen Teilnehmer

**Stufe 4:** Kommentare und Resümee des Feedback-Empfängers

Nach: K. Doppler / Ch. Lauterburg, Change Management, 4. Auflage, 1995

## Übung: „Advokaten-Spiel“

Quelle: H. Gudjons: Spielbuch Interaktionserziehung, 4. Auflage, 1990

Ziel dieser Übung ist es, den eigenen Führungsstil bzw. das Führungsverhalten durch die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild einschätzen zu können. Den TeilnehmerInnen werden Fragen in bezug auf ihr Führungsverhalten gestellt, z. B.:

- Führungskraft **x** kommt morgens an den Arbeitsplatz. Was tut sie zuerst?
- Mitarbeiter **y** hat ein Arbeitsziel überdurchschnittlich gut erreicht. Wie reagiert Führungskraft **x**?
- Mitarbeiter **y** weigert sich, eine Arbeitsaufgabe auszuführen. Wie reagiert Führungskraft **x**?
- 2 Mitarbeiter können sich nicht auf ihre Schichtfolge einigen. Wie reagiert Führungskraft **x**?
- Der Vorgesetzte von Führungskraft **x** vertritt während einer Sitzung eine unhaltbare Meinung. Wie reagiert Führungskraft **x**, die auch anwesend ist?
- Wie verhält sich Führungskraft **x** bei Abstimmungsproblemen mit gleichrangigen Kollegen?

Sie antworten zuerst aber nicht selbst, sondern die jeweiligen Nachbarn geben ihre Fremdeinschätzung. Anschließend äußert der Teilnehmer seine eigene Einschätzung und zieht für sich Schlußfolgerungen aus eventuellen Abweichungen zur Fremdeinschätzung.

## 7. Gegenseitige Vorgesetztenunterstützung

Führungsprobleme behalten Vorgesetzte gern für sich – häufig aus Angst, vor Kollegen, eigenen Vorgesetzten oder Mitarbeitern als inkompetent zu erscheinen. Manchmal stehen entsprechende Erlebnisse und Erfahrungen dahinter, oft handelt es sich aber einfach um vermutete Erwartungen. Führungskräfte glauben gelegentlich auch, nur sie allein haben Probleme im Umgang mit Mitarbeitern. Gemeinsame Trainings können dazu beitragen, Isolierung und Hemmschwellen abzubauen, die Vertrauensbildung zu fördern und die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Besonders letzteres – Handlungsalternativen kennenzulernen und in einem „geschützten“ Raum von Kollegen der gleichen Hierarchieebene zu erproben – erfordert natürlich eine gewisse Bereitschaft, „über den eigenen Schatten zu springen“ und sich mit seinen Führungsproblemen auch anderen gegenüber zu öffnen.

Es gibt verschiedene Methoden, wie sich Führungskräfte wechselseitig unterstützen können. Wir stellen aus dem Methodenspektrum hier das **Rollenspiel** vor, das vor allem die Chance gibt, nicht-anwesende Personen mental einzubeziehen und dieselbe (schwierige oder irritierende) Situation in verschiedenen Varianten durchzuspielen. Weiter stellen wir ein **wechselseitiges Unterstützungssystem** vor, das auf der klaren Definition von Rollen und Positionen basiert.

### Rollenspiel

Wenn man Probleme lösen will, fängt man üblicherweise an, über sie nachzudenken. Dabei bewegen wir uns allerdings – wenn wir allein „grübeln“ - üblicherweise in gewohnten eingeschliffenen Denkmustern. Das Rollenspiel schafft mit der dramatisierten Situation die Möglichkeit, der erlebten problematischen Situation sehr nahe zu kommen - näher, als dies beim bloßen Nachdenken möglich ist.

