

Einleitende Gedanken:

Der Stellenwert der Führung in Strukturen und Organisationen hat in den letzten Jahrzehnten einen merklichen Wandel vollzogen. Demokratisierungsprozesse im weitesten Sinne haben für Veränderungen des Selbst und von gesellschaftlichen Zusammenhängen gesorgt. In technischen Fragen und Steuerungsprozessen sind es die Maschinen, die nach wie vor nach „einfachen“ Befehlen wie ja und nein funktionieren. Je komplexer (also mit Eigendynamik behafteten Prozessen) die Steuerungsabläufe sind, um so eher sind die Faktoren menschlichen Handelns in den Prozessablauf mit einzubeziehen.

Die Entwicklung der Geschwindigkeit in Arbeitsprozessen, flachere Hierarchien, Beachtung von Kostensenkungspotenzialen, etc., tragen in hohem Maße dazu bei, Führung und die Aufgaben von Führung stetig weiterzuentwickeln.

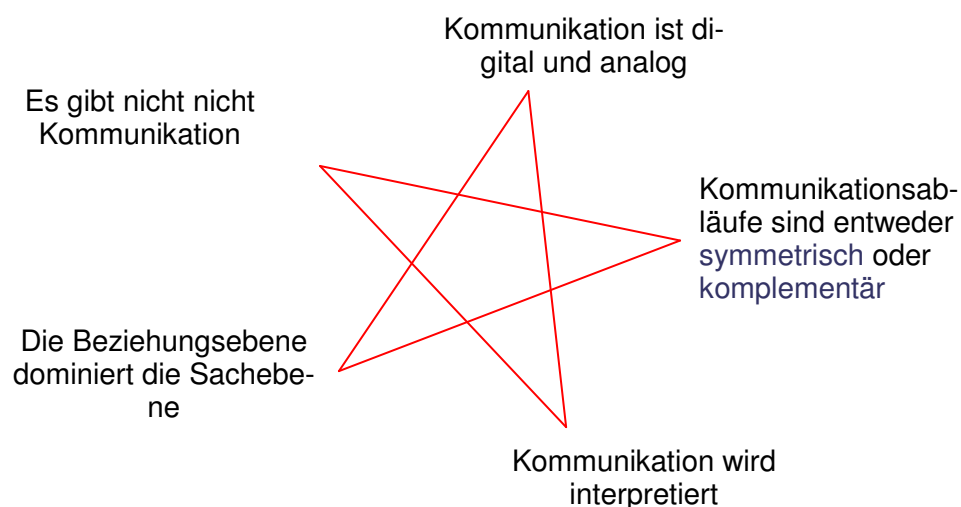
Das folgende Seminar bearbeitet meine grundsätzlichen Thesen zur Führung ohne Anspruch auf Wahrheit. Das Seminar soll Anregungen zur Selbstüberprüfung schaffen und bietet die Chance zur weiteren, individuellen Vertiefung.

Auf den nachstehenden Seiten wird behandelt:

Grundlagen der Gesprächskultur und Gesprächsführung und der Kommunikation als wesentliches Merkmal der Führung, Verbale und Nonverbale Kommunikation, Aktives Zuhören, Systemische Fragetechniken, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche

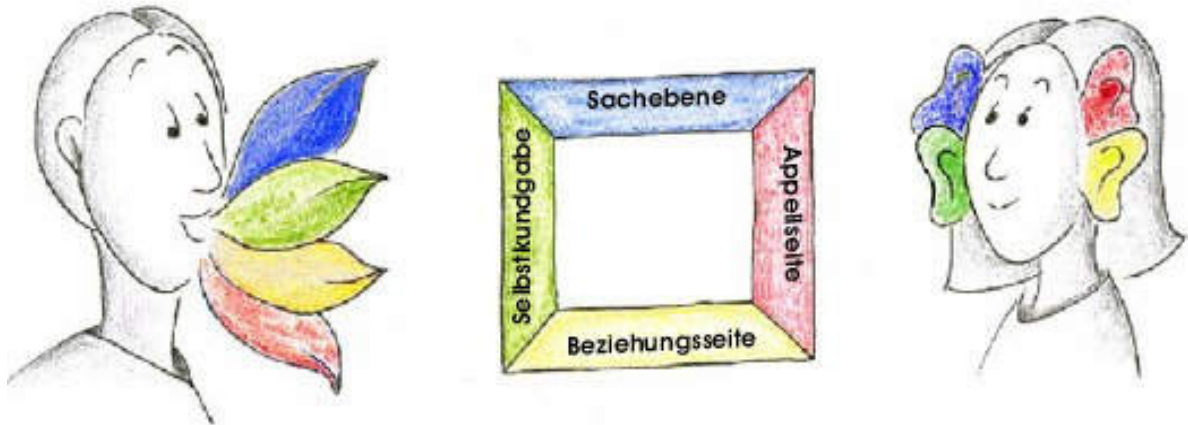
Kommunikation als wesentliches Merkmal der Führung:

Schulz von Thun beispielsweise bezieht sich in seinem Nachrichtenmodell auf die fünf Axiome von Paul Watzlawick nach denen menschliche Kommunikation als jegliche Form des Verhaltens definiert wird.



Gesprächskultur und Gesprächsführung

Kommunikation bedeutet, sich wechselseitig zu verständigen. Gespräche haben immer mehrere Aspekte. Wichtig: Die Beziehungsebene bestimmt die Sachebene! Vergessen Sie das nie.



Als Kommunikationsfähigkeit beschreiben Belz/Siegrist in ihrem „Kursbuch Schlüsselqualifikationen“ die Bereitschaft und das Vermögen des Einzelnen bewusst und selbstkongruent zu kommunizieren indem er/sie sich anderen möglichst klar und deutlich mitteilt, anderen bewusst zuhört, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden weiß, auf die Bedürfnisse anderer eingeht und auf nonverbale Signale achtet.

Berne, Birkenbihl, Cohn, Schultz von Thun, Watzlawick, u.a. beschreiben nachstehende Grundsätze der Kommunikation.

- Kommunikation bedeutet wechselseitige Verständigung
- Kommunikation findet optimaler Weise in „Augenhöhe“ statt
- Kommunikation besteht aus digitalen und analogen Informationen
- Es gibt nicht nicht Kommunikation
- Kommunikation hat vier Elemente:
Inhalt, Beziehung, Appell und Selbstoffenbarung
- Kommunikation hat immer einen Inhalts- **und** einen Beziehungsaspekt
- Die Beziehungsebene bestimmt die Inhaltsebene
- Kommunikation unterliegt der Interpretation des Gegenübers

- Inkongruenz verschleiert die Inhaltsebene
- 80% der Kommunikation ist nonverbal und unbewusst
- Ich-Aussagen sind authentischer als Man- oder Wir-Aussagen
- Fragen ist wichtiger als Argumentieren
- Kommunikation ist das, was der andere versteht
- Kommunikation ist vererbt und erlernt
- gemeinsames Singen ist erwünscht und erlaubt, gemeinsames reden schafft größere Verständigungshürden
- kulturelle Sprachnivellierung entfernt Kommunikationsbarrieren
- Kommunikation ist gleichgeschaltet, sich ergänzend, widersächlich

Verbale und Nonverbale Kommunikation:

Wahrscheinlich ist die nonverbale Kommunikation der wichtigere Teil der Gesprächsführung. 80% dessen, was zwischen Lebewesen an Informationen ausgetauscht wird soll aus Gestik, Mimik und Tönen und deren Interpretation bestehen.

Beispiel:

Er: Da vorne ist Grün! Sie: Fahr' ich oder fährst du?

