



Kommunizieren und Kooperieren

Bundeskanzleramt

Training

9. bis 13. März 2021

Online-Seminar



Zur Genderfrage

In diesem Skript werden die Stellen- und Funktionsbeschreibungen in der Regel gegendert. Sollte doch einmal in einer Formulierung eine einfach geschlechtliche Form auftreten, beinhaltet das keinesfalls eine Diskriminierung, sondern ist dann als Kurzform für beide Geschlechter zu verstehen.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Grundlagen der Kommunikationstheorie	5
Informationsverluste in der Kommunikation	
Das Kommunikationsquadrat	7
Die vier Seiten einer Nachricht, Die vier Ebenen, Das KQ in der Gesprächsvorbereitung, Hilfreiche Hinweise, Zuhörmethodik, mit vier Ohren empfangen	
Wichtige Einzeltechniken der Gesprächsführung	15
Aktives Zuhören und Paraphrasieren, Ich-Botschaften statt Du-Botschaften, Beispiele und Übungen	
Die Kunst des Fragens	20
Fragefelder, Fragetypen, Präzisierende Fragen, Hypothetische Fragen, Übungen	
Verständliches Informieren	28
Tipps für partnerbezogenes Informieren	
Gesprächsführung	30
Die vier Schichten eines Gesprächs, Merkmale eines guten Gesprächs, Verlauf eines guten Gesprächs, Stolpersteine, S.M.A.R.T. Modell, Die besten Gesprächsförderer, Die häufigsten Gesprächsstörer	
Körpersprache	39
Einführung, Übungen, Das Eisbergmodell der Kommunikation, SO-CLEAR, Übungen, Transaktionsanalyse, TA und Gesprächserfolg, Typische Abwehrmechanismen	
Feedback und unangenehme Nachrichten	46
Unangenehme Botschaften, Gefühle, Feedback und konstruktives Kritisieren	
Das JoHari Fenster	52
Selbst- und Fremdwahrnehmung, Dynamiken, Gestaltungsmöglichkeiten, Formulierungshilfen für ein motivierendes Feedback	
Was ist ein Team	57
Definition Team, Merkmale erfolgreicher Teams, Ziele der Teamarbeit, Vor- und Nachteile der Teamarbeit	
Teamphasen	65
Teamphasenmodell nach Tuckman	
Rollenstruktur in Teams	67
Belbins Neun Rollen Modell, Übungen	
Das Teammodell	73
Maria Rolfes und Kathrin Swoboda	
Exkurs: Das virtuelle Team	78
Definition, Beteiligte im virtuellen Team, Organisation, Führungskräfte, Teammitglieder	

Um ein möglichst effizientes Zusammenarbeiten im Team verwirklichen zu können, ist nicht nur ein hervorragendes Fachwissen von Nöten, sondern auch ein sicheres und souveränes Agieren in den vielfältigen Gesprächssituationen mit internen und externen Geschäftspartnern und Gesprächspartnerinnen.

Das verlangt klare Kompetenzen hinsichtlich argumentativ geleiteter Überzeugungsstrategien und ein ausgeprägtes Fingerspitzengefühl im Umgang mit dem Gegenüber insbesondere in kritischen Gesprächssituationen. Nur dann können die gesetzten Ziele erreicht werden.

Sowohl die gesamte Abteilung sowie einzelne Arbeitsgruppen werden von zielgerichteten und effizienten Gesprächen in einer freundlichen Atmosphäre profitieren.

*„Erst an der Reaktion meines Gegenübers erkenne ich, was ich gesagt habe...“
„Entscheidend ist die empfangene, nicht die gesendete Nachricht.“*

Paul Watzlawick

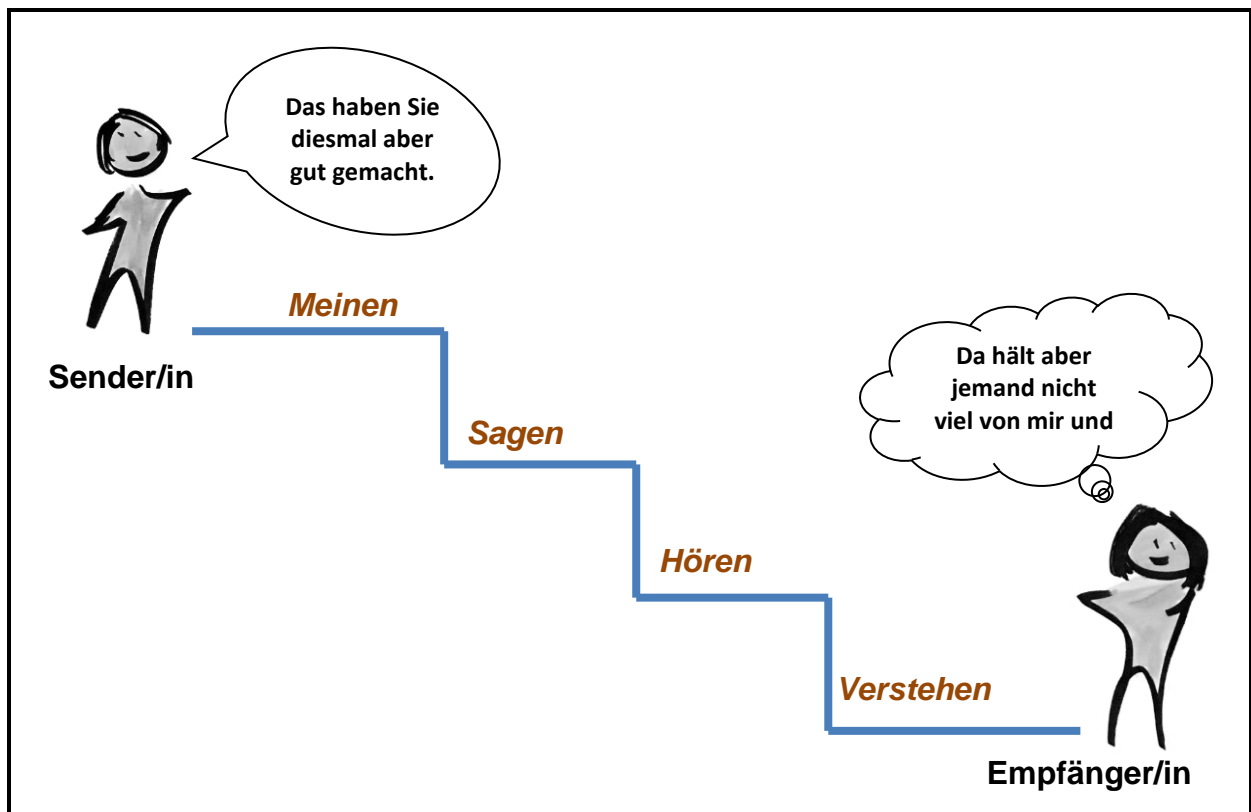
Grundlagen der Kommunikationstheorie

Das „Sender-Empfänger-Modell“ erklärt menschliche Kommunikation mit dem Bild des Funkverkehrs:

Eine Person (Sender/in) teilt einer anderen Person (Empfänger/in) verbal oder nonverbal codiert etwas mit. Der/die Empfänger/in nimmt diese Signale auf und entschlüsselt (decodiert) sie. Wenn das Gesendete mit dem Empfangenen weitgehend übereinstimmt, hat die Verständigung funktioniert. Interpretiert der/die Empfänger/in die Nachricht anders und gibt dem/der Sender/in aber keine Rückmeldung darüber, wie er/sie das Gesagte verstanden hat, so kommt es zu einer Kommunikationsstörung.

In diesem Zusammenhang wird von einer Informationsverlusttreppe (nach Theo Gehm) gesprochen. Verlusttreppe, da das Ausgesprochene vom Gemeinten differiert, das Gehörte sich vom Gesagten unterscheidet und das Verstandene mit dem Gehörten nicht notwendigerweise übereinstimmt.

Informationsverluste



Dies kann leicht passieren, da jede Nachricht verschiedene Facetten von Botschaften enthält und ein Verzerrungswinkel allein schon durch die Gewichtung der verschiedenen Nuancen entstehen kann. Werden, z.B. bei Kontroversen oder Konflikten affektiv belastete Themen kommuniziert, können diese Verluste verstärkt auftreten.

Informationen gehen im Kommunikationsprozess schnell verloren oder bekommen andere Akzente – das Kinderspiel „Stille Post“ verdeutlicht dieses klassische Phänomen in der Kommunikation.

Gesprächspartner/innen wundern sich im Nachhinein darüber, was sie alles angeblich gesagt haben sollen oder darüber, dass Sachen, die sie selbst geklärt und abgesprochen glaubten, für ihr Gegenüber noch überhaupt nicht geklärt sind. Gerade bei kontroversen Zielsetzungen, wie bei Meinungsverschiedenheiten, können Informationsverluste durch emotionale Voreinstellungen und selektive Wahrnehmung begünstigt werden.

Das Kommunikationsquadrat

Die vier Seiten einer Nachricht

Einen zentralen Erklärungsansatz für Wirkungsweisen in der Kommunikation oder auch für die oben beschriebenen Informationsverluste bietet das Modell des Kommunikationsquadrats von Friedemann Schulz von Thun. Bekannt geworden - auch über die Grenzen Deutschlands hinaus - ist dieses Modell ebenso als "Vier-Ohren-Modell" oder "Nachrichtenquadrat".

Wenn ich als Mensch eine Äußerung von mir gebe, bin ich auf vierfache Weise wirksam. Jede meiner Äußerungen enthält, ob ich will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig:

- eine Sachinformation (worüber ich informiere) – blau
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe) – grün,
- einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) – gelb,
- einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte) – rot.

Ausgehend von dieser Erkenntnis hat Schulz von Thun 1981 die vier Seiten einer Äußerung als Quadrat dargestellt. Die Äußerung entstammt dabei den "vier Schnäbeln" der sendenden Person und trifft auf die "vier Ohren" der empfangenden Person. Sowohl Sender/in als auch Empfänger/in sind für die Qualität der Kommunikation verantwortlich, wobei die unmissverständliche Kommunikation der Idealfall ist und nicht die Regel.

Die vier Ebenen der Kommunikation

Auf der **Sachebene** des Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund, hier geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte. Dabei gelten drei Kriterien:

- wahr oder unwahr (zutreffend/nicht zutreffend)
- relevant oder irrelevant (sind die aufgeführten Sachverhalte für das anstehende Thema von Belang/nicht von Belang?)
- hinlänglich oder unzureichend (sind die angeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend, oder muss vieles andere zusätzlich bedacht werden?)

Die Herausforderung für die sendende Person besteht auf der Sachebene darin, die Sachverhalte klar und verständlich auszudrücken. Der/die Empfänger/in kann auf dem Sachverhalt entsprechend der drei Kriterien reagieren.

Für die **Selbstkundgabe** gilt: Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er/sie auch etwas von sich. Jede Äußerung enthält gewollt oder unfreiwillig eine Kostprobe der Persönlichkeit – der

Gefühle, Werte, Eigenarten und Bedürfnisse. Dies kann explizit ("Ich-Botschaft") oder implizit geschehen.

Während der/die Sender/in mit dem Selbstkundgabe-Schnabel implizit oder explizit, bewusst oder unbewusst, Informationen über sich preisgibt, nimmt der/die Empfängerin diese mit dem Selbstkundgabe-Ohr auf: Was ist das für eine/r? Wie ist er/sie gestimmt? Was ist mit ihm/ihr? usw.

Auf der **Beziehungsseite** gebe ich zu erkennen, wie ich zum/r Anderen stehe und was ich von ihm/ihr halte. Diese Beziehungshinweise werden durch Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik vermittelt.

Die sendende Person transportiert diese Hinweise implizit oder explizit. Die Empfangende fühlt sich durch die auf dem Beziehungssohr eingehenden Informationen wertgeschätzt oder abgelehnt, missachtet oder geachtet, respektiert oder gedemütigt.

Die eigentliche Einflussnahme auf den/die Empfänger/in geschieht auf der **Appellseite**. Wenn das Wort ergriffen wird, soll in aller Regel etwas erreicht werden. Es werden Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsanweisungen formuliert. Die Appelle werden offen oder verdeckt gesandt. Mit dem Appell-Ohr fragt sich der/die Empfänger/in: Was soll ich jetzt (nicht) machen, denken oder fühlen?

Als Sender/in bedeutet das: Bei meinen Äußerungen in Beratung oder Verhandlung sollte ich mir meiner möglicherweise unterschwellig mitschwingenden Botschaften bewusst sein.

Das Kommunikationsquadrat in der Gesprächsvorbereitung

Sachverhalt

- Welche Themen will ich ansprechen?
- In welcher Reihenfolge?
- Wie ist der Sachverhalt?
- Welche Argumente und Beispiele habe ich?

Selbstaussage

- Wie erlebe ich die Situation?
- Wie sind meine Gefühle und Bedürfnisse?
- Was davon möchte ich - wie - mitteilen?



Appell

- Was ist mein Gesprächsziel?
- Was will ich minimal, maximal erreichen?
- Welche Wünsche und Forderungen habe ich?

Beziehung

- Wie kann ich ein positives Klima schaffen?
- Wie sehe ich die andere Person?
- Wie kann ich das Gespräch positiv abschließen?

Das Kommunikationsquadrat in der Gesprächsvorbereitung

Sachverhalt

- Welche Themen wird er/sie ansprechen wollen?
- In welcher Reihenfolge?
- Wie ist der Sachverhalt?
- Welche Argumente und Beispiele hat er/sie?

Selbstaussage

- Wie erlebt er/sie die Situation?
- Wie sind seine/ihre Gefühle und Bedürfnisse?
- Was wird er/sie davon - wie - mitteilen wollen?



Appell

- Was ist sein/ihr Gesprächsziel?
- Welche Wünsche und Forderungen wird er/sie haben?

Beziehung

- Wie sieht er/sie mich?
- Wie sieht er/sie die Situation?

Hilfereiche Hinweise

Sachinhalt – Worüber wird informiert?

Die Sachinformation wird meist explizit ausgesprochen und beansprucht deshalb die Hauptrolle, wird aber häufig von anderen, impliziten/versteckten Botschaften übertönt.

- Überbewerten Sie nicht das rein sachbezogene Gespräch – es geht nur selten nur „um die Sache“. Meist spielen andere Seiten der Nachricht implizit eine entscheidende Rolle, die über die Sachargumente versteckt kommuniziert werden.
- Trennen Sie Wahrnehmungen von Bewertungen und Unterstellungen.
- Strukturieren Sie die Sachaussagen so, dass Ihre Gesprächspartner/innen sie gut verstehen können und zum Mitdenken und -sprechen angeregt wird.

Selbstaussage – Was sagt der Sender über sich selbst?

Die Selbstaussage gibt Hinweise darauf, was in der sendenden Person selbst vorgeht. „Immer wenn ich etwas von mir sage (gebe) – gebe ich auch etwas von mir (preis)“. Diese Selbstkundgabe kann implizit oder explizit gesendet werden.

- Werden Sie sich klar über Ihre innere Befindlichkeit.
- Prüfen Sie, was Sie veröffentlichen wollen und was Sie für sich behalten wollen.
- Prüfen Sie, was zur Situation und zu Ihrem/er Gesprächspartner/in passt.
- Sie sollten nicht alles, was Sie bewegt, sagen – aber was Sie sagen, sollte authentisch sein.
- Überprüfen und finden Sie Ihr Commitment, was Sie beruflich vertreten wollen.

Beziehung – Was hält der/die Senderin vom Empfänger bzw. der Empfängerin?

Die Beziehungsebene artikuliert einen Beziehungshinweis, die dem Gesprächspartner in der schwierigen Situation als Orientierung dient. Eine positive Beziehungsbotschaft im Gespräch kann sachlogische Divergenzen lösen.

Tatsächlich werden Beziehungssignale meist implizit „zwischen den Zeilen“ gesendet. Das Nicht - Sprachliche, z.B. der Tonfall in der Stimme, spielt hier eine sehr viel größere Rolle, als der sachorientierte Sender ahnt.

Störungen auf der Beziehungsebene können ein sachgerechtes Kommunizieren unter Umständen verhindern – wenn sie nicht geklärt oder behoben werden. Ein beziehungsorientierter Kommunikationsstil behebt und löst sachlogische Schwierigkeiten.

- Klären Sie vorab kritisch, in welcher Beziehung/ Rolle Sie dem anderen gegenüber treten (Überordnung, Unterordnung, Gleichberechtigung oder Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kind-Ich)
- Prüfen Sie, welche Wirkung beim Anderen eintreten könnte, wenn Sie mit einer bestimmten Beziehungsbotschaft auftreten.
- Welche Rolle weisen Sie mit Ihrer Beziehungsbotschaft unbewusst dem Anderen zu?
- Entwickeln Sie eine partnerschaftliche Haltung gegenüber Ihrem Gegenüber – zeigen Sie, dass Sie ihn und sein Anliegen akzeptieren.