Im Rollenspiel können Situationen wiederholt, modifiziert und ausprobiert werden. Das erlaubt demjenigen, der ein Problem gemeinsam mit anderen beraten will, nachträglich selbst in die verschiedenen Rollen der realen Situation zu schlüpfen. Das erlaubt, die möglichen Auswirkungen des eigenen Verhaltens zu erleben – und zwar mit hoher Wahrscheinlichkeit ähnlich, wie dies bei den Partnern in der realen Situation der Fall war. Alternative Handlungsmöglichkeiten können in Wiederholungen ausprobiert und bewertet werden. Insofern erweitert das Rollenspiel die persönlichen Perspektiven. Da das Spiel eine geschützte Situation darstellt, kann nichts grundsätzlich richtig oder falsch gemacht werden: Es geht um das Erproben von Handlungsalternativen und das gemeinsame Durcharbeiten von geeigneten Varianten.

Das Rollenspiel setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

1. die Szene aufbauen
2. das Vorstellen der Spieler in den jeweiligen Rollen
3. die Szene entsprechend der Erinnerung des Berichtenden nachspielen
4. der Rollentausch
5. das Rollenfeedback
6. die Szene verändern
7. die Entlassung aus der Rolle
8. allgemeines Feedback
9. Durcharbeiten von Varianten

Quelle: J. Tillmann: TZI und Rollenspiel. In: H. Aschaffenburg u.a. (Hg.): Gruppenarbeit: themenzentriert. Mainz 1987

### **Rollenspiel 1**

**Situation:**            **Höherer Vorgesetzter stellt schwer erfüllbare Anforderungen, über die die Fallgeber Klärung erreichen wollen**

**Problem:**            Wie mache ich aus der Situation ein Gespräch statt einen Schlagabtausch?  
oder:  
Wie komme ich da raus, ohne mit unerfüllbaren Anforderungen belastet zu sein?

#### ***Erkenntnisse aus der Auswertung des Rollenspiels:***

**Variante 1:**            Die Fallgeber haben nach jedem Argument ihrerseits dem Vorgesetzten die Möglichkeit gegeben, einzeln auf Einwände und Informationen einzugehen. Ergebnis: Er fühlt sich nicht so in die Ecke gedrängt und bleibt deshalb sachlicher.

**Variante 2:**            Zeit gewinnen: Thema genau recherchieren, um zu erfahren, was im einzelnen die Ziele des Vorgesetzten sind und was davon evtl. schon realisiert ist (Mehrarbeit vermeiden!)

**Variante 3:**            Das Ziel des Gesprächs klar definieren: Es geht hier und heute nur um eine Klärung der Ziele und des Anliegens des Vorgesetzten bzw. um wechselseitigen Informationsaustausch - es geht noch nicht darum, daß ein neues Konzept mit schwerwiegenden Folgen für den Fallgeber von diesem akzeptiert werden muß.

**Gefahr: Geduldsfaden reißt im Streß des Tagesgeschäfts !!!**

## **Rollenspiel 2**

**Situation:** Führungskraft gibt Mitarbeiter kritisches Feedback über Kundenkontakte

### ***Erkenntnisse aus der Nachbesprechung des Rollenspiels:***

- nicht auf 100%ige Einsicht beim Mitarbeiter warten, wenn eine Entscheidung zu treffen ist
- die eigene Position von Beginn an klarer herausstreichen
- Ziel des Gesprächs dem Mitarbeiter schnell klar machen, um nicht zu viel Angst zu erzeugen
- Thema vorher ankündigen
- es muß klar werden, was der Chef will
- beachten: was paßt zu meinem Stil?
- beachten: was paßt zum Mitarbeiter?
- sich bereithalten für's Belegen des eigenen Eindrucks: konkret werden
- sich als Chef vorher Szenarien "ausmalen": was kann passieren, was soll auf keinen Fall passieren?

### **Feedback-Runde zum Rollenspiel**

Wie war das für Sie, im kleinen Kollegenkreis über gelungene und mißlungene Situationen und Ihren Eigenanteil zu sprechen?

Gibt es für Sie aus diesem Austausch eine Erkenntnis:

⇒ das kann ich besonders gut?

⇒ darin möchte ich noch arbeiten?