Angenommen, der Mensch hat ca. 2-3 Mio. Jahre an Evolutionsgeschichte hinter sich gebracht, um so zu werden, wie er jetzt ist und sich seit ca. 10TJ kaum verändert, dann ist Sprachentwicklung zur Optimierung von Überlebensstrategien relativ jung. Die *Sprache ist die Quelle aller Missverständnisse*. "Der kleine Prinz" von Antoine de Saint-Exupéry.

In Juristenausbildungen immer wieder gerne genommen:

In einer Telegraphenstation in den USA, vor nicht allzu langer Zeit, wurde nachstehender Satz eines Richters durch einen kleinen Fehler zur Katastrophe. Die Aussage...

„Wartet, nicht hängen!“...

wurde durch eine kleine Veränderung, bewusst oder unbewusst...

„Wartet nicht, hängen!“

dem Angeklagten zum Verhängnis

Nonverbale Kommunikation hingegen, die Verständigung, die auch viele Tiere beherrschen besteht aus dem Ausdruck dessen, was ich von mir Preis gebe. Es ist absolut lebensnotwendig, fehlerfrei zu kommunizieren.

Folgende Stichworte geben einen Anhaltspunkt zur Vielfältigkeit der Kommunikation.

- geschrieben, gesprochen
- Codes: elaboriert, restringiert
- Lautstärke, Tonfall, Melodie, Rhythmus, Pausen
- unbewusst
- vererbt, erlernt, kulturabhängig
- Emotionen
- Körperbewusstheit
- Körperhaltung, Gestik
- Mimik, Augenkontakt (z.B. Dauer des Blicks, etc.), Brauen, Mund
- Objekte
- Territorien

Beispiele:

Frau Müller: neutral, zugewandt, arrogant

Herr Müller zum Gespräch bitte: restringiert vs. elaboriert

Aktives Zuhören:

Diese von GORDON entwickelte Methode geht zurück auf Gespräche und Therapien in Familien und wurde später für Führungskräfte weiterentwickelt. Diese Methode funktioniert dann am besten, wenn eine bestimmte, persönliche Haltung als Voraussetzung gegeben ist.

Nach ROGERS übersetzt hat diese Haltung drei Faktoren: Wertschätzung, Einfühlungsvermögen und Echtheit.

Aus meiner Überzeugung, abgeleitet von systemischem Gedankengut, ist es sinnvoll, im Gespräch den Fokus auf die Ressourcen unseres Gesprächspartners zu legen und den Glauben zu hegen, dass unser Gegenüber alle Möglichkeiten in sich trägt, die Frage oder Lösung des Problems, der Aufgabe oder der Situation selbst zu meistern.

Aktives Zuhören bedeutet, dem Gesprächspartner das Gefühl zu vermitteln, dass ich mich für ihn und nur ihn in diesem Moment interessiere. Das, was er getan hat oder tun soll ist ok und ich glaube an die Kraft seiner und meiner Fähigkeiten.

Ich lege Wert auf das, was er sagt und halte etwas von ihm. Ich gehe davon aus, dass sie oder er momentan der oder die richtige Person am richtigen Platz ist.

Oft, gerade wenn wir in uns Affekte also Gemütsbewegungen spüren, ist eine Kalibrierung von uns selbst auf die oben beschriebenen Werte die erste Voraussetzung, um für ein erfolgreiches Gespräch gerüstet zu sein.

Aktives Zuhören in drei Schritten:

1. Das vom Gegenüber Gesprochene wird durch Nicken bestätigt.
2. Das vom Gegenüber Gesprochene wird durch „hm-hm“, „ah-ja“, „ach“, „gut“, „prima“, „na“, etc. bestätigt.
3. Das vom Gegenüber Gesprochene wird durch eigene Worte zusammenfassend wiederholt.
4. Das vom Gegenüber Gesprochene wird emotional verstanden.