Appell – Wozu will der/die Sender/in den/die Empfänger/in veranlassen?

Der Appell versucht Einfluss zu nehmen und verfolgt Absichten, um beim Anderen etwas zu bewirken.

- Klären Sie Ihre Interessen und formulieren Sie klar und eindeutig Ihre Appelle (Bedürfnisse, Erwartungen und Interessen).
- Überprüfen Sie, warum es Ihnen unter Umständen schwerfällt, Ihre Appelle klar zu äußern.
- Seien Sie sich bewusst, dass Andere andere Appelle haben, die für sie genauso wirksam werden, wie Ihre eigenen. Vermeiden Sie es, zum „Knecht der Appelle“ zu werden, denn nicht auf jeden Appell braucht man einzugehen.
- Der/die Andere kann, muss aber nicht Ihre Appelle befolgen, sondern kann *ja* oder *nein* sagen.

Zuhörmethodik – die vier Botschaften entschlüsseln

Jede Äußerung kann auf sehr unterschiedliche Art und Weise gehört werden. Nicht nur Sie als Sender/in bestimmen die Gewichtung der vier Kommunikationsebenen. Ihr/e Gesprächspartner/in kann z.B. der Beziehungsseite oder dem Appell viel mehr Bedeutung geben als der Sachinformation. Er/sie wird in diesem Fall nicht so reagieren, wie von Ihnen erwartet. Eine Äußerung kann also auf vier verschiedene Ohren treffen. Je nachdem, auf welchem Ohr ihr Gegenüber besonders hellhörig ist, wird es zu Unterschieden in der empfangenen Botschaft und somit zu unterschiedlichen inneren wie äußeren Reaktionen führen.

Als Empfänger/in haben Sie es in der Hand, mit welchem Ohr sie eine Botschaft empfangen möchten. Hier liegt ihr Interpretationsspielraum. Ihre Entgegnung ist stets eine Reaktion auf die Interpretation, die sie einem Sachverhalt geben. Verbale Angriffe können Sie elegant entschärfen, indem Sie diesen Aspekt in Leere laufen lassen und den Fokus auf eine andere Botschaftsebene lenken. Es gibt vier Empfangsmöglichkeiten:

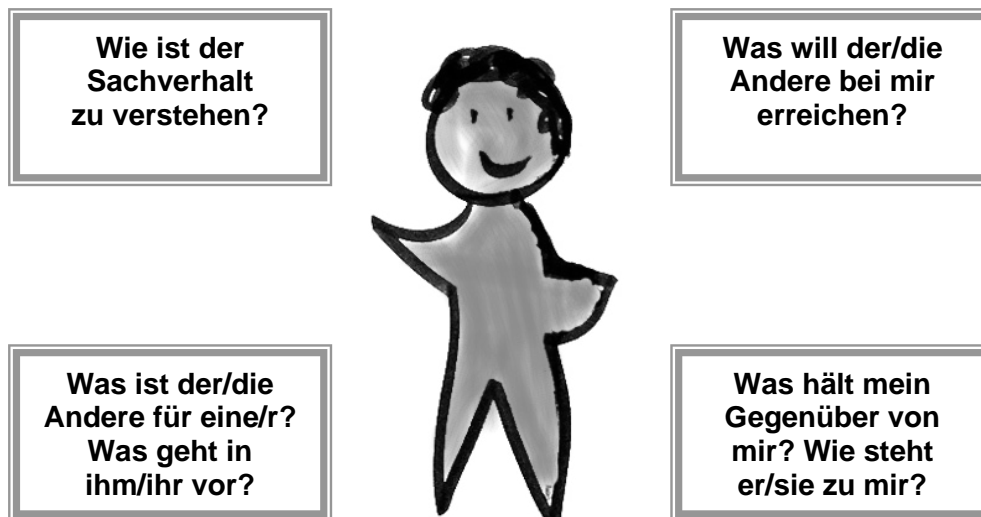
Beispielsätze:

- „Der Kaffee ist alle!“
- „Warum haben Sie diese Sache noch nicht bearbeitet?“
- „Du kommst aber spät heute?“
- „So viel Arbeit, das schaffe ich nie!“
- „Wieso ist bei Ihnen immer alles so umständlich und langwierig?“

Klar und direkt bleiben ist wesentlich für eine zielgerichtete Kommunikation. Indirektes Reden führt häufig dazu, dass man überhört wird und das Wünsche und Forderungen nicht erfüllt werden.

Überprüfen sie bitte immer wieder, wie klar sie Ihre Forderungen und Wünsche formulieren und ob Sie selbst anfällig sind für bestimmte Teile von Botschaften.

Mit vier Ohren empfangen



Aufforderung:

Sie möchten gern, dass ich ...

Du willst vermeiden, dass ...

Und jetzt sind sie gespannt, wie ich reagiere ...

Selbstaussage:

Ihnen geht das gegen den Strich ...

Das macht Sie ganz ...

Du bist jetzt...

Beziehung:

Für Sie bin ich ...

Sie halten mich für ...

In Deinen Augen habe ich ...

Sache:

„Ja. Nein. Stimmt.“

„Was meinen Sie mit ...?“

„Was verstehst Du unter ...?“



Wichtige Einzeltechniken der Gesprächsführung

Ausgeprägte kommunikative Kompetenz zählt zu den Grundanforderungen an eine Führungskraft. Gerade bei Mitarbeitergesprächen steht und fällt die Qualität des Dialoges mit dem Kommunikationsvermögen des Vorgesetzten oder der Vorgesetzten. Ist er/sie nicht in der Lage, Informationen zu strukturieren, Zwischentöne aufzugreifen, Emotionen zu verbalisieren oder das Gespräch durch Fragen zu lenken, gleitet dieses schnell in eine ungewollte Richtung ab. Zu den Einzeltechniken der Gesprächsführung, die jede Person mit Vorgesetztenfunktion zur Gesprächssteuerung verlässlich beherrschen sollte, zählen insbesondere die drei nachfolgend beschriebenen.

Aktives Zuhören und Paraphrasieren

Aktives Zuhören und Paraphrasieren sind zwei Techniken des Spiegelns. Bei beiden geht es darum, bewusst eine Rückkopplung der Aussagen des Gesprächspartners oder der Gesprächspartnerin vorzunehmen, sie also quasi zu spiegeln. Gerade in Auseinandersetzungen mit unterschiedlichen Betrachtungsweisen, Meinungen und Erfahrungen haben die Spiegeltechniken ihren Platz, denn sie helfen, Missverständnisse zwischen „Sender“ und „Empfänger“ zu minimieren. Beim Paraphrasieren geht es um inhaltliches Verständnis, also um die Sachebene, während beim aktiven Zuhören emotionales Verständnis gezeigt wird, also mehr die Beziehungsebene betroffen ist.

Wer die Technik des Paraphrasierens einsetzt, fasst zunächst die wesentlichen Informationen des Gesprächspartners zusammen. Dies kann dadurch geschehen, dass die Aussage mit eigenen Worten wiedergegeben wird oder einzelne Wörter bzw. Satzteile der gehörten Aussage wiederholt werden. Dabei ist darauf zu achten, nur die wichtigsten Aspekte herauszugreifen, sodass der eigene Wortbeitrag nicht etwa länger wird als die ursprüngliche Aussage. Typische Einstiegsformulierungen des Paraphrasierens könnten zum Beispiel lauten:

- ⇒ „Verstehe ich Sie richtig, dass ...?“
- ⇒ „Zusammenfassend heißt das ...“
- ⇒ „Sie meinen also ...“.

Darüber hinaus ist es wichtig, eigene Ergänzungen und Bewertungen beim Paraphrasieren zu vermeiden. Auch empfiehlt es sich, am Ende der Zusammenfassung eine kurze Pause zu machen, so dass die Gesprächspartnerin oder der Gesprächspartner zustimmen bzw. richtigstellen kann. Wer diese einfache Technik gut beherrscht, dem gelingt es schnell, Klarheit für beide Seiten zu schaffen und gleichzeitig das Vertrauen des Gesprächspartners oder der -partnerin zu gewinnen.

Die Technik des aktiven Zuhörens hingegen erfordert etwas mehr Übung. Bei dieser Spiegeltechnik geht es darum, sensibel auf die Zwischentöne einer Botschaft zu achten und sich in das Gegenüber hineinzusetzen. Ziel hierbei ist das gefühlsbetonte Verständnis des Gesprächspartners/-partnerin durch Erkennen und Ansprechen unausgesprochener Erwartungen, Befürchtungen, Bedürfnisse etc., die – wie bereits anhand des Eisbergmodells erläutert – eher auf der Beziehungsebene zu finden sind und meist nonverbal oder paraverbal kommuniziert werden.

Da das Verbalisieren mitschwingender Emotionen auf Interpretation beruht, ist es empfehlenswert, diese vorsichtig und aus der eigenen Perspektive zu formulieren. Einstiegsformulierungen des aktiven Zuhörens beginnen daher auch meist mit einer Ich-Botschaft, verwenden häufig den Konjunktiv und enden eher fragend:

- ⇒ „Für mich klingt das, als seien Sie ...?“
- ⇒ „Ich stelle mir gerade die Frage, ob ...?“
- ⇒ „Bei mir entsteht der Eindruck“

Führungskräfte, die das aktive Zuhören im Mitarbeitergespräch passend nutzen, stellen dadurch ein Klima der Verbundenheit her, in dem sich auch bei verhärteten Standpunkten durchaus eine Übereinstimmung erzielen lässt.

Schwierigkeiten beim Aktiven Zuhören

Aktives Zuhören bedeutet, sich während der unterschiedlichen Phasen eines Gesprächs mit der eigenen Meinung, den Problemlösungsideen, den Widersprüchen und den Appellen erst einmal zurückzuhalten. Es geht darum, die das Zuhören und die Sichtweise des/der Anderen auszuhalten!

Fragen zu stellen ist wichtig, aber bitte dosiert. Es geht darum, der anderen Person die Führung zu überlassen und ihr in ihrer Gedanken- und Erlebniswelt zu folgen. Auf keinen Fall sollte man das Gesagte kommentieren oder bewerten.

Das Zulassen von Gefühlen fällt oft schwer. Insbesondere, die Gefühle (Tränen oder andere Formen des intensiven Gefühlsausdrucks) einer anderen Person auszuhalten, ohne auf Abhilfe zu sinnen, fällt vielen Menschen schwer. Häufig steht das eigene Gefühl der Peinlichkeit im Wege. Schweigen wird häufig als eine peinliche Gesprächspause wahrgenommen und kann schwer ausgehalten werden.

Verstehen heißt nicht zustimmen. Gerade in kontroversen Situationen fällt es oft schwer, die Sichtweisen des Gegenübers selbst auszusprechen. Genau hier liegt aber der Schlüssel zum Gesprächserfolg.

Ich-Botschaften statt Du-Botschaften

Es gibt sprachlich zwei Perspektiven, aus denen ein Sprecher oder eine Sprecherin eine Beobachtung darstellen kann.

Eine quasi objektive:

⇒ „*Sie sprechen zu schnell.*“

oder eine subjektive:

⇒ „*Ich habe Mühe, Ihnen zu folgen.*“

Die erste Variante, eine sogenannte Du- bzw. Sie-Botschaft, übersetzt das Empfinden des Sprechers, der Sprecherin in eine Aussage über die andere Person, bei der interpretiert und festgeschrieben wird. Sätze, die mit:

⇒ „*Sie sollten mal ...*“

⇒ „*Sie müssen unbedingt ...*“

⇒ „*Warum tun Sie nicht ...*“

eingeleitet werden, wirken vorwurfsvoll und von oben herab. Meist fühlt sich das Gegenüber durch diese Art der Formulierung verletzt oder angegriffen, und statt konstruktiver Problemlösung entsteht der Wunsch nach Widerspruch und Rechtfertigung. Die gleiche Aussage aus der Ich-Perspektive formuliert, macht hingegen deutlich, dass es sich bei dem Gesagten um die persönliche Sichtweise des Sprechers, bzw. der Sprecherin handelt, die möglicherweise auch falsch sein kann. Da bei den sogenannten Ich-Botschaften das eigene Erleben oder Empfinden in Worte gefasst wird, hat der „Empfänger“ die Möglichkeit, zu differenzieren oder etwas zu erklären. Durch einleitende Formulierungen wie Ich wünsche mir ...“

⇒ „*Es hat mich geärgert ...*“

⇒ „*Ich würde mich freuen, wenn ...*“

beleuchtet der Sprecher, die Sprecherin seine/ihre eigene Wahrnehmung und gibt dadurch etwas über sich preis. Die Wirkung auf den Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin kann von Nachdenklichkeit über Betroffenheit bis hin zum Wunsch nach Klärung und der Bereitschaft zur Änderung reichen. Ich-Botschaften sollten die Regel sein, wenn Führungskräfte Beobachtungen schildern, Kritik äußern, Lösungen vorschlagen etc. Als wichtige Kommunikationstechnik haben sie so in allen Mitarbeitergesprächen einen festen Platz.

Beispiel 1: Ehemann zu Ehefrau: „Was ist das Grüne da in der Suppe?“

Aufforderung: Was möchte der Ehemann erreichen:	Mögliche Reaktion:
Selbstaussage: Wie geht es dem Ehemann?	Mögliche Reaktion
Beziehung: Für wen hält der Ehemann seine Frau?“	Mögliche Reaktion
Sache: Welche Tatsachen werden festgestellt?	Mögliche Reaktion

Beispiel 2: Ein Kollege bemerkt, das Ihnen ein Fehler unterlaufen ist: „Vielleicht sollten Sie ab und zu mal ein wenig gründlicher arbeiten?“

Aufforderung: Was möchte der Kollege erreichen?	Mögliche Reaktion:
Selbstaussage: Wie geht es dem Kollegen?	Mögliche Reaktion:
Beziehung: Für wen hält der Kollege Sie?	Mögliche Reaktion:
Sache: Welche Tatsachen werden festgestellt?	Mögliche Reaktion:

Beispiel 3: Der Vorgesetzte kommt zum/r Mitarbeiterin und sagt: „Sie arbeiten ja immer noch an dem Bericht.“

Aufforderung: Was möchte die Leitung erreichen?	Mögliche Reaktion:
Selbstaussage: Wie geht es der Leitung?	Mögliche Reaktion:
Beziehung: Für wen hält die Leitung den/die Mitarbeiter/in?	Mögliche Reaktion:
Sache: Welche Tatsachen werden festgestellt?	Mögliche Reaktion:

In manchen Gesprächssituationen stehen **gewisse Teilbotschaften im Vordergrund**. Missverständnisse, Ärger und Nichtbeachtung können entstehen, wenn die Teile, auf die es ankommt **nicht eindeutig formuliert werden**. Im Gesprächsalltag können wir dadurch intervenieren, indem wir auf diese Hauptbotschaften bewusst eingehen.

Die Kunst des Fragens

Gerade in Gesprächen mit Kollegen/innen, Vorgesetzten oder mit Externen Personen ist es wichtig, zielführende Fragen zu stellen. Fragen dienen nicht nur dazu, den Gesprächsverlauf zu steuern und Informationen oder Lösungen erhalten, sie tragen auch dazu bei, Widerstände und Blockaden abzubauen und den/die Gesprächspartner/in aufzuwerten. Eine gute Fragetechnik hilft, schwierige Gesprächssituationen erfolgreich zu meistern, denn wer die richtigen Fragen stellt, führt das Gespräch. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen drei verschiedenen Fragetypen, die sich um unzählige Fragearten ergänzen lassen.

Man spricht von **öffnenden, offenen oder W-Fragen**, wenn ein Fragewort darin enthalten ist: was, wie, wo, wann, wer, weshalb usw. Diese Art der Frage lässt dem/r Gesprächspartner/in bei der Beantwortung großen Freiraum.

Auf die Frage:

⇒ *„Wie kommen Sie mit Ihren derzeitigen Projekten zurecht?“*

kann der oder die Befragte umfassend alle positiven wie negativen Aspekte darstellen. Offene Fragen dienen zur Informationsgewinnung und zum Verstehen des Bezugsrahmens des/der Gesprächspartners/in. Durch sie zeigt die fragende Person die Bereitschaft, Sichtweise und Meinung der anderen Person kennenlernen zu wollen und signalisiert dem Gegenüber so Gleichberechtigung im kommunikativen Austausch.

Bei **geschlossenen Fragen** steht das Verb oder Hilfsverb am Satzanfang:

⇒ *„Kommen Sie mit Ihren derzeitigen Projekten gut zurecht?“*

Diese Art der Frage gibt dem/der Befragten die Antwortmöglichkeiten vor, da nur mit »ja« oder »nein« geantwortet werden kann. Geschlossene Fragen zielen auf kurze und eindeutige Antworten ab, deren Informationsgehalt allerdings sehr gering ist. Sie gelten daher als dialoghemmend und lenkend. Überdies erwartet der Fragende in der Regel eine zustimmende Antwort, da er bereits eine Hypothese oder Ansicht im Kopf hat.