**Übung:**  
**Wechselseitiges Unterstützungssystem zwischen Führungskräften**

**Von:** \_\_\_\_\_ **An:** \_\_\_\_\_

Es würde meine Aufgabenerfüllung wesentlich erleichtern, wenn Sie folgendes

- mehr oder besser machen würden:

---

---

---

---

- weniger oder gar nicht mehr machen würden:

---

---

---

---

- Mit folgenden Verhaltensweisen haben Sie mir geholfen, meine Aufgabenerfüllung zu optimieren, und ich hoffe, daß Sie sie weiterhin beibehalten werden:

---

---

---

---

nach: C.D. Eck: Rollencoaching als Supervision  
in: Gerhard Fatzer (Hrsg.): Supervision und Beratung. Köln, 4. Aufl. 1993, S. 209 ff.

**An:**

von	besser/mehr	o.k.	weniger	Unterstützung

nach: C.D. Eck: Rollencoaching als Supervision  
in: Gerhard Fatzer (Hrsg.): Supervision und Beratung. Köln, 4. Aufl. 1993, S. 209 ff.



## 8. Konfliktentstehung und -klärung

(Alle Grafiken in diesem Teil nach: K. Doppler/Ch. Lauterburg, Change Management, 4. Auflage, 1995)

### Theorie:

Konflikte gehören - genau wie im Privatleben - auch im Arbeitsalltag zur Normalität. Immer wenn Menschen zusammenwirken, entstehen Konflikte.

Eine besondere Konfliktquelle im Arbeitsleben sind anstehende Veränderungen. Zwischen den Bewahrern des alten Zustandes und den Erschaffern des neuen entstehen fast zwangsläufig Zielkonflikte.

Viele Konflikte lösen sich quasi von selbst, indem Kompromisse ausgehandelt werden oder die eine oder andere Partei nachgibt. Führungskräfte müssen in diesen Fällen nicht eingreifen. Gefragt sind sie erst, wenn Konflikte zwischen den Parteien nicht in produktive Lösungen umgewandelt werden, sondern Schaden für das Unternehmen verursachen.

Die folgenden Schaubilder verdeutlichen die Entstehung und die Dynamik von Konflikten, sowie Handlungsansätze für Führungskräfte zur Lösung von Konflikten. Sie werden den Teilnehmern mit praktischen Beispielen aus dem Arbeitsalltag erläutert.