Übung zu dritt:

passiv, bestätigend, aktiv, emotional

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

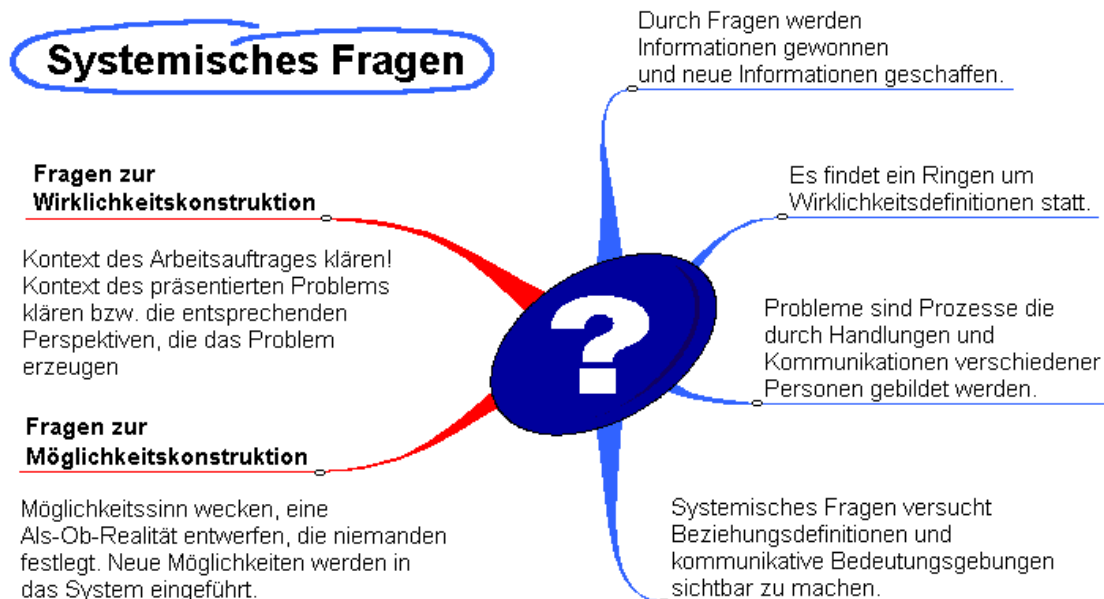
.....

Systemische Fragetechniken:

1. Systemisches Fragen alleine schafft vielleicht Irritation aber noch keinen Kontakt..., kann man auf eines von beiden verzichten?
2. Es muss mein Bedürfnis sein die Wirklichkeit meines Gegenübers zu verstehen..., durch Fragen gestalten wir die Wirklichkeit des Gegenübers!
3. Hätte ich andere Fragen gestellt, hätte ich andere Antworten bekommen.
4. Wenn Sie einen Menschen fragen, ob ein Bild obszön ist, und er sagt -ja-, dann wissen Sie viel über diesen Menschen, aber nichts über das Bild
5. Methodische Werkzeuge sind scharfe Waffen.
6. Zur Arbeit mit systemischem Gedankengut gehört eine entsprechende Haltung.
7. Beispielsweise: Wertschätzung, Konstruktivismus, Neutralität, Respekt...

Graphische Darstellung:

Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Schlippe/Schweitzer, Göttingen 2000



Statt einer langen Erklärung zum systemischen Ansatz, ein Gedicht:

"Wenn ich in die Stube speie,
 lacht mein Bruder wie ein Schwein,
 wenn er lacht, haut meine Schwester,
 wenn sie haut, weint Mütterlein.
 Wenn die weint, muss Vater fluchen -
 wenn er flucht, trinkt Tante Wein.
 Trinkt sie Wein, schenkt sie mir Kuchen,
 wenn ich Kuchen kriege, muss ich speien."

Joachim Ringelnatz

KKK oder die Aufgabe des Korsischen-Kiefern-Käfer:

In Korsika (so habe ich einmal aufgeschnappt) soll es eine Insektenart geben, die nach recht einfachen Spielregeln lebt. Den Korsischen-Kiefern-Käfer. Er ernährt sich entsprechend seines Namens von Kiefernrinde. Und so verbringt er sein Insektenleben damit, sich auf die Suche nach (schönen) korsischen Kiefern zu machen. Doch das ist noch nicht alles. Ein weitere Spielregel besagt: "Triffst du einen zweiten Korsischen-Kiefern-Käfer, häng dich hinten dran und lass den Vordermann die Kiefern suchen!"