Mit einer **Alternativfrage** bietet der/die Sprecher/in zwei oder mehr Möglichkeiten zur Auswahl. Dieser Fragetyp enthält immer das Wort »oder« und stellt eine Mischform zwischen offener und geschlossener Frage dar: »Kommen Sie mit Ihren derzeitigen Projekten zurecht



oder brauchen Sie Unterstützung?« Die Hauptfunktion alternativer Fragen im Mitarbeitergespräch ist strukturierend, da mit ihrer Hilfe Standpunkte zusammengefasst und Möglichkeiten aufgezählt werden können.

Fragefelder

- ⇒ Fragen zur Sachlage und Fragen nach Fakten
- ⇒ Fragen nach dem Kontext und nach Auswirkungen
- ⇒ Fragen nach Erklärungen, Einschätzungen und Empfindungen
- ⇒ Fragen nach Beziehungen
- ⇒ Fragen nach der Zukunft, nach Wünschen und Zielsetzungen
- ⇒ Fragen nach möglichen Lösungen

Fragetypen

Fragetyp - Offene Fragen oder Öffnende Fragen

- ⇒ halten die Antwort offen
- ⇒ fordern auf, zu erklären
- ⇒ lassen dem Gegenüber einen Spielraum
- ⇒ halten das Gesprächsklima angenehm und entspannt
- ⇒ eignen sich für den Beginn eines Gesprächs

Typen öffnende Fragen	Diese Fragen beginnen in der Regel mit einem „W“: Wer – Wo – Was – Warum – Wann – Wie – Wodurch – Wovon - Wo- ..
Zielfrage	Wozu möchten Sie ... haben?
Begründungsfrage	Warum soll ich persönlich an der Besprechung teilnehmen?
Wertfrage	Weswegen ist Ihnen dieser Punkt so wichtig?
Mittelfrage	Wie wollen Sie dieses Problem lösen?
Definitionsfrage	Was meinen Sie mit „Überlastung“?
Gegenfrage	Was sagen Sie denn dazu?

Fragetyp- Schließende Fragen

- ⇒ verlangen eine bestimmte Antwort
- ⇒ führen das Gegenüber in eine bestimmte Richtung
- ⇒ spannen das Gesprächsklima an durch eine eher fordernde Grundstimmung
- ⇒ sind in der Regel kalkulierbar
- ⇒ fordern auf zu entscheiden
- ⇒ eignen sich für das Ende des Gesprächs

Typen schließende Fragen	
Ja – Nein Frage	<i>Möchten Sie den ... bestellen?</i>
Suggestivfrage	<i>Sie wollen doch sicherlich eine kleine Pause machen?</i>
Alternativfrage	<i>Soll ich morgen oder übermorgen zu Ihnen kommen?</i>
Das Gespräch fördern Fragen, die weiterführen	
Die Situation besser erfassen und klären	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Was bewegt Sie, wenn Sie an ... denken?</i> ⇒ <i>Welche Punkte sind Ihnen wesentlich?</i> ⇒ <i>Wie lauten die Themen für das heutige Gespräch?</i> ⇒ <i>Was sind die wichtigsten Kriterien für...?</i> ⇒ <i>Worin besteht das Problem aus Ihrer Sicht?</i> ⇒ <i>Aus welchen Gründen kommen wir nach Ihrer Meinung an diesem Punkt nicht weiter?</i> ⇒ <i>Wo fühlen Sie sich missverstanden?</i> ⇒ <i>Was würden Sie tun?</i> ⇒ <i>Was ist Ihnen daran wichtig?</i>
Eine Richtung erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Welchen Stellenwert messen Sie dem Aspekt ... zu?</i> ⇒ <i>Welche Möglichkeit halten Sie für die Beste?</i> ⇒ <i>Wenn Sie den Ablauf bestimmen könnten, was würden Sie tun?</i> ⇒ <i>Welche weiteren Möglichkeiten sind denkbar?</i> ⇒ <i>Was können und müssen wir jetzt tun?</i> ⇒ <i>Was wäre, wenn... ?</i> ⇒ <i>Was wäre nötig, um einen Schritt weiterzukommen?</i>

Die »Landkarte« des Partners besser verstehen können	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>An welchem Beispiel können Sie das deutlich machen?</i> ⇒ <i>Was hat das für Hintergründe, wenn Sie das so sagen?</i> ⇒ <i>Was geht in Ihnen vor, wenn Sie hören, dass...?</i> ⇒ <i>Wie beurteilen Sie...?</i> ⇒ <i>Was verstehen Sie unter...?</i> ⇒ <i>Was meinen Sie mit...?</i> ⇒ <i>Wie geht es Ihnen dabei, wenn sie an die Umsetzung denken?</i>
Ergebnisse vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Was können Sie mir anbieten, damit ich mit Ihren Vorstellungen einverstanden bin?</i> ⇒ <i>Angenommen Sie möchten Urlaub. Wie würden Sie es mit den Anderen regeln?</i> ⇒ <i>Wie wird diese Vorgehensweise das Problem lösen?</i> ⇒ <i>Haben wir alle Themen besprochen?</i> ⇒ <i>Und wie kommen wir nun zu einer Vereinbarung?</i> ⇒ <i>Wäre das eine Lösung für Sie?</i> ⇒ <i>Ist dieser Punkt für Sie geklärt?</i> ⇒ <i>Findet das Ergebnis auch Ihre Zustimmung?</i> ⇒ <i>Wie wollen Sie das erreichen?</i>

Im Verlauf eines Gesprächs empfiehlt es sich, den sogenannten **Fragetrichter** einzusetzen. Er führt vom Sammeln von Informationen mittels offener Fragen zu Beginn des Gesprächs über das Vorschlagen von Lösungen bzw. Möglichkeiten durch Alternativfragen im mittleren Gesprächsteil hin zu geschlossenen Fragen am Gesprächsende, mit denen man sich den Konsens bestätigen lässt. In längeren Gesprächen, in den verschiedene Themen nacheinander besprochen werden, folgen oft mehrere Fragetrichter aufeinander.

Die oben beschriebenen Techniken der Kommunikation sind eng miteinander verbunden und werden während eines Mitarbeitergesprächs ständig wechselnd eingesetzt. Auf das Paraphrasieren eines Mitarbeiterbeitrags folgt beispielsweise eine konkretisierende Frage, und das aktive Zuhören wird häufig mittels einer geschlossenen Frage in Form einer Ich-Botschaft zum Ausdruck gebracht. Aus der Verknüpfung verschiedener Einzeltechniken – und durch ihre Ergänzung um weitere Aspekte wie z.B. den Umgang mit Einwänden oder das korrekte Aufstellen von Argumenten – entwickeln die meisten Führungskräfte im Laufe der Zeit einen eigenen individuellen erfolgreich Stil der Gesprächsführung.



Präzisierende Fragen

Präzisierende Fragen sollen dabei helfen, unscharfe Formulierungen und sprachliche Verallgemeinerungen bewusst zu machen und aufzuklären. Wir helfen dem/r Gesprächspartner/in durch die präzisierende Frage somit auch bei der Selbstklärung.

Die wichtigste präzisierende Frage ist: **"Was genau meinen Sie mit...?"**

Verallgemeinerungen	Präzisierende Fragen
"Ich wünsche mir eine gute Zusammenarbeit."	<ul style="list-style-type: none"> • Was genau verstehen Sie unter guter Zusammenarbeit? • Woran würden Sie eine gute Zusammenarbeit konkret erkennen?
"Das Gespräch war schlecht."	<ul style="list-style-type: none"> • Was genau war schlecht?
"Seine Ungeduld nervt."	<ul style="list-style-type: none"> • Wie genau zeigt sich diese Ungeduld?
"Ich kann das nicht."	<ul style="list-style-type: none"> • Was genau können Sie nicht? • Woher wissen Sie, dass Sie das nicht können? • Was hält Sie davon ab?
"Seine Vorschläge ärgern mich."	<ul style="list-style-type: none"> • Was genau ärgert Sie daran? • Wie kommt es, dass Sie sich durch seine Vorschläge verärgert fühlen?
"Ich wünsche mir endlich mal Anerkennung."	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie gerne anerkannt werden? • Von wem wollen Sie Anerkennung erfahren und auf welche Weise?

Hypothetische Fragen

Diese Frageform kann sehr nützlich sein, um Möglichkeiten, Alternativen und "Undenkbares" auszuloten und in verfahrenen Situationen weiterzuhelfen.

Negativ-Äußerungen	Hypothetische Fragen
„Das geht sowieso nicht.“	Angenommen, es ginge: was wäre dann?
„Das wird zu teuer.“	Gesetzt den Fall, Ihr Etat wäre groß genug - was könnten Sie dann tun?
„Dafür haben wir keine Zeit.“	Angenommen, Sie hätten mehr Unterstützung – wäre es dann für Sie sinnvoll, diese Aufgabe in Angriff zu nehmen?
„Das haben wir noch nie gemacht.“	Angenommen, Sie würden es einmal ausprobieren – was würde wohl passieren?
„Das haben wir schon immer so gemacht.“	Ich frage mich, was passieren würde, wenn Sie sich darüber einfach hinwegsetzen würden.
"Mein Mann stimmt dem nicht zu."	Angenommen, ich rede mit Ihrem Mann und kann ihn überzeugen – würden Sie die Sache dann befürworten?
Weitere typische Sätze?	Entwerfen Sie hypothetische Fragen:

Übung

Stellen Sie sich eine/n Gesprächspartner/in zu einem ihnen bekannten Thema vor:

.....

Entwerfen Sie Fragen:

Wie lauten Ihre Fragen?	
Zielfrage	
Begründungsfrage	
Wertfrage	
Mittelfrage	
Definitionsfrage	
Ja-Nein-Frage	
Alternativ-Frage	
Gibt es Fragen, die Ihnen leichter fallen, als andere? Welche sind das?	

Zusammenfassung

Zweckorientierung von Frageformen

Zweck des Gesprächs	Frageart
Informationen, Überblick	Offene Fragen Es stehen Ihnen alle Fragepronomen zur Verfügung: Was? Wer? Wo? Wann? Wie? Wodurch? usw..
Konkretisierung	Präzisierungsfragen Wie genau? Wie lange? Wie weit? Wie viel? Im Vergleich wozu? Zu groß – zu klein? Zu viel – zu wenig? Zu früh – zu spät? Zu teuer? Woran sehen Sie das?
Begründung und Sinn	Warum? Warum nicht? Und wenn doch? Was muss geschehen, dass? Wozu? Was wollen Sie damit erreichen?
Entscheidungen	Geschlossene Fragen Sie schränken die Antwortmöglichkeit ein auf Ja oder Nein (oder vielleicht)
Ihr Gegenüber zum Nachdenken bringen	Wann ist das so? Wie könnte es anders sein? Welche Bedingungen sind förderlich?
Unterhaltung, Kontakt	Alle Arten von offenen Fragen, die Bezug zur Situation haben. Fragen sind ein probates Mittel der Kontaktpflege.

Verständliches Informieren

Informationen weitergeben ist eine wichtige und permanente Aufgabe im Arbeitsalltag der meisten Menschen, vor allem auch der jeweiligen Führungskräfte:

- ⇒ Information über Prozessabläufe,
- ⇒ Verfahren und rechtliche Grundlagen,
- ⇒ zur Planung,
- ⇒ Transparenz,
- ⇒ Informationen über Entscheidungen...

Informationsgestaltung so zu handhaben, dass sie alle Personen erreicht, verstanden wird und behalten wird, verlangt nach guten Informationsstandards.

Gutes Informieren braucht ...

... Einfachheit

- ⇒ Kurze Sätze, Nebensätze nachgeordnet, keine Verschachtelungen
- ⇒ Bekannte, dem Partner geläufige Wörter,
- ⇒ Fremdworte werden erklärt,
- ⇒ Anschaulichkeit und Konkret

... Gliederung/Ordnung

- ⇒ Ankündigung, wie das Gesagte aufgebaut sein wird
- ⇒ Logischer Aufbau
- ⇒ Unterscheidung vom Wesentlichen und Unwesentlichen
- ⇒ Zusammenfassungen, Überleitung von einem Gedanken zum Nächsten

... Kürze / Prägnanz

- ⇒ Auf das Wesentliche beschränkt
- ⇒ Auf das Ziel konzentriert
- ⇒ Keine Abschweifungen, sehr gedrängt

... Zusätzliche Anregung

- ⇒ Anreicherung durch Beispiele, Geschichten
- ⇒ Nutzung von Metaphern, Bildern und Vergleichen
- ⇒ Anrede Motivierung der anderen Person, Bezug auf Erfahrungen der anderen Person

Tipps für partnerbezogenes Informieren

- ⇒ Gestalten Sie Informative Beiträge so kurz und prägnant wie eben möglich; lange Monologe machen den/die Gesprächspartner/in passiv und unwillig.
- ⇒ Holen Sie die andere Person dort ab, wo sie sich befindet. Welche Informationen besitzt sie schon oder welche Informationsbedürfnisse hat sie aktuell?
- ⇒ Machen Sie das, was Sie sagen sinnlich erfahrbar. Produzieren Sie Bilder und sprechen Sie unterschiedliche Sinne an.
- ⇒ Ermutigung zu Rückfragen.
- ⇒ Bei wichtigen, komplexen Infos bitten Sie den/die Gesprächspartner/in um Rückmeldung – Verständniskontrolle.

Gesprächsführung

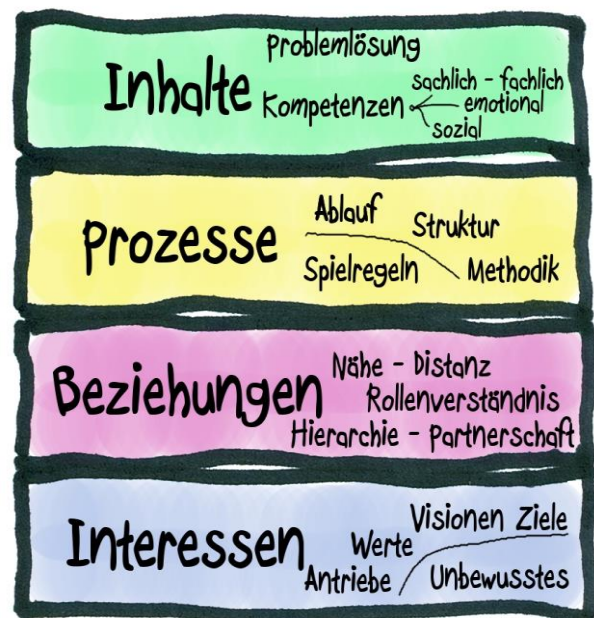
Die vier Schichten eines Gesprächs

In einem Mitarbeitergespräch greifen im Rahmen des Kommunikationsprozesses meist mehrere Ebenen zeitgleich ineinander. Sie werden bezeichnet als: Inhalt, Prozess, Beziehungen und Interessen. Für die Gesprächspartner sind manche dieser Schichten eindeutig und offensichtlich, während andere sehr viel schwerer fassbar sind.

Unter der »Schicht des Inhalts« werden alle sachlichen und fachlichen Aspekte des Gesprächs zusammengefasst. Dazu zählen der Austausch von Informationen, Wissen und Argumenten ebenso wie das Planen von Arbeitsschritten, die Analyse von Schwierigkeiten oder das Vereinbaren von Aufgaben oder Zielen. Da im betrieblichen Alltag in der Regel eine sachorientierte Kommunikation erwartet wird, sind die meisten Unternehmensangehörigen darin gut geübt. Aus diesem Grund ist die Schicht des Inhalts für Führungskraft wie Mitarbeiter am leichtesten zugänglich und nachvollziehbar. Genau deshalb wird sie aber auch häufig überbewertet.

Die »Schicht des Prozesses« bezieht sich auf Struktur und Rahmen rund um Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs. Verantwortlich für diese Aspekte ist in der Regel die Führungskraft. Zur Vorbereitung zählen unter anderem eine angemessen rechtzeitige Gesprächseinladung unter Angabe von Zeit, Dauer, Ort sowie Gesprächsthema und ggf. Gesprächsziel. Bei der Durchführung des Gesprächs geht es um eine inhaltlich sinnvolle Strukturierung des Ablaufs, das Festlegen von Spielregeln sowie das Formulieren von Vereinbarungen. Im Hinblick auf die Nachbereitung sind das Einhalten von Zusagen, das Absprechen von Zwischenterminen und das Einleiten besprochener Maßnahmen von Bedeutung.