### Vier Phasen der Konfliktbildung

#### Die Diskussion

Am Anfang steht eine Sachfrage

#### Die Überlagerung

Wechsel auf eine moralische Ebene - darf der das sagen?  
Emotionale Aufheizung

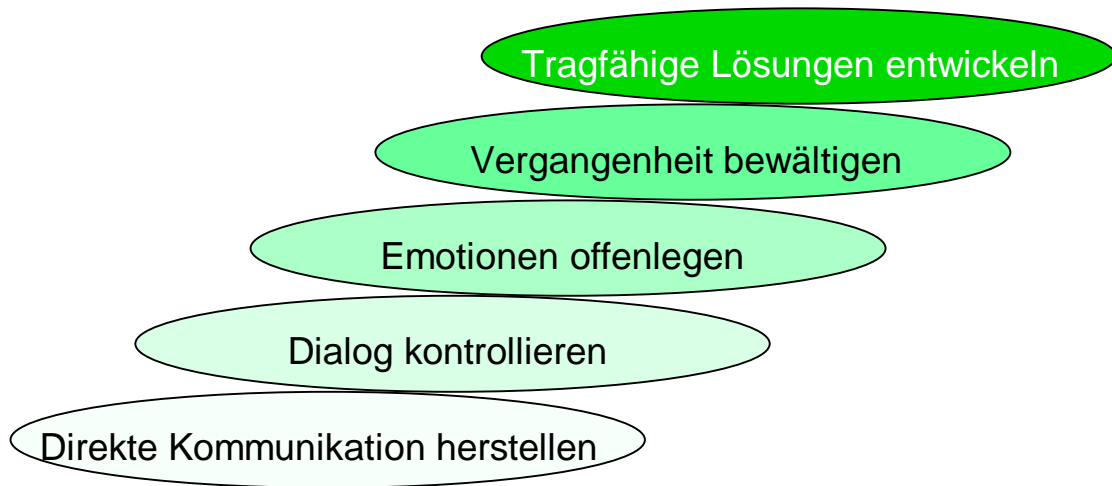
#### Die Eskalation

Abbruch der Kommunikation  
Suchen von Verbündeten

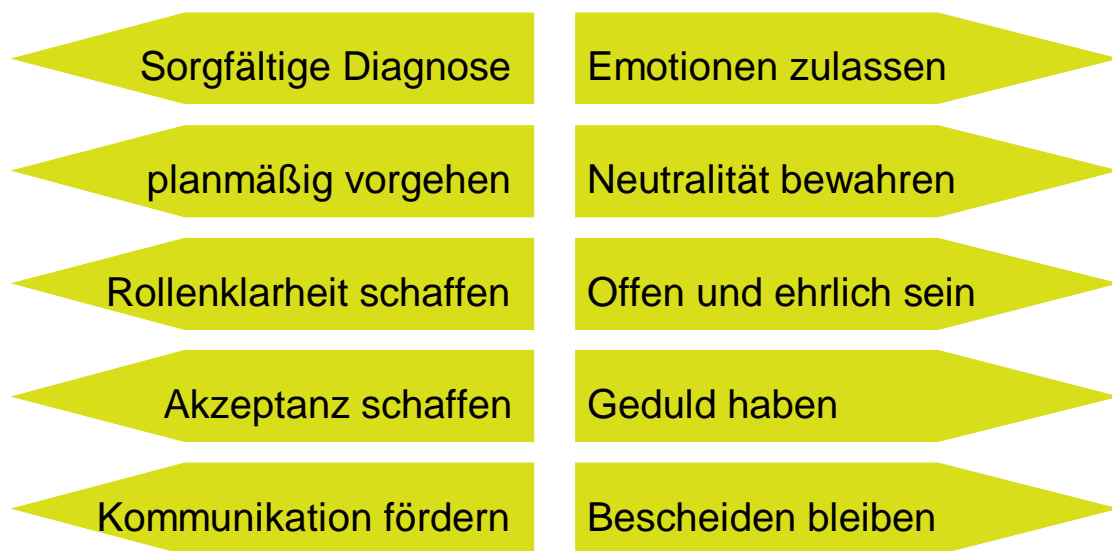
#### Die Verhärtung

Abkühlung - aber "kalter Krieg"  
Dauerhaft mangelnde Kommunikation und Kooperation

# Konfliktbewältigung



## Zehn goldene Verhaltensregeln für Konfliktmanager



## Übung: An welche Konflikte im Arbeitsalltag kann ich mich erinnern?

⇒ Wie habe ich sie gelöst bzw. nicht gelöst (je eine Variante)?

⇒ Was ist mir schwer gefallen?

Beispiellösungen aus einem Führungskräfte-Training:

Situationsbeschreibung	Eigenanteile an der positiven Lösung	Eigenanteile an der Nichtlösung
1. Externe Dienstleistungsanforderung von Betrieben an Konstruktion	Koordination der Projekte in Zusammenarbeit mit Vertrieb (Projekt-Prioritäten-Liste)	
2. Unzureichende und fehlende Informationen führten zu falschen Aktionen	Anschließende Aussprache, Problemdiskussion; Festlegung von Abläufen zur Problemvermeidung	
3. Cholerischer Chef in Projektbesprechung		Argumentation des anderen nicht angenommen und nicht darauf eingegangen
4. Terminprobleme mit Kunden	eigene Situation offen erläutert, Kompromiß gefunden	
5. Mitarbeiter hat Termin nicht eingehalten		Prioritäten nicht genügend vermittelt
6. Mitarbeiter war überfordert	Geeignete Aufgaben zugewiesen, Wertschätzung vermittelt	
7. Qualitätsproblem beim Guß	Mit Meistern aller an der Produktion beteiligten Bereiche Q-Gespräch geführt: ⇒ Beschreibung des Fehlerbildes (Feedback des Gußstückes) ⇒ Analyse (was ist "schief" gelaufen) ⇒ Gemeinsamen Lösungsansatz gefunden	