Dabei besteht die Möglichkeit ein Problem zu konstruieren! Das Leben der Korsischen-Kiefern-Käfer ist solange in Ordnung, bis der erste einer langen Kette den letzten der eigenen Kette entdeckt und sich daran hängt. Was der Gute nicht weiß, ist, dass es die eigene Kette ist und sich somit der Kreis schließt. Jeder denkt, dass der vordere Korsische-Kiefern-Käfer sich um die Rindensuche kümmert. Und so marschieren sie suchend im Kreis, bis sie jämmerlich verhungert sind.

Ich hab' keine Ahnung, ob es diesen Käfer tatsächlich gibt aber diese Metapher begleitet meine tägliche Arbeit.

Systeme zu akzeptieren und wertschätzend zu begreifen und zu verstehen, von vielen Seiten zu betrachten, auch in Frage zu stellen, womöglich zu irritieren, um dem Ratsuchenden zu helfen, es selbst neu oder anders zu verstehen, ist aus meiner Sicht die Kernkompetenz einer systemischer Beratung.

Beispiele zu Fragen (es könnte noch viele andere geben):

1. Wollen Sie mich unterstützen, damit ich Sie besser kennen lernen kann...
2. Was darf in unserer Zusammenarbeit geschehen, was nicht...
3. Was soll passieren, damit dies hier ein gutes Gespräch wird...
4. Was glauben Sie hätte, ihr liebster Verwandter, Freund oder Arbeitskollege dazu gesagt...
5. Wer glauben Sie, ist durch das, was Sie betrifft auch betroffen...
6. Was müsste morgen anders sein, damit Sie sich wohl fühlen...
7. Stellen Sie sich vor, morgen wäre das letzte Gespräch mit mir...
8. Woran könnten wir beide erkennen, dass Erfolg eingetreten ist...
9. Woran könnten andere erkennen, dass Erfolg eingetreten ist...
10. Was würden Sie tun, wenn es keine Gespräche mit mir gäbe...
11. Was hätten Sie mich gefragt, wenn Sie meine Führungskraft wären...
12. ? ...

Als kleine Übung besteht die Möglichkeit sich mit verschiedenen Fragen über das Wetter mit einem Gesprächspartner zu unterhalten...

Rollen: eine Gruppe besteht aus Fragenden, die zwei Fragen entwickeln, eine Gruppe besteht aus Antwortenden.

Zielvereinbarung:

“Marke, die zur Ermittlung des Siegers erreicht werden muss” Es gibt eine Unterscheidung zwischen: Visionen - Fernziele - mittelfristige Ziele - kurzfristige Ziele - Aufgaben

Elemente eines Ziels:

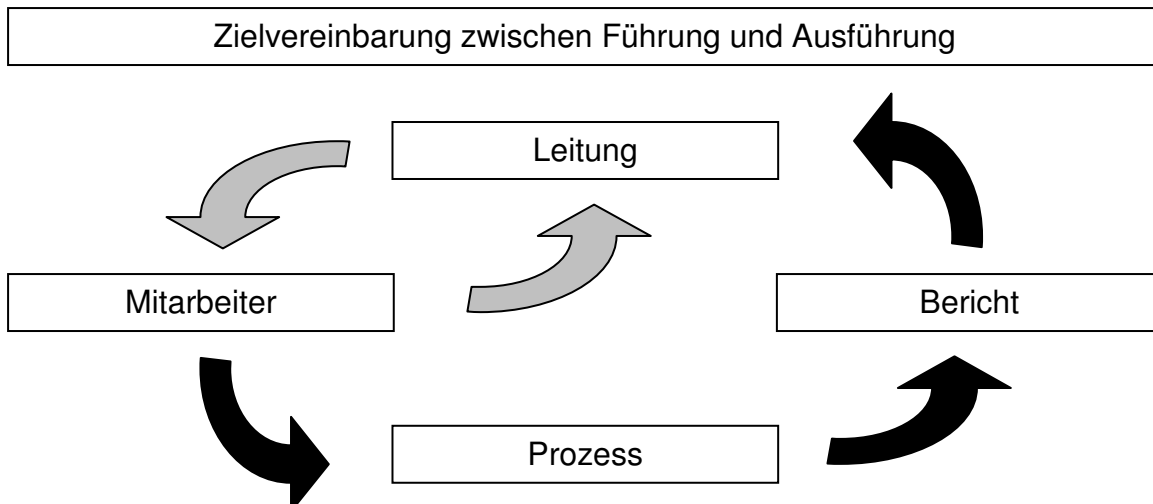
- Qualität: Was genau?
- Quantität: Wie viel genau?
- Termin: Wann genau?
- Adresse: Wohin genau?

Anforderungen an ein Ziel: Ziele sind s m a r t

- s spezifisch, vereinbart, koordiniert, widerspruchsfrei
- m mess-, bzw. prüfbar
- a anfordernd, motivierend, identifizierend, lösungsneutral
- r realistisch, d.h. techn., ökon., sozial, pol., ökol., usw. machbar
- t terminiert

Grundsätze der Zielvereinbarung in Anlehnung an Kießling-Sonntag, Berlin 2006 und Schmidt/Kleinbeck, Göttingen 2006

- Mitarbeiter reagieren umso positiver auf Zielvereinbarungsprogramme, je stärker sie an deren Aufbau und Gestaltung beteiligt sind.
- Im partnerschaftlichen Dialog definieren Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam den Beitrag des Mitarbeiters zum Erreichen der Zielsetzung; Zielvorschläge des Mitarbeiters werden in den Prozess der Zielvereinbarung mit integriert.
- Ziele sind einerseits spezifisch und herausfordernd und werden von den Organisationsmitgliedern als erreichbar erlebt und sollten den individuellen Fähigkeiten entsprechen.
- Spezifische und herausfordernde Ziele entfalten dann ihre stärksten Leistungswirkungen, wenn die Bindung von Personen an die Ziele hoch ausgeprägt ist.
- Je höher die subjektive Wahrscheinlichkeit und der Wert der Zielerreichung eingeschätzt werden, umso stärker fällt die Zielbindung von Personen aus.



Mitarbeitergespräche:

Mitarbeitergespräche sind elementare Einheiten der strukturellen Kommunikation. Optimale Nutzung ermöglicht eine höhere Prozessqualität, steigert die Zufriedenheit der Beteiligten und erhöht die Arbeitseffekte.

- Vorbereitung
nehmen Sie sich Zeit und arbeiten Sie eine persönliche Checkliste ab
fordern Sie Ihren Gesprächspartner ebenfalls zur Vorbereitung auf
- Intensität
60-120 Minuten, beide Gesprächspartner sollten die gleichen Zeitanteile haben
- Mindestens einmal jährlich
zweimal jährlich ist sinnvoller
- Dokumentation
fordern Sie Ihren Gesprächspartner auf die folgenden Inhalte zu protokollieren
- Zielvereinbarung
was will der Gesprächspartner erreichen
was will ich mit dem Gesprächspartner erreichen
wie kann ich meinen Gesprächspartner in seiner Zielerreichung unterstützen
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
wie sehe ich mich
wie sieht mein Gesprächspartner mich
wie sehe ich meinen Gesprächspartner
wie sieht mein Gesprächspartner sich
- Feedback
ressourcenorientiert
drei positive und maximal eine kritische Rückmeldung
ich beobachtet
in mir hat es folgendes ausgelöst
für die Zukunft wünsche ich mir