In der »Schicht der Beziehung« geht es um die Atmosphäre, die während des Mitarbeitergesprächs herrscht und die Art menschlichen Umgangs miteinander. Je nach Situation kann zwischen den Kommunikationspartnern Sympathie oder Antipathie bestehen oder das Gespräch von Nähe, Neutralität oder Distanz geprägt sein. Auch das Maß an Wertschätzung für das Gegenüber und auftretende Emotionen haben Einfluss auf Verlauf und Ergebnis des Gesprächs, beispielsweise dadurch, in welchem Ton argumentiert wird und mit welchem Gesichtsausdruck eine Vereinbarung unterzeichnet wird. Obwohl viele Kommunikationsmodelle



– allen voran das Eisbergmodell – der Ebene der Beziehung eine ausgesprochen hohe Bedeutung einräumen, wird sie im Unternehmensalltag häufig für unwichtig gehalten und ignoriert. Ein Grund dafür ist sicher, dass auf dieser Ebene vieles nicht eindeutig ist und erst interpretiert werden muss.

Persönliche Bedürfnisse und individuelle Anliegen prägen die sogenannte »Schicht der Interessen«. Sie sind sowohl bei der Führungskraft als auch beim Mitarbeiter/Mitarbeiterin vorhanden und nehmen Einfluss auf ihr Vorgehen im Gespräch. Besonders bedeutend für diese Ebene sind die Beweggründe, Motive und Visionen, von denen die einzelnen Kommunikationspartner/-innen, oft unbewusst, angetrieben werden und die Auswirkung auf ihre Handlungen und Entscheidungen haben. Obwohl diese Schicht die unzugänglichste der vier Schichten ist, sollte ihr die Führungskraft besondere Beachtung schenken: Je genauer ein Vorgesetzter oder eine Vorgesetzte die Interessen seines/seiner Mitarbeiters oder Mitarbeiterin kennt, desto eher kann sie ihn/sie seinen/ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend einsetzen – zum Nutzen auch des Unternehmens.

Gesprächsabläufe sind wie oben erläutert komplex. Ebenso wie die Kommunikationstheorie deutlich macht, dass eine eindimensionale Kommunikation nicht existiert, wird auch in der Gesprächstheorie von unterschiedlichen Schichten (unterschiedlichen Prozessen) ausgegangen. Eine positive und respektvolle Gesprächsführung kann dabei folgendermaßen aussehen:

Gesprächsschicht	Gesprächsideal
Inhalte	verständlich wahr, ehrlich richtig
Procedere	klar, logisch, strukturiert nachvollziehbar akzeptiert
Beziehungen und Gefühle	partnerschaftlich, Kontaktaufbau vertraut, „Wärme und Nähe“ offen, respektvoll
Interessen, Bedürfnisse, Antriebe und Visionen	tolerant, offen Respekt vor der anderen Persönlichkeit Akzeptanz von Unterschieden

Merkmale eines guten Gespräches

Auf der Sachebene drücken sich die Gesprächspartner/innen verständnisvoll aus. Ihre Beiträge entsprechen der Wahrheit.

Auf der Ebene des Prozedere und der Struktur sind allen beteiligten Personen das Ziel und der augenblickliche Gesprächsstand zu jeder Zeit transparent. Das Gespräch folgt eindeutigen Spielregeln oder gemeinsam verabredeten Regeln.

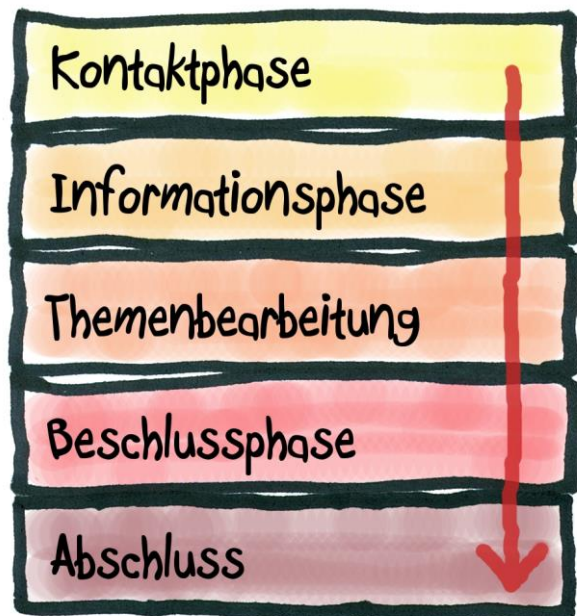
Aus der Ebene der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Emotionen sind Toleranz und gegenseitige Achtung spürbar. Die Gesprächspartner gehen wohlwollend miteinander um.

Persönliche Ziele und Bedürfnisse der Personen werden, soweit sie bekannt sind, respektiert. Die Individualität des Gesprächspartners und der Gesprächspartnerin wird akzeptiert. Gesprächsaufbau und Gesprächsverläufe

Verlauf eines guten Gespräches

Ein erfolgreiches Gespräch verläuft in der Regel nach dem nebenstehenden wohlbekannten Muster ab.

Übertragen auf diesen klassischen Gesprächsverlauf wird deutlich, dass in bestimmten Phasen des Gespräches bestimmte Gesprächsschichten eine besondere Bedeutung besitzen. Gerade bei schwierigen Gesprächen, kann die Beachtung der Gesprächsschichten in den jeweiligen Gesprächsphasen eine enorme Verbesserung der Gesprächsbereitschaft und der „inneren Haltung“ zum Gespräch mit sich bringen.



Gesprächsverlauf		Gesprächsschichten	
Kontaktphase	↔	Beziehungen Gefühle	
Informationsphase Themen, Ziele	↔	Prozedere, Bedürfnisse	
Themenbearbeitung	↔	Inhalte	
Zusammenfassung der Ergebnisse Beschlüsse	↔	Prozedere Bedürfnisse	
Abschluss	↔	Beziehungen, Gefühle	

Zielorientierte Gesprächsvorbereitung

Ein systematisch geplantes Gespräch verschafft Klarheit und Sicherheit. Die Planung eines Gespräches entspricht den klassischen Planungsstrategien im Management. Diese umfassen drei zentrale Fragestellungen:

1. Wo stehe ich? Bestandaufnahme
2. Wo will ich hin? Zieldefinition
3. Wie komme ich dort hin? Vorbereitung der Argumentation und/oder der Lösungsansätze bzw. Strategienentwicklung.

Wenn Menschen ihre jeweiligen Gesprächsziele nicht kennen, ist es für sie schwierig, den richtigen Weg im Gespräch zu finden. Sie werden in der Strömung mitfließen und sich mitunter wundern, wo sie landen. Wer seine Interessen bewusst durchsetzen will, sollte die eigenen Ziele kennen.

1. Ziele geben Motivation, sich mit Kraft für Ziele einzusetzen!
2. Ziele bestimmen, welche Wege und Maßnahmen sinnvoll sind!
3. Ziele helfen, persönliche Prioritäten zu setzen und Klarheit über die eigene Situation zu erlangen.
4. Ziele bieten die Möglichkeit, den eigenen Erfolg zu messen.

Stolpersteine auf dem Weg zum Ziel

Typische Aussagen

- Ich möchte mich besser durchsetzen.
- Ich möchte nicht mehr so schnell nachgeben.
- Ich will weniger Angst davor haben, anderen die Meinung zu sagen.
- Ich will bei Konflikten immer ruhig bleiben.
- Ich will, dass die Gesprächspartner/innen auf meine Wünsche eingehen.

Schwammige Formulierungen

„Besser“, „stärker“, „deutlicher“ formulieren zwar eine Richtung, bieten aber keinen praktischen Ansatz. Was bedeutet es konkret, was wäre die erste Stufe zum Ziel ganz praktisch?

Verneinungen

Verneinungen bedeuten eine Visualisierung des Unerwünschten, rauben Kraft und Selbstvertrauen und befördern einen unbewußten Wiederholungszwang.

Mangelnde Messbarkeit

Woran werden Erfolge gemessen, was heißt z.B. „besser durchsetzen“, ab wann geschieht dieses und woran werden Sie erkennen, dass es eingetreten ist.

Ziel ist nicht selbst aktivierbar

Gesprächspartner/innen sind vielleicht „manipulierbar“, können jedoch nur bedingt von mir beeinflusst werden - eigenen Ansatz formulieren.

Unklarer Zeithorizont

Gute Vorsätze werden oft aufgeschoben und der innerer Schweinehund arbeitet gerne mit. Zu kurze Zeitplanungen sind schädlich, weil sie das Nicht-Erreichen vorprogrammieren.

Unangemessenheit

Wenn Ziele nicht realistisch sind und man selbst nicht daran glauben kann, kann man sich dieses Ziel „schenken“.

S.M.A.R.T. - Modell

SMART ist ein Akronym für

Specific Measurable Accepted Realistic Time Bound

und dient im Rahmen von Mitarbeiterführung und Personalentwicklung als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung.

Im Deutschen wird es wie folgt dargestellt:

S	spezifisch	konkret, eindeutig und präzise formuliert Was genau soll erreicht werden?
M	messbar	überprüfbarer Erreichungsgrad: Woran ist erkennbar, dass das Ziel erreicht wird?
A	aktionsorientiert attraktiv	Herausfordernd und positiv formuliert: Welche Schritte müssen erst gegangen werden, bis das Ziel erreicht werden kann?
R	realistisch	hochgesteckt aber umsetzbar: Inwieweit ist es möglich, das Ziel unter den gegebenen Umständen zu erreichen?
T	terminiert	Zeitlicher Bezug mit festem Endpunkt: Wann soll das Ziel erreicht werden?

Ein Ziel gilt nur dann als S.M.A.R.T., wenn es diese fünf Bedingungen erfüllt.

Die besten Gesprächsförderer

Ich-Aussagen

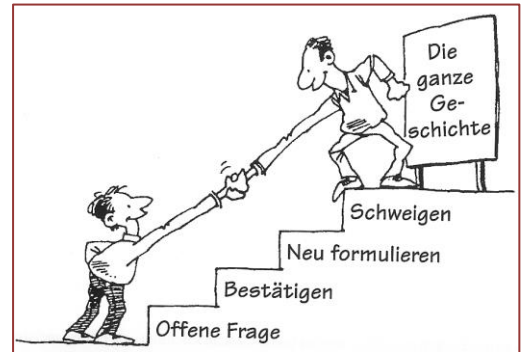
Ein effektives Mittel in vielen schwierigen Gesprächssituationen, z.B. erlauben sie behutsame kritische Äußerungen.

Gesprächspartner: „Sie haben Unrecht.“

Ich-Aussage: „Ich bin da anderer Meinung.“

Gesprächspausen

Pausen ermöglichen einen ruhigen Gesprächsfluss, sie bieten allen Personen die Möglichkeit in Ruhe nachzudenken und dann zu Antworten und Ergebnissen zu kommen. Pausen sollten jedoch nicht zu lang sein.



Paraphrasieren oder auch aktives Zuhören

Die Welt mit den Augen des Gesprächspartners zu betrachten, führt zu besserem Verständnis.

Türöffner“

Türöffner sind kurze Äußerungen, wie „ja“, „aha“ oder „hmm“ verbunden mit Blickkontakt

Fragen

Fragen zu stellen, ist eines der wirkungsvollsten Mittel, um die Gedankenwelt der anderen Person kennenzulernen und das Gespräch zu steuern.

Zwischenchecks und Rückmeldungen (Feedback)

Ein effizientes Mittel zur Reduzierung von Informationsverlust ist der gezielte Einsatz von Rückmeldungen (auch Feedback genannt). Rückmeldungen sind Mitteilungen an das Gegenüber darüber, wie ihre Botschaften wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.

„Ich habe jetzt einige Vorschläge gemacht, aber Sie scheinen insgesamt skeptisch zu sein.“

Positive Wortwahl – positives Sprechen

Positives Sprechen wirkt durch die Formulierung eines für den/die Gesprächspartner/in vorstellbares oder gar wünschenswertes Zielverhalten. Kritik krankt häufig daran, dass sie die gesamte Aufmerksamkeit auf den Schaden, den Fehler richtet.

Statt: „Bevor Sie nicht die Unterlagen abgegeben haben, werden ich den Antrag nicht weiter bearbeiten.“

„Sobald Sie die Unterlagen abgegeben haben, kann ich Ihren Antrag bearbeiten.“

Die häufigsten Gesprächsstörer

Sich herablassend benehmen

Bewerten

Trösten

Psychologisieren

Ironisieren

Übertriebene oder unangebrachte Fragen stellen

- Schuldandeutende Fragen: „Hattest Du nicht gesagt, dass ...?“
- Imperativfragen: „Haben Sie etwas diesbezüglich unternommen ...?“
- Einrichtungsfragen: „Stimmen Sie nicht zu, dass Pünktlichkeit wichtig ist? Warum sind Sie heute zu spät gekommen?“
- Suggestivfragen: „Meinen Sie nicht auch, dass...“

Befehlen und Anderen keine Wahl lassen

Ruft häufig Trotz (Reaktanz) oder spätere Rache hervor. Befehle werden eher aufgrund ihrer bevormundenden Form, weniger wegen ihres Inhaltes unterlaufen.

Drohen, Warnen

- „Du wirst schon sehen, was Du davon hast“.

Ungebetene Ratschläge erteilen

Überreden

Der Versuch, einen anderen Menschen dazu zu bewegen, „freiwillig das Richtige“ zu tun.



Vage sein

Wenn Personen nicht zur Sache oder auf den Punkt kommen, bleibt den anderen nur zu Rätselfragen, was gemeint ist. Es macht ärgerlich, wenn Gesprächspartner/innen sich hinter Sätzen, wie „Jeder weiß, dass ...“ verstecken.

Informationen zurückhalten

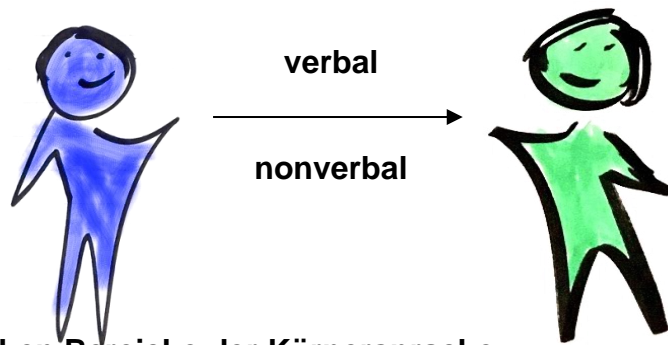
Führt zu Machtspielen, Dominanzgehebe oder falschen Überlegenheitsgefühlen. Erfolgreiche Kommunikation verlangt nach Vertrauen und Wertschätzung.

Ablenkungsmanöver, Killerphrasen

Oftmals werden Gespräche dadurch erschwert, dass Gesprächspartner/innen unsachliche oder sehr allgemeine Floskeln als Argumente benutzen oder überhaupt mit Verunsachlichungsstrategien arbeiten und anscheinend an einer Klärung, einem Ergebnis nicht interessiert sind. „Als ich noch in ihrem Alter war, ...“

Körpersprache

**Alle kennen Körpersprache!
Alle sprechen mit dem Körper!
Kaum jemand versteht sie!**



Die fünf wesentlichen Bereiche der Körpersprache

1. Haltung

momentane Haltung, Bewegungen (Vor- und Zurückgehen, Wippen auf den Fußballen, Überschlagen der Beine)

2. Mimik

Blickkontakt, Erscheinungen im Gesicht, wie zum Beispiel "erröten", Hochziehen der Augenbrauen, Faltenbildung auf der Stirn, Hinunterziehen oder Hochziehen der Mundwinkel etc.

3. Gestik

Gebärden der Arme, Sprache der Hände, Unterstreichen der Worte (zum Beispiel auch Ausdrücken einer Zigarette, oder Spielen mit einem Gegenstand etc.)

4. Abstand

Abstand zu einer anderen Person, plötzliches Aufeinanderzugehen oder plötzliches Vergrößern des Abstandes - langsames Verändern der Distanz, Winkel zwischen den Gesprächspartner/innen

5. Tonfall/Stimme

Sprechtempo, Pausen, Tonfall, Sprachmelodie, Sprechpausen, Lautstärke, Sprachrhythmus (seufzen, stöhnen, schimpfen, lautes ein- oder ausatmen)

Übung:

- 1.) Die Körpersprache einer/s Gesprächspartner/in kann ein Warnsignal dafür sein, dass in der jeweiligen Gesprächssituation etwas nicht in Ordnung ist. Welche Signale können Ablehnung, Unverständnis, Aggressivität oder eine negative Einstellung deutlich machen?
- 2.) Ebenso wie die Körpersprache uns vor aufkommenden Problemen warnen kann, ist sie auch in der Lage, Erfolg anzukündigen. Welche positiven Körpersignale fallen Ihnen ein? Beschreiben Sie bitte diese! Wie sieht der Unterschied zwischen selbstsicherem und dominantem Verhalten aus?
- 3.) Auf der nonverbalen Ebene existieren viele geschlechtsspezifische Unterschiede. Wie drückt sich Selbstsicherheit und Unsicherheit bei Frauen und Männern in der Körpersprache aus? Ordnen Sie bitte die Ausdrucksformen geschlechtsspezifisch.