## Konfliktgespräch in 8 Schritten

### **Vorbemerkung:**

Entwickelt wurde diese Übung für ein Konfliktgespräch zwischen 2 Personen, die sich über konflizierende Interessen verständigen möchten. Insofern vertreten beide Personen unterschiedliche Seiten oder Parteien.

Die Übung ist aber auch denkbar für die Bearbeitung eines Konfliktes zwischen zwei Gruppen. Dann müßte das Setting so gestaltet werden, daß das Gespräch zwischen Innen- und Außenkreis oder zwischen zwei VertreterInnen jeder Gruppe stattfindet, die durch andere Personen der jeweiligen Gruppe abgelöst oder durch ein Alter-Ego verstärkt werden können.

### **1. Anmeldung der Störung**

Jede Person sagt, was sie stört oder beunruhigt, was sie befürchtet oder welches unbefriedigte Bedürfnis sie hat.

Sie drückt dabei ihre Gefühle direkt (in der Ich-Form) und ohne Vorwurf aus.

Sie sagt nur einen Punkt aufs Mal.

Sie sagt, daß sie gerne mit der anderen darüber sprechen möchte.

### **2. Herausfinden der Hintergrundbedürfnisse**

Zuerst redet nur die eine und die andere hört ihr aktiv zu.

Dann redet nur die andere und die eine hört ihr aktiv zu.

### **3. Umformulierung der Störung in Wünsche**

Beide versuchen zu sagen, was sie eigentlich möchten.

### **4. Sammeln von möglichen Lösungen**

Gemeinsam sammeln sie Vorschläge, wie man es machen könnte, daß beide auf ihre Rechnung kämen, auch unsinnige und phantasievolle. Wichtig dabei ist, daß sie noch nicht darüber diskutieren, sondern nur sammeln.

### **5. Prüfen der Vorschläge**

Jetzt erst wird das Für und Wider erwogen, werden alle Einwände gebracht, werden die Vorschläge kritisch bewertet.

### **6. Einigung auf die beste Lösung**

Es sollte eine sein, zu der beide Personen wirklich ja sagen können, die also den Interessen beider Seiten optimal entspricht.

### **7. Ausarbeiten der Einzelheiten**

Man trifft genaue Abmachungen, wie die beschlossene Lösung praktisch durchgeführt werden kann.

### **8. Später überprüfen**

Nach einiger Zeit wird nachgeschaut, ob sich die Lösung bewährt, ob sie immer noch die beste ist, sonst werden die Abmachungen geändert.

(Quelle: Eva Renate Schmidt/Hans Georg Berg: Beraten mit Kontakt. Offenbach/M. 1995)

## 9. Sitzungsmanagement

### Theorie:

Führungskräfte verbringen einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit in Konferenzen, Meetings etc. Zur effektiven Durchführung dieser Sitzungen geben wir den Teilnehmern unserer Führungskräfte-Trainings einige Hilfsmittel an die Hand, die eine klarere Strukturierung und dadurch schnellere Durchführung ermöglichen.

### Checkliste für Konferenzen, Meetings, Abteilungsbesprechungen

1. Informations-, Problemlösungs- oder Entscheidungskonferenz? = Ziel des Treffens (→ *Zeitbedarf*)
2. Gute Organisation (*Raum, Technik, Hilfsmittel*) und Zeitplan (*Anfang und Ende*)
3. Inhaltliche Vorbereitung aller Beteiligten veranlassen (*Tagesordnung mit grober Zeiteinteilung, Unterlagen verteilen + vorher lesen*)
4. Zeitrahmen setzen und einhalten:  
optimal = 90 Min. oder weniger  
sonst: Pausen
5. Pünktlich beginnen: Unterbrechungs- und Störfaktoren vermeiden
6. Selbst- und Zeitdisziplin aller Beteiligten
7. Visualisierungshilfen nutzen: Flipchart, Overhead usw.  
Simultanprotokolle
8. Konsequentes Konferenzmanagement:  
Abschweifungen begrenzen, Zielerreichung kontrollieren
9. Ergebnissicherung mit Follow-ups:  
Wer macht was, mit wem, bis wann und mit welchem Ergebnis?
10. Aktivitätenplan + Ergebnisprotokoll (stichwortartig)

## Erstellen einer gemeinsamen Tagesordnung

Was liegt an?

	TOP	Wer?	Zeit?
„r	Inhalt	Berichterstatter	
a			
n			
k			
i			
n			
g“			

- einen „Zeitwächter“ bestimmen
- einen Moderator ernennen
- Ergebnisse festhalten mit Zuständigkeiten (Aktionsplan)
- zum Schluß immer: ⇨ Sitzungsauswertung (Was war gut? Was war schlecht? Was wünschen wir uns nächstes Mal anders?)

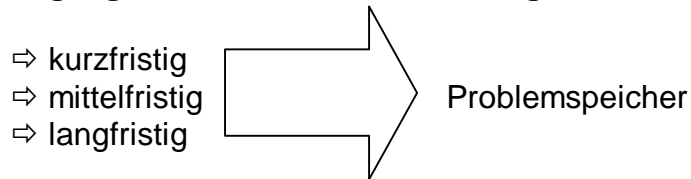
**Quelle:** L. J. Seiwert: Selbstmanagement, Gabal Verlag Offenbach/M., 6.Aufl. 1996

## Aktionsplan

Wer?	Mit wem?	Was?	Bis wann?	Mit welchem Ergebnis?

## Effiziente Sitzung

### \* **Tagesgeschäft oder Grundsatzfrage?**



### \* **Tagesordnung**

- ⇒ Bringschuld der Mitglieder
- ⇒ Gewichten, Ranking
- ⇒ frühzeitig bekanntgeben
- ⇒ Ergänzungen zulassen

### \* **In Sitzungen wird nicht gelesen!**

- ⇒ vorher sachkundig machen

### \* **Stimmiger Rahmen**

- ⇒ nicht zu spät kommen
- ⇒ nicht früher gehen
- ⇒ keine Telefonate
- ⇒ zuhören!

### \* **Protokoll**

- ⇒ Ergebnis-Protokoll / Vereinbarungen
- ⇒ Wer tut was bis wann? / Aktionsplan





## 10. Zielvereinbarungen

### Theorie:

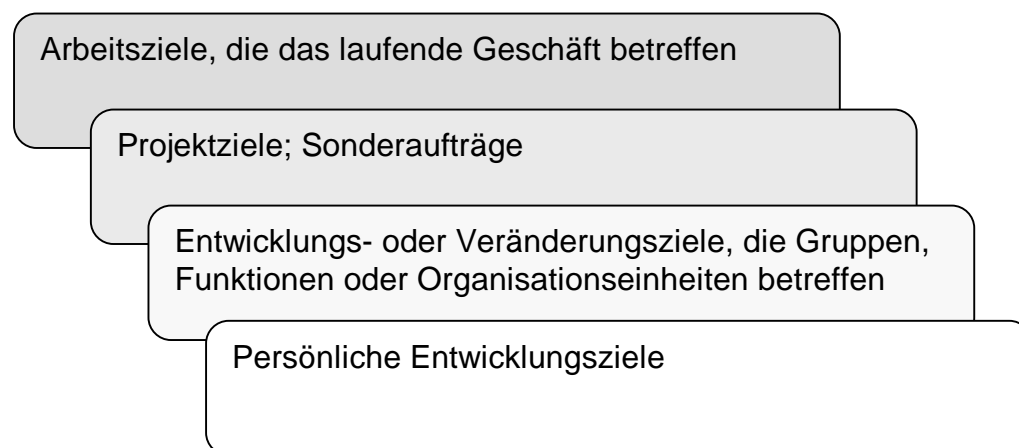
#### Warum Zielvereinbarungen?