Nonverbal kann das Aktive Zuhören unterstützt werden durch:

- Eine bequeme, dem anderen zugewandte Sitzhaltung
- Aufmunternde Blicke
- Ruhige und offene Armhaltung
- Ruhige Hände
- Unveränderte Distanz zum Gegenüber



Das Eisbergmodell der Kommunikation

Das Eisbergmodell, das im weitesten Sinne auf Sigmund Freud zurückgeht, zieht die Parallele zwischen der menschlichen Kommunikation und einem Eisberg:

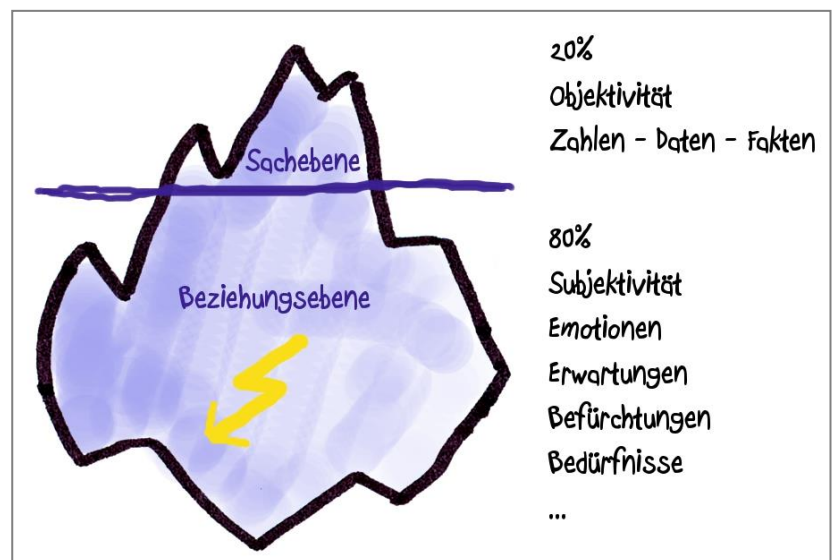
Bei beiden ist nur ein kleiner Teil direkt zugänglich, während ein weitaus größerer Teil im Verborgenen liegt. Übertragen auf einen Kommunikationsprozess ist die sichtbare Spitze des Eisbergs über Wasser, die nur etwa 20 Prozent seiner Gesamtmasse ausmacht, der sogenannten Sachebene gleichzusetzen. Auf der Sachebene liegt das »Was« der Kommunikation, also die objektiven und rationalen Aspekte einer Aussage wie zum Beispiel Informationen, Daten oder Fakten. Sie werden meist in sprachlicher Form übertragen, sind dem Sender, der Senderin bewusst und für beide Kommunikationspartner/-innen eindeutig wahrnehmbar.

Die unter der Wasseroberfläche liegenden 80 Prozent des Eisbergs hingegen entsprechen der sogenannten Beziehungsebene, auch das »Wie« der Kommunikation genannt. Dieser Ebene sind die subjektiven Aspekte einer Aussage zugeordnet. Unter anderem zählen Normen und Werte, Bedürfnisse, Erwartungen und Befürchtungen, Motive oder Ziele dazu. Häufig wird auf der Beziehungsebene nonverbal oder paraverbal kommuniziert, also durch körpersprachliche Signale oder den Tonfall. Dem Sender ist oft nicht bewusst, welche Signale er sendet, und der Empfänger hat unterschiedliche Möglichkeiten der Interpretation.

Die beiden Ebenen sind nur schwer voneinander trennbar, denn die Vorgänge auf der Beziehungsebene geben entscheidende Impulse für das Geschehen auf der Sachebene. Besonders Störungen auf der Beziehungsebene erschweren inhaltliche Erfolge in der Kommunikation. Aus diesem Grund kann ein zunächst sachlich begonnenes Gespräch im Schlagabtausch enden, wenn einer der Gesprächspartner oder Gesprächspartnerinnen die Aussagen des anderen, bzw. der anderen auf der Beziehungsebene falsch, unzureichend, gar nicht oder übermäßig interpretiert.

Für das Führen von Mitarbeitergesprächen lassen sich aus dem

Eisbergmodell insbesondere die folgenden Ableitungen treffen: Für die Führungskraft wie für den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen machen unbekannte Faktoren etwa 80 Prozent der Gesamtinformation des Gesprächs aus. Gleichzeitig ist beiden oft nicht bekannt, welche Signale ihren Aussagen unbewusst anhaften und wie diese auf den Gesprächspartner und der Gesprächspartnerin wirken.



Um einen reibungslosen Ablauf des Mitarbeitergesprächs sicherzustellen, ist es für beide Seiten hilfreich, sich schon im Vorfeld intensiv auf das Gespräch vorzubereiten. In den Vorbereitungsbögen, die zu vielen Gesprächsarten existieren, werden dazu nicht nur Leitfragen zu Sachinformationen, sondern auch solche zu möglichen kritischen Situationen angeboten. So wird beiden Partnern oder Partnerinnen die Gelegenheit gegeben, das Gespräch im Vorfeld zu durchdenken und sich auf mögliche Argumente oder Reaktionen des Gegenübers vorzubereiten.

Für die Führungskraft, die vorrangig für den gelungenen Ablauf eines Mitarbeitergesprächs verantwortlich ist, gibt es darüber hinaus Leitfäden zur Gesprächsdurchführung. Darin wird anhand einzelner Schritte der Gesprächsablauf vorstrukturiert und mit Hinweisen zu einer wertschätzenden Art der Gesprächsführung versehen, die dazu beitragen, auch schwierige Mitarbeitergespräche auf der Sachebene zu halten. Sollte es im Gesprächsverlauf dennoch zu Kommunikationsstörungen kommen, ist das Einsetzen von Kommunikationstechniken lohnend: Mithilfe von zielgerichteten Fragen, gelungenen Ich-Botschaften und Spiegeltechniken gelangt man oft schnell an die entscheidenden Aspekte unter der Wasseroberfläche.

Im Englischen gibt es eine Eselsbrücke, um sich die wichtigsten Faktoren bei der Kontrolle der Körpersprache zu merken:

„SO CLEAR“

- S** - Sitzen oder stehen Sie im rechten Winkel zu Ihrem/r Gesprächspartner/in und auch auf gleicher Höhe. Respektieren Sie das Territorium anderer. Jemanden direkt gegenüberzusitzen oder -zustehen bzw. sehr nahe an jemanden heranzutreten, wird als Konfrontation erlebt. Es bringt die Beteiligten leicht in Abwehrstimmung. Kooperationsbereitschaft wird durch leicht schräges Gegenübersitzen oder gar durch Einhaltung des rechten Winkels signalisiert.

Minimaldistanz:

bei engen Freunden oder Verwandten	bis 45 cm
bei Freunden oder engen Mitarbeiter/innen	zwischen 45 und 80 cm
bei Mitarbeitern und Bekannten	zwischen 60 und 120 cm
bei Fremden (je nachdem, als wie freundlich diese eingeschätzt werden)	etwa 150 cm

- O** - Benutzen Sie offene Gesten und Körpersprache.

Aus der Haltung einer Person ist in der Regel durch nonverbale Botschaften deutlich erkennbar, ob sie angesprochen werden möchte oder nicht bereit ist zu kommunizieren. Personen, die eine verschlossene Körperhaltung haben, wirken defensiv, sich abschirmend und vielleicht sogar ängstlich.

- C** - (centre) Konzentrieren Sie ihre Aufmerksamkeit ausschließlich auf Ihr Gegenüber.

Kommunikation verbessert sich deutlich, wenn die gesamte Aufmerksamkeit auf den/die Sprecher/in gerichtet ist. Ein/e Gesprächspartner/in wird dadurch ermuntert, gute Informationen zu geben. Gleichzeitig wird die Fähigkeit des Zuhörens, diese Informationen aufzunehmen deutlich verbessert.

- L** - Lehnen Sie sich leicht nach vorne, um Ihr Interesse zu bekunden.

Bei zu starken Vorwärtslehnen (Winkel kleiner als 75°), wird bekundete Aufmerksamkeit als Druck erlebt. Dadurch können Botschaften wie „Ich glaube Dir nicht“ oder „Du solltest lieber zustimmen“ nonverbal zum Ausdruck gebracht. Zu starkes Vorlehnen verletzt das Territorium der anderen Person und kann somit diese in die Enge treiben.

- E** - (eye contact) Halten Sie angemessenen Blickkontakt beim Zuhören, um den Sprecher zu ermuntern. Verstärken bzw. verringern Sie den Augenkontakt, um Druck auszuüben oder um lockerzulassen.

- A** - Beziehen Sie sich auf adäquate Weise auf die Äußerungen ihres Gegenübers.

Wiederholen Sie wichtige Aussagen, um das Verständnis zu überprüfen und gleichzeitig zum weiteren Sprechen durch bewiesene Aufmerksamkeit zu animieren. Angemessene Antworten bauen auf, erweitern oder verdeutlichen das eben Gesagte.

- R** - Bleiben Sie ruhig und gelassen, um ein offenes Gespräch zu erleichtern.

Ständig herumzappeln, mit den Fingern auf Stiften zu klopfen vermittelt einen nervösen oder unruhigen Eindruck. Verrenkte Körperhaltungen oder fehlende Körperspannung vermitteln nonverbale Botschaften wie Desinteresse, Langeweile und Ungeduld.

Mimik	
Unsicher – schwach	
Sicher – souverän	
Übersicher – aggressiv	
Gestik	
Unsicher – schwach	
Sicher – souverän	
Übersicher – aggressiv	
Haltung	
Unsicher – schwach	
Sicher – souverän	
Übersicher – aggressiv	
Abstand	
Unsicher – schwach	
Sicher – souverän	
Übersicher – aggressiv	
Tonfall	
Unsicher – schwach	
Sicher – souverän	
Übersicher – aggressiv	

Transaktionsanalyse (Berne)

Die Beziehungsseite einer Nachricht enthält genau genommen zwei unterschiedliche Aspekte. Zum einen drückt sich hier aus, wie die sendende Person zur empfangenden Person steht und was sie von ihr hält. Die entsprechende „Du-Botschaft“ lautet: „So eine bist du (in meinen Augen)!“ Zum anderen enthält diese Seite eine Beziehungsdefinition der/s Senders/in: „So stehen wir zueinander (...nicht wahr).“

Reibungslose Kommunikation und effektive Zusammenarbeit lässt sich erreichen, wenn klar ist, was sich zwischen Gesprächspartnern/innen abspielt.

Ein psychodynamisches Modell, die Transaktionsanalyse (TA), kann helfen, diese kommunikativen Abläufe besser zu verstehen, da wie durch die TA mehr Verständnis für uns sowie für unsere zwischenmenschlichen Beziehungen erhalten.

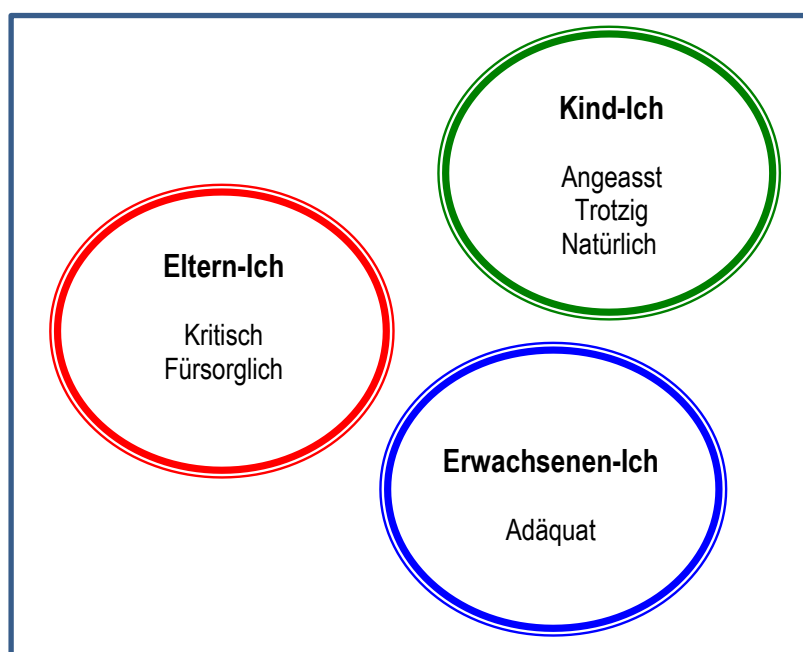
Nach dem Modell der TA lässt sich unser gesamtes Verhalten in drei deutlich unterscheidbare Verhaltensweisen aufgliedern. Diese Verhaltensweisen werden auch Ich-Zustände genannt. Man unterscheidet ein Eltern-Ich, ein Erwachsenen-Ich und ein Kind-Ich. Diese drei Ich-Zustände stellen eine Kombination aus Gedanken, Gefühlen und Verhalten dar. Der Ich-Zustand, welcher sich zuerst entwickelt, wird als Kind-Ich bezeichnet.

Transaktionsanalyse – Ich Zustände von Personen

Wer fühlt und handelt wie damals, als er/sie ein Kind war, befindet sich in seinem Kind-Ich.

Wer denkt, handelt und fühlt, wie er/sie es an seinen Eltern beobachtet hat, befindet sich in seinem Eltern-Ich.

Wer sich mit der gegenwärtigen Realität auseinandersetzt, Tatsachen sammelt und diese verarbeitet, befindet sich in seinem Erwachsenen-Ich.



Übung zum Thema Transaktionsanalyse und Gesprächserfolg

Notieren Sie bitte hinter jeder Aussage, in welchem Ich-Zustand sich die entsprechende Person jeweils befindet und begründen Sie kurz Ihre Einschätzung!

- „Wann sind Sie endlich mit dem Schriftsatz fertig?“
- „Dafür kann ich doch nichts.“
- „Sie benehmen sich tollpatschig.“
- „Was mache ich jetzt nur?“
- „Was könnte der Grund für den fehlenden Zahlungseingang sein?“
- „Da irren Sie sich aber gewaltig!“
- „Ich hätte da noch eine Frage...“
- „So geht das nicht!“
- „Sind Sie sicher, dass Sie richtig gerechnet haben?“
- „Machen Sie ihren Kram doch selber!“
- „Er mag ja ein netter Kerl sein, aber man kann ihn nicht unbeaufsichtigt lassen.“
- „Ich glaube nicht, dass ich eine Entscheidung treffen kann, bevor ich nicht mit dem zuständigen Sachbearbeiter gesprochen habe.“
- „Glauben Sie mir, das ist das Beste für Sie!“
- „Was Sie da in dem Tempo gemacht haben, hat meinen ganzen Respekt.“
- „Wenn ich nur eine Gehaltserhöhung bekäme, dann wären all meine Probleme gelöst!“
- Wenn Sie das nicht sorgfältig machen können, sollten Sie das lieber gar nicht tun!“
- „Ich weiß wirklich nicht mehr, was ich tun soll.“
- „Kommen Sie, lassen Sie mich das für Sie machen!“
- „Können Sie mir bitte noch etwas mehr darüber sagen?“
- „Ich halte Ihren Vorschlag in zwei Punkten für ungeeignet: Zum einen haben wir nur vierzehn Tage Zeit, zum anderen fehlen uns dafür im Moment die technischen Voraussetzungen.“

Drei dialogische Beispiele:

- Vorgesetzter: „Wie spät ist es, Frau Müller?“
Mitarbeiterin: „Gleich halb fünf.“
- Vorgesetzter: „Wie spät ist es, Frau Müller?“
Mitarbeiterin: „Ich beeile mich ja schon, ich bin sofort fertig.“
- Vorgesetzter: „Wie spät ist es, Frau Müller?“
Mitarbeiterin: „Sie brauchen heut aber lange.“

Typische Abwehrmechanismen und ihre Symptome

Widerstand, Ablehnung, Trotz

Ständiges Widersprechen, Kritisieren, „Nein“ zu Vorschlägen, mürrische, bockige Bemerkungen

Aggression, Vergeltung

„Auf den Tisch hauen“, andere Beherrschen, etwas „Heimzahlen“, jemanden „Auflaufen“ lassen, Sarkasmus, Zynismus, Intrigieren, Dominieren, ungestümes Unterbrechen

Fixierung

Sturheit, sich nicht von seiner Meinung abbringen lassen, Insistieren, Uneinsichtigkeit, Pedanterie, Formalismus,

Flucht in die Fantasie,

Utopische Ideen vorbringen, Tagträume, Tatsachen Leugnen, sich Herausreden, Prahlen, Ausreden

Verschiebung, Projektion

Anderen die Schuld für eig. Versagen geben, eig. Fehler und Schwächen anderen unterstellen, Ärger an Unschuldigen auslassen

Resignation, Depression

Wortkargheit, Niedergeschlagenheit, Willenlosigkeit, Haltung des „Mir ist alles egal“ oder „Lasst mich in Ruhe“

Selbstbezeichnung

Anstatt die eigene Energie zur Problemlösung einzusetzen, wird sie gegen sich selbst gerichtet: Selbstkritik, Selbstzweifel, Minderwertigkeit demonstrieren, Unsicherheit Nervosität, Angst

Überkonformität, Anpassung

Sich durch „Einhundertfünfzigprozentigkeit“ gegen Vorwürfe feien, „Ja sagen“, keine eigenen Ideen oder Vorschläge

Reaktionsbildung

Einschmeicheln, Verhalten, das unter Umständen den eigentlichen Wünschen genau entgegengesetzt ist, aus Hass wird übertriebene Freundlichkeit

Verdrängung zur Vermeidung von Angst, Schuld

Realitäten nicht wahrnehmen wollen, unangenehme Aufgaben und Dinge vergessen

Sicherheit in sozialer Einbindung suchen

Sich hinter anderen verstecken, allg. Stimmung artikulieren, Sprachrohr, „Man“ und „Wir“ Sätze

Kompensation

Schwächen, Misserfolge mit viel Engagement auf anderen Gebieten ausgleichen, beharrliche (teilweise verkrampfte) Anstrengung, Defizite abzubauen

Feed-back und unangenehme Nachrichten

Was ist bei der Formulierung von unangenehmen Nachrichten oder von Kritik zu berücksichtigen?