Führen durch Zielvereinbarungen (früher bekannt unter der Bezeichnung „Management by Objectives“) ist eine der elementaren Methoden, um Selbstorganisation und Selbststeuerung in Organisationen zu unterstützen. Zielvereinbarungen zwingen Mitarbeiter und Vorgesetzte, über die Ausrichtung des eigenen Handelns nachzudenken. Sie fördern dadurch Kreativität und erhöhen das Bewußtsein für Eigenverantwortlichkeit. Zielvereinbarung bedeutet, daß vor dem Hintergrund des Gesamtzusammenhangs Ziele und Prioritäten gemeinsam bedacht und abgestimmt werden. Sie stellen sicher, daß Ziele vom Mitarbeiter tatsächlich verstanden werden, daß Mitarbeiter in der Lage sind, die Aufgabe tatsächlich auszuführen und daß man sich gemeinsam über die Ressourcen verständigt hat.

**Zielvereinbarung** heißt nicht, daß Vorgesetzte Mitarbeitern ihre Ziele diktieren: Es geht vielmehr um die gemeinsame Aushandlung erreichbarer und überprüfbarer Ziele.

#### Unterschiedliche Ziele

Es gibt unterschiedliche Arten von Zielen, die sich aber im wesentlichen durch die gleichen Vereinbarungs-Prozesse regeln lassen. Allerdings darf diese Aufstellung nicht dazu verleiten, sämtliche Abläufe des Arbeitsalltages in ein enges Schema von Zielvereinbarungen einzubinden. Ziele sind dort angebracht, wo der Weg zum Sollzustand nicht von vornherein klar ist.



Nach: K. Doppler / Ch. Lauterburg, Change Management, 4. Auflage, 1995

## **Wichtige Grundsätze für Zielvereinbarungen**

- Mitarbeiter, mit denen Zielvereinbarungen getroffen werden, müssen die wesentlichen Ziele ihrer Vorgesetzten kennen (da sich die nachgeordneten Ziele daraus ableiten)
- Ziele müssen hochgesteckt, aber realistisch und erreichbar sein
- der Zustand, der erreicht werden soll, muß klar beschrieben werden
- die Zielerreichung muß meßbar bzw. überprüfbar sein
- Handlungsspielräume und Grenzen des Mitarbeiters müssen definiert sein
- Zeit und Meilensteine müssen abgestimmt werden
- Ziele dürfen nicht anderen Zielen (den eigenen oder denen von Kollegen) widersprechen: Horizontale Abstimmung der vereinbarten Ziele
- Ressourcen müssen geplant sein
- Schnittstellen (z.B., wer muß einbezogen werden) müssen sichergestellt werden
- Zielvereinbarungen werden schriftlich fixiert
- Zielcontrolling und Zielaudit ist sichergestellt

Nach: K. Doppler / Ch. Lauterburg, Change Management, 4. Auflage, 1995

## **Ablauf / Prozeß einer Zielvereinbarung**

Vernünftige Zielvereinbarungen werden nicht zwischen Tür und Angel getroffen. Ein gewisser Formalisierungsgrad ist notwendig:

- Zuerst Ziele in der Unternehmensspitze vereinbaren, dann die Ziele stufenweise auf die unteren Ebenen herunterbrechen
- Schriftliche Dokumentation der Zielvereinbarungen:
  - 1 Übersichtsblatt mit den stichwortartig aufgelisteten strategischen Unternehmenszielen, um den Rahmen und den Sinn für die eigene Arbeit darzustellen
  - für die eigenen Ziele jeweils 1 Blatt mit den stichwortartigen Vereinbarungen

### **Formblatt Zielvereinbarungen**

1. Ziel
2. Begründung des Handlungsbedarfes
3. Adressat
4. Gesamtrahmen
5. Meßgrößen / Zielkriterien
6. Zeitrahmen / Meilensteine
7. Handlungsansätze / spezielle Vorgehensweise (soweit bekannt)
8. Mittel / Ressourcen
9. Rahmenbedingungen / Schnittstellen
10. Priorität im Gesamtrahmen
11. Unterschriften

Nach: K. Doppler / Ch. Lauterburg, Change Management, 4. Auflage, 1995

## Übung: Rollenspiele zu Zielvereinbarungen

- Die Teilnehmer simulieren unterschiedliche Gespräche zum Abschluß von Zielvereinbarungen.
- Die formale Dokumentation der Zielvereinbarungen wird ebenfalls eingeübt.

## 11. Abschlußrunde am Ende von Führungskräfte-Trainings:

Nach jedem Training führen wir eine Abschlußrunde durch, in der **alle** Teilnehmer noch einmal Position beziehen. In diesem Abschlußgespräch werden normalerweise mehrere positive Effekte erzielt:

- häufig entsteht noch mal eine gemeinsame Aufbruchstimmung
- der Transfer der Seminarergebnisse in den Arbeitsalltag wird vorbereitet
- die Eigenverantwortung für die Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Seminar wird öffentlich geäußert
- Führungskräfte sehen, daß sie mit bestimmten Schwierigkeiten nicht allein dastehen
- es werden Allianzen für bestimmte Themen deutlich

### In dieser Runde arbeiten wir mit folgenden Fragen:

- Wodurch habe ich zu einem produktiven Arbeitsklima beigetragen?
- Wodurch habe ich evtl. ein gutes Arbeitsklima beeinträchtigt?
- Was will ich mitnehmen als Anregung?
- Was probiere ich bis zum nächsten Treffen aus?
- Was hat mir weniger gefallen?
- Die Trainerin/ der Trainer hat mir geholfen, indem ...
- Die anderen TeilnehmerInnen haben mir geholfen, indem ...

## Anhang: Beispielhafter Ablauf eines Führungskräfte-Trainings

### Programm "Führungskräfte-Training", Teil I

#### 1.Tag

**Start: 09.00 Uhr**

0. Begrüßung/ Vorstellungsrunde
1. Ziele der Veranstaltung, Erwartungen und Wünsche der Teilnehmer
2. Ankommen, "Aufwärmen", Spielregeln
3. Was gehört zum Job der Führungskraft?
4. Qualität + Effizienz von formaler Kommunikation im Unternehmen

**Mittagspause: 12.30 - 13.30 Uhr**

5. Kommunikationspsychologische Grundlagen
6. Gelungene und mißlungene Kommunikation im Arbeitsalltag...
7. Feedback geben (lernen)

**Abendessen: ca. 18.30 Uhr**

---

#### 2. Tag

**Start: 09.00 Uhr**

7. (Fortsetzung) Gelungene und mißlungene Situationen...
8. Führungsstil-Analyse ("Hausaufgabe")
9. Motivation und Demotivation im Unternehmen X

**Mittagessen: 12.30 - 13.15 Uhr**

10. Abschlußrunde: Erkenntnisse + Eindrücke/ Vereinbarungen für den 2. Block

**Ende: ca. 15.00 Uhr**

## Programm "Führungskräfte-Training", Teil II

### 3. Tag

**09.00 Uhr**

1. Start / (Wieder-)Einstiegsrunde

**09.30 - 12.30 Uhr**

2. Wechselseitiges Unterstützungssystem

**12.30 - 13.30 Uhr**

**Mittagspause**

**13.30 - 18.30 Uhr**

3. Konflikte und Konfliktmanagement  
4. Rollenspiele, Fallbeispiele usw.

**18.30 Uhr**

**Abendessen**

---

### 4. Tag

**09.00 - 10.30 Uhr**

5. Effektives Sitzungsmanagement

**10.30 - 12.30 Uhr**

6. Die Führungskraft als Coach

**12.30 - 13.15 Uhr**

**Mittagessen**

**13.15 - 14.00 Uhr**

7. Abschlußrunde