Kritik:

Klare wertfreie Formulierungen - keine missverständlichen Begriffe.

Auf begrenzte Verhaltensweisen beziehen, in Form von Ich-Botschaften formulieren!

- Keine Wertungen der Person selbst vornehmen.
- Meinungen als Meinungen, Empfindungen als Empfindungen und Hypothesen als Hypothesen kennzeichnen.
- Nur veränderbare Verhaltensweisen kritisieren und keine sofortige Reaktion verlangen.
- Bei Rechtfertigungen auf ein Feedback, dieses ansprechen und nachfragen, ob das Feedback als Vorwurf empfunden wird.
- Auch positives Feedback geben.

Ich- Aussagen

Die klare Formulierung von Ich-Botschaften oder Ich-Aussagen und die gleichzeitige Vermeidung von Du-Botschaften hilft ich nahezu allen Gesprächssituationen (in allen belasteten konfliktreichen Gesprächssituationen) ein konstruktives Gesprächsklima zu schaffen. Vor allen Kritik und Nichtübereinstimmung in der Duform geäußert hat sehr negative Auswirkungen auf das Gesprächsklima.

Ich-Botschaften lösen eher Fragen aus statt Rechtfertigungen. Das Gespräch bleibt konstruktiv.

Negativauswirkungen von Du-Botschaften

- Schuldgefühle werden ausgelöst
- Werden als Tadel, Kritik, Ablehnung empfunden
- Sie können den Eindruck der Missachtung erwecken
- Anstelle der Bereitschaft zur Reflexion – Ablehnung und Widerstand
- Verletzung und späterer Groll – Ziehen evt. Vergeltungsmaßnahmen nach sich
- Werden als bestrafend empfunden

Beispiele:

- „Sie immer mit Ihren neuen Ideen.“ - Verallgemeinern
 - „Seien Sie nicht so dominant.“ - Anleiten, befehlen
 - „Da haben Sie Unrecht.“ - Kritisieren, verurteilen
 - „Sie tun das nur, um sich zu profilieren.“ - psychologisieren
 - „Das müssen Sie doch eigentlich besser wissen.“ - Maßstäbe setzen
 - „Es ist ein Gebot der Fairness, dass Sie auch die Kollegen zum Zuge kommen lassen.“ - Moralisieren
 - „Wenn Sie sich nicht ändern werden Sie Schwierigkeiten bekommen.“ - Warnen. Drohen
 - „Sie machen Fehler wie ein Auszubildender.“ - Spotten
-
- ✘ Zu 1) „Von diesem Vorschlag bin ich sehr überrascht.“
 - ✘ Zu 2) „Ich wünsche mir, dass Sie in Besprechungen andere Kollegen/Kolleginnen stärker zu Wort kommen lassen.“
 - ✘ Zu 3) „In diesem Punkt bin ich nicht Ihre Meinung.“
 - ✘ Zu 4) „Ich habe nicht verstanden, warum Sie dies getan haben.“
 - ✘ Zu 5) „Ich bin davon ausgegangen, dass Sie die notwendigen Informationen haben, um dieses Problem zu lösen.“
 - ✘ Zu 6) „Ich möchte in diesem Punkt gern alle Kollegen gleich behandeln.“
 - ✘ Zu 7) „Ich würde mit Ihnen gern darüber sprechen, welche Wirkungen dieses Verhalten hat.“
 - ✘ Zu 8) „Mit diesem Fehler habe ich nicht gerechnet.“

Unangenehme Botschaften

- ... sollten früh, spätestens im dritten Satz eines Gesprächs untergebracht werden.
- Immer klar und deutlich formulieren - kein ja -aber.
- Sachlich und ruhig bleiben.
- Dem/der Gesprächspartner/in impulsive negative Gefühlsäußerungen nachsehen.
- Sich empathisch verhalten, ohne jedoch mitleidig zu werden.
- Klare Benennung der zu besprechenden Punkte. Ziele positiv benennen. Erwartungen formulieren.
- Respektvolles Verhalten.

Beispiele:
Erweiterte Ich-Aussagen
Verhalten + Wirkungen + Gefühle + Wunsch

Ärger

Teilen sie bitte einer Kollegin mit, dass diese mit ihrem Verhalten (sie kommt ständig mit irgendwelchen Themen und Sorgen zu Ihnen, um sich zu besprechen) stört, ohne jedoch ernsthaft die Beziehung zu der Kollegin zu beeinträchtigen.

Lügen

Teilen Sie bitte einem Kollegen mit, dass Sie seinen Äußerungen bez. des Engagements zum Kaffeekochen, Tassen und Müll wegräumen nicht glauben können.

Unverbindlichkeit

Teilen Sie bitte einer Freundin mit, dass sie nicht länger bereit sind, die ständigen Unpünktlichkeit und das ständige Nichterscheinen (auch mit Entschuldigung) akzeptieren.

Grenzen ziehen

Erklären Sie bitte Ihrem/r Vorgesetzten, dass Sie nicht bereit sind, in der nächsten Woche Überstunden zu machen (Sie brauchen dringend Zeit für sich persönlich), obwohl Ihr/e Vorgesetzte/r sehr nachdrücklich genau dieses einfordert.

Bewertung

Teilen Sie bitte einer Kollegin mit, dass ihre Bearbeitung der Akte nicht akzeptabel ist.

Kritik

Teilen Sie bitte einer/m Kollegen/in mit, dass sein Gesprächsverhalten einem Kunden gegenüber destruktiv war, dass sie dieses häufiger beobachten und sich dieser Kunde wie auch andere bei ihnen bitterlich beschweren.

Feedback und konstruktives Kritisieren

W - **Wahrnehmung**

W - **Wirkung**

W - **Wunsch**

Gegen Sie sich bitte nacheinander ein Feedback und eine kurze Rückmeldung, wie Sie das Feedback erlebt haben.

Hier Ihre Leitthemen:

Das finde ich gut an der Zusammenarbeit mit Dir/Ihnen. Das schätze ich an Dir/Ihnen!

1.
2.
3.

Das würde ich mir anderes wünschen. Das würde ich mir mehr oder weniger wünschen.

1.
2.
3.
4.



JoHari-Fenster

Selbst- und Fremdwahrnehmung

Mitte der fünfziger Jahre stellten die beiden amerikanischen forschenden Psychologen Joseph Luft und Harry Ingham Überlegungen zum Thema **Interaktion und Informationsübergabe zwischen zwei Menschen** an.

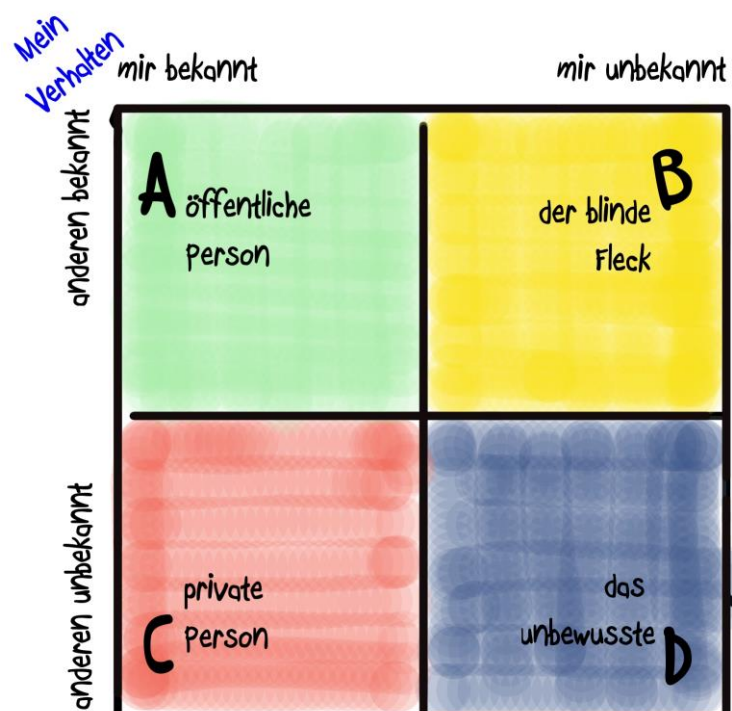
Sie stellten dabei fest, dass die meisten Menschen von sich selbst eine andere Sicht haben als ihr Gegenüber. Diese Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung mag teilweise dadurch begründet sein, dass Menschen anderen Menschen gegenüber persönlichen Bereichen verbergen. Ein weiterer Grund liegt darin, dass anderen Menschen Verhaltensweisen an mir auffallen, deren ich mir gar nicht bewusst bin.

Luft und Ingham stellten weiter fest, dass mein Offenbaren eines meiner Geheimnisse einen Einfluss auf das Verhalten meines Gegenübers hat und auch auf meines selbst. Ebenso beeinflusst es mein Verhalten, wenn mein Gegenüber mich auf eine meiner Verhaltensweisen aufmerksam macht, die ich bis dato noch gar nicht wahrgenommen habe.

Da die Entwicklungen gleichzeitig in beide Richtungen ablaufen, stellt sich die **Interaktion und Informationsübergabe zwischen zwei Menschen** doch recht komplex dar.

Um etwas Licht ins Dunkel zu bringen entwickelten Luft und Ingham ein Modell, mit dessen Hilfe die Übergabe von Informationen zwischen zwei Menschen plausibel erklärt wird.

Sie entwickelten ihr Johari Fenster, benannt nach ihren beiden Vornamen der Psychologen. Sie sprachen bewusst Fenster und nicht von Matrix, da sie aufgrund der Komplexität der Interaktion zweier Menschen nur Plausibilitätsüberlegungen anstellen und nichts messen oder quantitativ vergleichen wollten.



Das Johari-Fenster ist eines der bekanntesten Modelle zur Betrachtung bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale. Kaum ein Modell wird so häufig zitiert und in immer neuen Varianten dargestellt.

Was bedeuten die einzelnen Bereiche des Fensters?

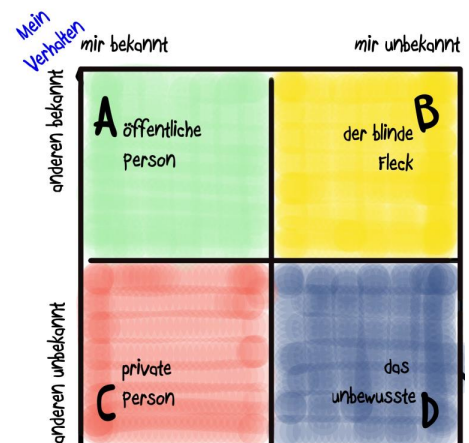
A Quadrant: Öffentliche Person

oder **öffentlicher Bereich, Arena des freien Handelns** oder oft nur kurz: **Arena** genannt

Dieser Bereich umfasst den Teil der freien Kommunikation, also jene Aspekte unseres Verhaltens, die uns selbst und den anderen Menschen, die uns kennen, bekannt sind und in dem uns unser Handeln frei, unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten erscheint. Hier sind wir wie eine „öffentliche Person“. Öffentlich ist alles, was ein Mensch von sich preis gibt, was also ihm selbst und dem Gegenüber bekannt ist. Die Anteile der Persönlichkeit, die nach außen sichtbar gemacht werden. Dieser Teil ist im Vergleich mit den anderen Teilen des Fensters meist eher klein.

B Quadrant: Der Blinde Fleck

Der „**Blinde Fleck**“, also der Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, die anderen Mitglieder der Gruppe dagegen recht deutlich wahrnehmen: die unbedachten und unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Bezogen auf unser Verhalten können uns andere Menschen zu unserem Blinden Fleck Hinweise geben. Dieser Bereich wird oft nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung, Klang der Stimme, Tonfall etc. kommuniziert, umfasst jedoch auch unser gesamtes Auftreten und Agieren.



C Quadrant: Private Person

oder auch **Privater Bereich, Verborgenes, Mein Geheimnis, Maske** oder **Fassade**

Der **Bereich der Privaten Person** umfasst den Bereich der Zurückhaltung, also jene Aspekte unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen und vermeiden – wie z.B. die „heimlichen Wünsche“, die „empfindlichen Stellen“, quasi die „private Person“. Hier zeigen wir auch ein trainiertes Rollenverhalten. Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich verkleinert werden.

D Quadrant: Das Unbewusste oder auch **Unbewusster Bereich, das Unbekannte**

Dieser Bereich ist weder uns noch anderen unmittelbar zugänglich ist, wird daher auch oft „Black Box“ genannt. Wir können dazu in Extremsituationen und Trancen Zugang gewinnen, ebenso wie mit tiefenpsychologischer Arbeit. Hier könnten auch verborgene Talente und ungenutzte Begabungen und Stärken liegen.

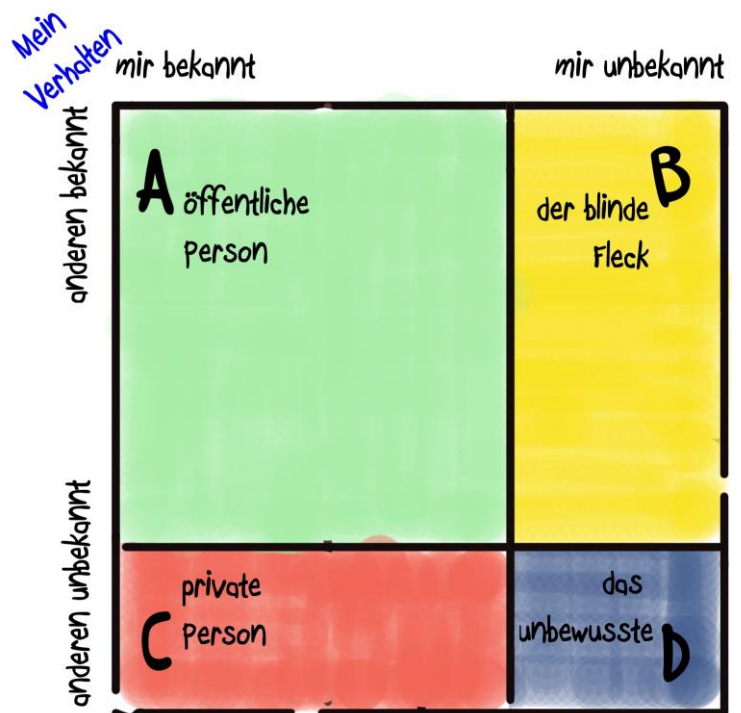
Dynamiken

Zwei Menschen kommunizieren miteinander. Beide öffnen dem Gesprächspartner gegenüber ein Johari-Fenster. Die einzelnen Felder A, B, C, D verändern ihre Größe innerhalb des Johari-Fensters während des Zusammenseins. Durch die Kommunikation oder durch die Zusammenarbeit erkennen die Gesprächspartner jeweils die Verhaltensmuster voneinander.

Wenn sich die beiden zuvor nicht gekannt haben, ist der Bereich Öffentliche Person noch ausgesprochen klein. Mein Gegenüber weiß noch nicht viel von mir. Er weiß wie ich aussehe, hört meine Stimme, sieht meine Kleidung und zieht erste Schlüsse aus seinen Erkenntnissen. Sobald wir in Kontakt treten, übermittle ich meinem Gegenüber jede Menge Informationen, diejenigen die ich direkt ausspreche und diejenigen die zur nonverbalen Kommunikation gezählt werden. Der Bereich der Öffentlichen Person vergrößert sich damit.

Vielleicht sagt mir mein Gegenüber, dass ich nicht so laut sprechen solle, was mir bis dahin noch gar nicht aufgefallen war. Damit ist ein Verhaltensmuster vom Blinden Fleck in den öffentlichen Bereich umgezogen, denn weiß ich es auch, das ich zu laut spreche. Und ich habe die Chance darauf zu reagieren, leiser zu sprechen und damit die Qualität unserer Beziehung zu verbessern.

Vielleicht sagt mir mein Gegenüber aber auch: „Sie haben eine wundervolle Bass Stimme. Kommen Sie doch mal in unseren Chor. Wir könnten noch einen Bass gebrauchen“. Und wir entdecken mein Talent fürs Singen. Hier ist ein Verhaltensmuster



vom Unbekannten in den Öffentlichen Bereich umgezogen. Der öffentliche Bereich wird sich stets vergrößern. Einmal gelüftete Geheimnisse lassen sich nicht mehr verbergen.

Zu jeder anderen Person habe ich nach Luft und Ingham ein anderes gestaltetes Johari-Fenster. Das Fenster beschreibt also nicht meine Person im Generellen sondern meine Beziehung zu der jeweiligen Person zum Zeitpunkt der Kommunikation.

Mein Gegenüber seinerseits öffnet ein Johari-Fenster mir gegenüber.

Gestaltungsmöglichkeiten

Nach dem Johari-Fenster gibt es zwei Möglichkeiten, die Qualität der Beziehung zu einem anderen Menschen zu verbessern.

Offenheit

Ein Mehr an Offenheit meinerseits gegenüber dem anderen lässt laut Luft und Ingham Beziehungen besser funktionieren. Offenheit und Ehrlichkeit sind wesentliche Faktoren bei der Qualität von Beziehungen zwischen Menschen. Das gilt in der Familie, in Partnerschaften, im Arbeitszusammenhang, im Sportverein, im Freundeskreis aber auch im Zusammenwirken mit bislang fremden Personen.

Allerdings ist es auch Luft und Ingham klar, dass nicht jedes Geheimnis gelüftet werden sollte.

Feedback

Feedbacks sind diejenigen Beiträge, die mir mein Gegenüber über mich selbst erzählt. Meine Stärken und Schwächen. Sie sind sehr hilfreich, da sie dafür sorgen, dass meine Selbstwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung sich aneinander angleichen. Durch ein Feedback kann sich, sofern es angenommen und konstruktiv reflektiert wird, der „Blinde Fleck“ verkleinern. Das kann zu einer positiven Veränderung der Beziehungen zu anderen Menschen führen, da die Wirkung respektive das Fremdbild vermehrt den Absichten und dem erwünschten Selbstbild entspricht.

Beispiel: Nehmen wir an, Sie kratzen sich während eines Vorstellungsgesprächs ständig am Arm - ohne es zu bemerken, wohlgemerkt. Sie werden das Kratzen nicht abstellen. Ihr Gegenüber, z.B. der Personalchef, wundert sich allerdings. Er mag sich insgeheim fragen, ob Sie unter einer Hauterkrankung leiden oder ob Sie situationsbedingt sehr nervös sind. Er zieht es vor, Ihnen kein Vertragsangebot zu unterbreiten. Schlecht für Sie. Passiert Ihnen das häufiger, bekommen Sie keinen Job. Noch schlechter für Sie.

Wenn der Personalchef Sie am Ende des Vorstellungsgesprächs auf das Kratzen hinweist, wird es Ihnen bewusst. Das Verhaltensmuster wandert dann aus Ihrem Feld B in Ihr Feld A. Folge: Feld B wird kleiner, Feld A größer. Und, Vorteil für Sie, Sie können nun bewusst entscheiden, ob Sie sich in Zukunft weiterhin kratzen oder es lieber sein lassen.

Durch das Einfordern von Feedback, so wie oben beschrieben, wird Ihr Feld B immer kleiner; Sie wissen immer mehr über sich bzw. über Ihre Verhaltensmuster. Bitte bedenken Sie, dass sich zu jeder Person, mit der Sie zu tun haben, ein neues Johari-Fenster öffnet. Und der letzte Hinweis: Jeder Mensch, mit dem Sie zu tun haben, öffnet auch Ihnen gegenüber sein Johari-Fenster.

Ausblick

Einige Autoren aus dem Arbeits- und Organisationspsychologischen Bereich wenden Lufts und Inghams Model auch auf die Interaktion von Einzelpersonen auf Gruppen an.

Die Mitglieder der Gruppe sind aber nicht unbedingt zufällig zusammengestellt sondern stehen zuweilen in einem bestimmten Verhältnis zueinander. Sie sind beispielsweise Arbeitskollegen einer Projektgruppe, Mitglieder eines Teams dem Sportclub, einer Wohnungseigentümergeinschaft, einer Reisegruppe, einer Bürgerinitiative oder ähnliches.

Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Führungskraft (Reiseleiter, Trainer, ...) jedem Mitglied gegenüber ein Johari-Fenster öffnet und umgekehrt. Solange sich die Kommunikation zwischen der Führungskraft und der Gruppe um den gemeinschaftlichen Interessensbereich dreht, lässt sich plausibel annehmen, dass sich zusätzlich ein Johari-Gruppenfenster der Führungskraft gegenüber öffnet. In der Praxis vieler Unternehmens- und Personalberater kommen hier entsprechende Modelle in verschiedenen Varianten zum Einsatz.

Joseph Luft: (1916–2014), amerikanischer Sozialpsychologe (Ph.D.), der University of California, Los Angeles, Prof. für Psychologie an der San Francisco State University, später Lehrbeauftragter parallel an der UCLA und UCSF.

Harrington V. Ingham: (1914–1995), amerikanischer Sozialpsychologe (M.D.) der University of California, Los Angeles

Formulierungshilfen für ein motivierendes Feedback

Formulierungen für einen positiven Einstieg

Feedback geben

Regeln

1. Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung – bewerten Sie nicht!
2. Sprechen Sie in Ich-Botschaften!
3. Beziehen Sie sich auf konkrete, nachvollziehbare Situationen!
4. Formulieren Sie anschauliche und nachvollziehbare Veränderungswünsche!

- ⇒ *Heute ist mir (an Ihnen) aufgefallen ...*
- ⇒ *Besonders positiv empfinde ich, dass ...*
- ⇒ *Ich habe den Eindruck, dass Sie ...*
- ⇒ *Auf mich wirkten Sie ...*
- ⇒ *Von Ihnen kann ich/können die Kollegen lernen, wie ...*

Formulierungen für konstruktive Veränderungswünsche

Kritik

einfach und konstruktiv formulieren

1. Beobachtung beschreiben!
2. Wirkung schildern!
3. Mögliche Ursachen beschreiben!

- ⇒ *„Das hat zu xy geführt, das hat mich geärgert ...“*
- ⇒ *Mir würde es gut/besser gefallen, wenn ...*
- ⇒ *„Ich habe Sie x machen sehen, mir ist aufgefallen...“*
- ⇒ *Ein Tipp von mir ist, zukünftig ...*
- ⇒ *Das bedeutet für die anderen, dass ...*
- ⇒ *Ich würde mich freuen, wenn Sie ... machen würden.*
- ⇒ *Für die Zukunft erwarte ich, dass ...*

Was ist ein Team?

Definition Team

Team	<ul style="list-style-type: none">⇒ Die Gruppe von Personen, die sich über einen längeren Zeitraum für eine gemeinsame Sache, für gemeinsame Leistungsziele engagieren, (übergeordnete Zielsetzung)⇒ gemeinsame Normen ausgebildet hat und⇒ die entsprechend ihrer gemeinsamen Interessen und verschiedenen Stärken arbeiten (arbeitsteilig)⇒ deren Fähigkeiten einander ergänzen und⇒ an deren Spitze ein Leiter oder Moderator steht.⇒ sich durch ein Wir-Gefühl verbunden fühlt.
-------------	--

Arbeitsgruppe	<ul style="list-style-type: none">⇒ eine Arbeitsgruppe bearbeitet gemeinsam eine Aufgabe⇒ jedes Mitglied handelt nach eigenen Ermessen und/oder Auftrag⇒ arbeiten in der Regel unter einen Gruppenleiter
----------------------	--

Ein Team ist eine Gruppe von Mitarbeitern, gekennzeichnet durch eine geringe Personenzahl mit unmittelbaren Kontaktmöglichkeiten, mit einem Wir-Gefühl, mit eigenen Regeln und Normen, mit „ungeschriebenen Gesetzen“.

Ein Team ist eine Sonderform der Gruppenarbeit, die durch eine bewusste Intensivierung und Regelung der Gruppenprozesse eine zusätzliche Leistungssteigerung gegenüber der Gruppenarbeit und sonstigen Arbeitsgruppen bringen soll und der ein besonderer Gehaltsinhalt zu Grunde liegt. (J. Forster)

Um als Team Aufgaben bewältigen zu können, müssen die Teammitglieder miteinander kooperieren, getreu dem altbewährten Motto „Das Ganze ist mehr als die Summe aller Einzelteile“.

Zentrale Punkte für die Gestaltung der Arbeit sind:

- ⇒ Möglichkeiten zur Kooperation und damit
- ⇒ die Attraktivität und Häufigkeit der Interaktionen
- ⇒ Gruppengröße (in Kleingruppen sind Kooperation und Interaktionen verstärkter).

Wesentliche Fragen für eine Zusammenarbeit sind:

- ⇒ Wie wird miteinander kommuniziert?
- ⇒ Wie gestalten sich die Beziehungen zueinander?
- ⇒ Wie steht es um implizite Regeln und Tabus?
- ⇒ Wie viel Vertrauen und Loyalität gibt es im Team?
- ⇒ Wie werden Vereinbarungen eingehalten?

Die Lösung dieser Fragen ist entscheidender Erfolgsfaktor für die Erreichung des Ziels eines Teams und somit eine zentrales Aufgabenpaket für die Teamleitung.

Exkurs: die richtige Größe von Teams

Dazu gibt es keine Pauschalantwort. Teams bestehen, je nach Aufgabe, aus 5-12 Personen. Dabei gilt jedoch keinesfalls: je größer, desto besser. Die Anzahl sollte sich immer realistisch am Umfang der Aufgabe sowie an der Anzahl der involvierten Fachabteilungen orientieren.

Die Nachteile eines großen Teams bestehen im Wesentlichen in der wachsenden Schwierigkeit, gemeinsame Besprechungen anzusetzen, in der immer wieder zu beobachtenden Bildung von Fraktionen innerhalb des Teams und in der Vernachlässigung der persönlichen Auseinandersetzung. Letztlich leidet das „Wir-Gefühl“ – Eigenverantwortung und Verbindlichkeit schwinden.

Wenn ein Team für die Aufgabenstellung zu klein ist, sind personelle Überlastungen die Folge. Daraus ergeben sich Konflikte um die optimale Verteilung der Überlastung auf die Teammitglieder. Sollte diese nicht gelingen, werden Teilaufgaben nur noch halbherzig erledigt. Eventuell werden einzelne Teammitglieder sogar an dieser Überlastung erkranken.



Merkmale erfolgreicher Teams

Selbstverantwortung und Risikobereitschaft

- ⇒ Die Teilnehmer können persönlich und als Gruppe an Entscheidungen mitwirken.
- ⇒ Sie haben Zugang zu den nötigen fachlichen, materiellen, informationellen und persönlichen Ressourcen.
- ⇒ Die Gruppe und jeder Mitarbeiter übernehmen Verantwortung.
- ⇒ Mut zu Entscheidungen.
- ⇒ Entscheidungen werden gemeinsam gefällt.

Flexibilität

- ⇒ Bei Bedarf übernehmen die Mitglieder wechselnde Rollen und Funktionen.
- ⇒ Sie übernehmen persönlich Verantwortung für konkrete Aufgaben.
- ⇒ Sie fühlen sich für die fachliche und soziale Entwicklung der Gruppe verantwortlich.
- ⇒ Die Teilnehmer können sich auf wechselnde Anforderungen einstellen.
- ⇒ Sie können Ziele, Aufgaben und Strategien bei Widerständen und Problemen neu bestimmen.

Leistung und Qualität

- ⇒ Die Produktivität und der wirtschaftliche Erfolg des Teams sind hoch.
- ⇒ Im Team wird Qualität produziert - z. B. Kundenorientierung.
- ⇒ Im Team werden laufend Anstrengungen zur Leistungs- und Qualitätssteigerung unternommen.
- ⇒ Entscheidungsfindung und Umsetzung von Entscheidungen verlaufen effektiv.
- ⇒ Leistung wird anerkannt und honoriert.

Motivation

- ⇒ Die Teilnehmer arbeiten gern im Team mit.
- ⇒ Sie sind durch die Arbeit und das Umfeld motiviert.
- ⇒ Die gemeinsame Arbeit erfüllt die Teilnehmer mit Stolz und Befriedigung.
- ⇒ In der Gruppe existiert ein guter Teamgeist.
- ⇒ Die Teilnehmer zeigen in außergewöhnlichen Situationen außergewöhnlichen Einsatz.
- ⇒ Die Mitarbeit im Team wirkt für alle Mitarbeiter persönlichkeitsbildend.

Respekt und Anerkennung

- ⇒ Jeder Beitrag eines Teilnehmers wird vom Leiter des Teams und den anderen Mitgliedern anerkannt und gewürdigt.

- ⇒ Die Leistung des Teams ist den einzelnen Teilnehmern einsehbar.
- ⇒ Alle Teammitglieder werden respektiert.
- ⇒ Die Beiträge des Teams werden innerhalb der Gesamtorganisation geschätzt und anerkannt.
- ⇒ Das Team erkennt die Leistungen anderer Teams an und hat ihnen gegenüber eine wertschätzende Haltung.
- ⇒ Das Team hat dabei das Gefühl der Einzigartigkeit und sucht die ständige Herausforderung


Gute Beziehung untereinander

- ⇒ Arbeitsstil und Vorgehensweisen stehen im Einklang mit den Zielen des Teams.
- ⇒ Die Atmosphäre ist entspannt. Die Teamatmosphäre ist informell. Die Mitglieder äußern sich offen und ehrlich. Jeder Beitrag wird aufgenommen und gewürdigt. Alle Teammitglieder sind engagiert an der Diskussion beteiligt.
- ⇒ Sie haben keine Angst, einander Ärger und Enttäuschung, Verständnis und Akzeptanz zu zeigen. Das Team ist konfliktfähig. Die Teilnehmer hören einander zu.
- ⇒ Das Team hat selbst erarbeitete Regeln zur Kommunikation und Konfliktbewältigung.
- ⇒ Unterschiede in Meinung und Sichtweise werden begrüßt.

Aufgabenstellung und Sinn

- ⇒ Die Teammitarbeiter fühlen sich einem gemeinsamen Sinn verpflichtet. Das Team versteht sich als effektive Einheit und zeigt Willen zum Konsens.
- ⇒ Die Ziele und Aufgaben sind klar definiert, anspruchsvoll und haben einen klaren Sinnbezug.
- ⇒ Im Team herrscht eine klare und von jedem akzeptierte Rollen- und Aufgabenverteilung.
- ⇒ Die Strategien zur Erreichung der Ziele werden von allen unterstützt.
- ⇒ Die Aufgaben- und Rollenverteilung unter den Team-Mitgliedern ist allen bekannt und akzeptiert.
- ⇒ Der Teamleiter ist nicht autoritär oder dominant. Er hat eine Vermittlerfunktion. Nicht sein Prestige, sondern die Aufgabe steht im Vordergrund.
- ⇒ Fertigungsabläufe haben klare Schnittstellen (Kontaktstellen).

Ziele der Teamarbeit

- **Beteiligung der Mitarbeiter/innen**
 - Arbeitsgestaltung
 - Arbeitseinteilung
 - **Steigerung der Zufriedenheit**
 - Motivationssteigerung
 - Arbeitszufriedenheit
 - **Optimierung der Arbeitsabläufe**
 - Personalkosten einsparen
 - Leerlaufzeiten verkürzen
 - Arbeit bewältigen
 - **Steigerung des Verantwortungsbewusstseins für**
 - Bearbeitung der anstehenden Aufgaben
 - Qualität der Arbeit und Kundenorientierung
 - **Gemeinsame Problembewältigung**
 - Ursachenforschung vor Ort
 - Meinungs Austausch von mehreren Personen
 - Mitarbeiter/innenorientierte Formen der Entscheidungsfindung
- 

Vor- und Nachteile der Teamarbeit

Mit dem Arbeiten im Team können sowohl positive als auch negative Effekte verbunden sein:

Vorteile

- Das Gruppenwissen ist größer als das Wissen eines einzelnen. (Wissensseitiger Nutzen)
- Lerneffekt in der Gruppe, eine Person lernt von dem/der Anderen.
- Im Team kann neues und bereits vorhandenes Wissen gut an andere Mitglieder weitergegeben werden.
- Die Kreativität im Team ist weitaus größer als die der/s einzelnen Mitarbeiters/in.
- Das Miteinander führt zur Identifikation und somit zur Motivation der Teammitglieder, welche allgemein eine höhere Arbeitszufriedenheit zur Folge hat.
- Durch die verbesserte Kommunikation werden i.d.R. bessere Problemlösungen erreicht.
- Eliminierung von Fehlern.

- Mehrere Meinungen führen zu mehr Objektivität.
- Das Aufgabenfeld der Mitarbeiter/innen erweitert sich durch Konzepte wie z.B. "job rotation". Daraus ergibt sich auch ein besseres Verständnis für die verschiedenen Aufgabenfelder im Team.
- Teams bieten Lerneffekte für jede/n Einzelne/n.
- Teams sind motivationsfördernd.
- Teams gewährleisten eine bessere Verteilung der Arbeit
- Teams bieten einen zeitlichen Nutzen.
- Teams erzielen bessere Ergebnisse.
- Schwache Mitglieder werden durch die Gruppe aufgefangen.
- Höhere Sicherheit, dass die Arbeit fortgesetzt wird, wenn ein/e Mitarbeiter/in ausfällt.

Mögliche Nachteile und Gefahren

- Eventuell auftretende Interessenkonflikte.
- Ungerechtigkeit in der Arbeitsverteilung
- Unterdrückung von Minderheiten, die zeitweise die besseren Ideen haben
- Durch die gering ausgeprägte Hierarchie und die deshalb auftretenden unklaren Zuständigkeiten kann es zu Kompetenzkämpfen kommen.
- Konkurrenzdenken
- Unterforderung im Team.
- Profilierungssucht einiger Teammitglieder
- Bei zu großen Teams besteht die Gefahr von Cliquenbildung.
- Es herrscht ein großer Zeit- und Kommunikationsaufwand, der u. a. durch die hohe Informationsfülle verursacht wird.
- Entscheidungsprozesse dauern länger. Lange Entscheidungsfindung und Uneinigkeit im Team - „Entscheidungslosigkeit“.
- Nicht jede/r Mitarbeiter/in ist teamfähig.
- "Trittbrettfahrer/innen" werden mit "durchgezogen".
- Nur ein Teil der Belegschaft kann an der Teamarbeit teilnehmen.
- Fehlen der Mitarbeiter/innen bei der täglichen Arbeit.
- Gruppenmitglieder werden kritischer und selbstständiger.
- Verantwortungsdiffusion - keiner übernimmt Verantwortung, ganz nach dem Motto "die anderen werden es schon richten".
- Mittelwertige Lösungen durch Gruppenzwang.

Teamphasen Modell

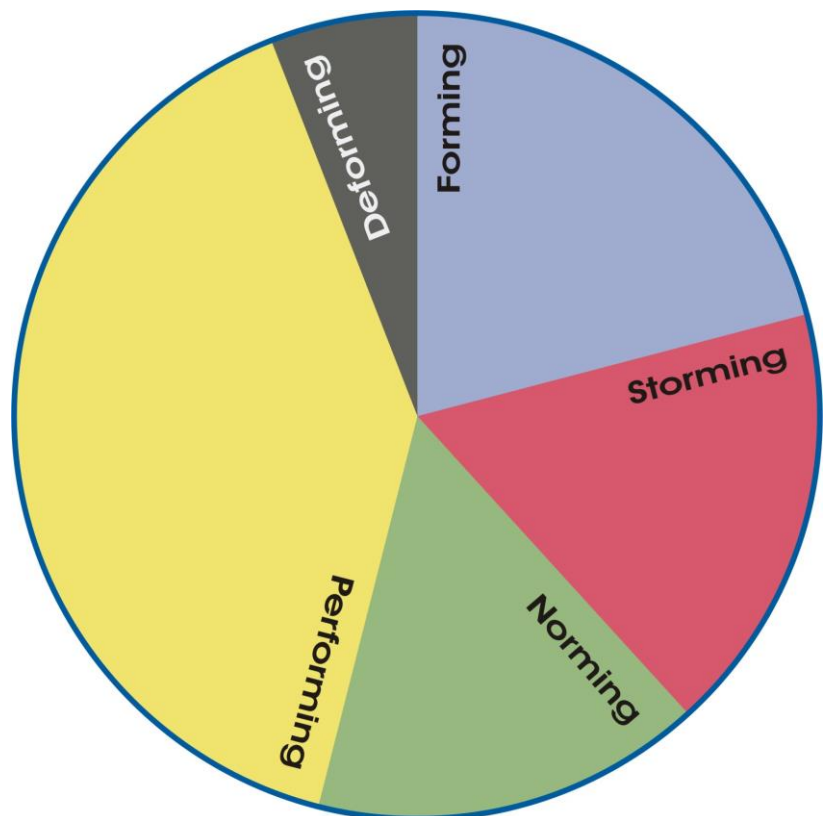
Das Teamphasen Modell zeigt eine Teamentwicklung in vier Phasen - Forming, Storming, Norming und Performing -, die den idealtypischen Verlauf eines Gruppenprozesses abbilden.

Zwar können Dauer und Ausprägung der Phasen sehr unterschiedlich sein, gleichwohl beobachtete Tuckman, dass praktisch jedes Team vom ersten Kennenlernen über das Zusammenraufen bis zum gemeinsamen Arbeiten diesen Phasenablauf durchlebt. Was charakterisiert die Phasen im Einzelnen?

Forming:

In der Anfangsphase der Zusammenarbeit muss sich die Gruppe erst als Team finden. Jedes Mitglied sucht noch seine Rolle und Position im Team. Das erste Abtasten bezüglich der Einstellungen und des Arbeitsstils der anderen findet statt. Die Forming-Phase ist dementsprechend geprägt von Unsicherheit und formeller Höflichkeit.

Ein Teamleiter hat in dieser Phase die Aufgabe darauf zu achten, dass ein Meinungs-austausch möglich ist und jedes Teammitglied seinen 'Platz' findet. Er übernimmt unweigerlich eine starke Vorbildfunktion, an seinem Verhalten und seiner Arbeit orientieren sich die einzelnen Teammitglieder. Dementsprechend ist es seine Aufgabe, dass er Ziel, Richtung, Struktur und Nutzen der gemeinsamen Zusammenarbeit klar kommuniziert.



Storming:

Die Storming-Phase macht ihrem Namen alle Ehre. Optimisten bezeichnen sie als Organisations-, Pessimisten als Nahkampf-Phase. Jetzt offenbaren sich die Probleme, die in der Regel sowohl die Art der Zusammenarbeit als auch die Bewältigung der eigentlichen Aufgabe betreffen. Alles erscheint plötzlich viel schwieriger als gedacht. Positionskämpfe brechen aus, die individuellen Vorstellungen erscheinen unvereinbar und die Diskussionen ebenso end- wie ausweglos.

Hier steht der Teamleiter besonders in der Verantwortung. Ignoriert er die Probleme oder versucht er, die Konflikte unter den Teppich zu kehren, wird das Team nie über diese Phase hinauskommen und letztlich auseinander brechen. Ein kühler Kopf und Ruhe sind wichtige Qualitäten. Der Teamleiter sorgt dafür, dass das Konfliktpotenzial nicht unter den Teppich gekehrt wird und schlägt Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung vor. Er ermutigt alle zur Offenheit, fungiert als Schlichter, aber auch als Antreiber, indem er klare Zielvorgaben macht. Dabei betont er aber auch das Verbindende, um eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit zu schaffen.

Norming:

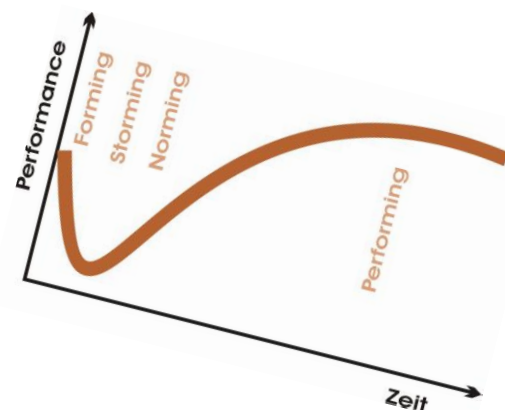
Im Norming verständigt sich die Gruppe auf Spielregeln der Zusammenarbeit. Es wird festgelegt, wer welche Rolle übernimmt und wie die Zusammenarbeit nun tatsächlich gestaltet werden soll. Man bemüht sich gemeinsam um Gruppenzusammenhalt und Einbindung der einzelnen Teammitglieder. Standpunkte können offen ausgetauscht werden, um kreativ nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Kompromisse werden möglich.

In dieser Phase muss der Teamleiter darauf achten, dass die sich nun konkretisierende Aufgaben- und Rollenverteilung den Interessen, Bedürfnissen und Stärken jedes einzelnen gerecht wird. Zudem gilt sein besonderes Augenmerk der Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Spielregeln. Die Konsolidierung des Teams ermöglicht es dem Teamleiter allerdings, zunehmend in die Rolle eines Moderators zu schlüpfen und die Teammitglieder stärker in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Performing:

Jetzt kann die intensive Arbeitsphase beginnen. Das Team agiert einvernehmlich und orientiert sich am gemeinsamen Ziel. Es herrscht eine Atmosphäre von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung bei gleichzeitig hoher Produktivität und Leistungsorientierung. Bei auftretenden Problemen kommunizieren die involvierten Teammitglieder auf dem kurzen Dienstweg miteinander.

Der Teamleiter kann sich nun etwas zurückziehen. Als Moderator vertraut er seinem Team und führt regelmäßige Besprechungen und Standortbestimmungen durch. Er beschränkt sich auf Zielvorgaben, widmet sich verstärkt der Entwicklung einzelner Teammitglieder und vertritt das Team nach außen hin. In reifen Teams kann die Führungsrolle auch zwischen den einzelnen Teammitgliedern rotieren.



Auch wenn Tuckmans Teamphasenmodell ursprünglich keine Aussagen zum Führungsverhalten enthielt, so hat es sich doch in Führungs- und Teamentwicklungsstrainings genau für diese Fragestellung als nützlich erwiesen. Es verdeutlicht: Führung ist immer mehrdimensional, sie darf sich nicht nur auf den einzelnen Mitarbeiter und die zu erledigende Aufgabe konzentrieren, sondern muss auch Gruppendynamik und Gruppenprozesse einbeziehen.

An jede Teamentwicklungsphase sind andere Führungsherausforderungen und -aufgaben geknüpft. Ein Teamleiter muss daher analysieren können, in welcher Phase sich sein Team befindet, um seinen Führungsstil situationsgerecht anpassen zu können - und damit schneller zum Ziel zu kommen.

Auch die konfliktgeladene Phase des 'Storming' ist für den Teambildungsprozess unerlässlich und muss akzeptiert und offensiv angenommen werden. Ansonsten kann sich das Team nicht produktiv weiterentwickeln und oszilliert zwischen Storming und Norming hin und her bis es schließlich zermüht aufgibt.

Natürlich sind die einzelnen Phasen in Teams unterschiedlich stark ausgeprägt und dauern auch unterschiedlich lang. Es gibt einfach jede Menge Faktoren, die den Ablauf dieser Phasen bestimmen, z.B:

- ⇒ Art des Umfelds (locker, eher starr)
- ⇒ Größe der Gruppe
- ⇒ bereits miteinander bekannte Teammitglieder
- ⇒ Erfahrung und Führungskompetenz des Projektleiters
- ⇒ ...

Später ergänzte Tuckman sein Teamphasenmodell noch um eine fünfte Phase: die der Auflösung ('Adjourning' oder 'Deforming'). Auch diese Phase sollte bewusst gestaltet werden, um das Erreichte im Team noch einmal zu würdigen und das Projekt gemeinsam abzuschließen. Diese Phase ist allerdings eher als Empfehlung zu verstehen, beobachtet hat sie Tuckman in seinen Feldforschungen im Gegensatz zu den anderen vier Phasen nicht.

Bruce Wayne Tuckman (1938-2016) ist ein US-amerikanischer Psychologe, Organisationsberater und Hochschullehrer an der Ohio State University.

Bruce Tuckman erwarb 1960 einen Bachelor of Science am Rensselaer Polytechnic Institute. 1962 erwarb er einen Master in Psychologie an der Princeton University und ein Jahr später dort einen PhD. Zwischen 1965 und 1978 hatte er mehrere Post-Doc-Stellen an der Rutgers University, bevor er an die City University of New York wechselte. Von 1983 bis 1998 war er Professor für Educational Psychology an der Florida State University. Im Anschluss leitete Tuckman das Akademische Lernlabor an der Ohio State University.

Quelle: Wikipedia am 13.1.2017



Rollenstruktur in Team

Belbins Neun Rollen Modell

Die Leistungsfähigkeit von Teams hängt von vielen Faktoren ab: strukturelle Rahmenbedingungen spielen ebenso eine Rolle wie die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder, die Kommunikationskultur, die Motivation oder die Teamführung. Ein ganz wichtiger Faktor ist die Verteilung der Persönlichkeitstypen, die in einem Team vertreten sind. Zahlreiche sozialwissenschaftliche Studien belegen einen Zusammenhang zwischen der Teamzusammensetzung und der Teamleistung.

Die Rollen ergeben sich aus den Verhaltensmustern der einzelnen Personen im Team, die durch ihre Persönlichkeit und durch entsprechende Charakterzüge, sowie dem bestehenden System bestimmt werden. Teammitglieder sollten eine gute Kombination der Rollen haben und sich optimal ergänzen. Jedes Teammitglied weiß idealerweise, in welcher Situation es besonders zur Teamleistung beitragen kann und wann es auf die Stärken anderer aufbauen kann.

Nach Belbin arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen!

Belbin überarbeitete in den 90er Jahren sein „8 Rollen Modell“ und ergänzte es um eine neunte Rolle, die des Spezialisten.

Er unterscheidet nun in

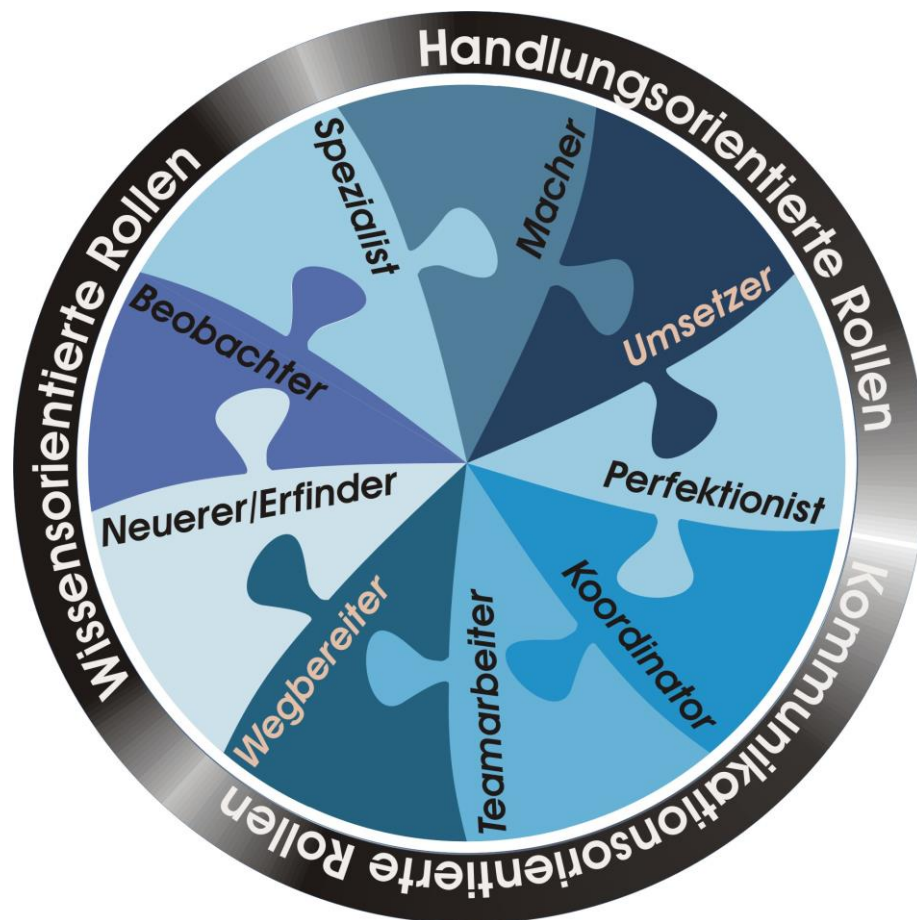
- | | |
|-------------------------------------|--|
| 3 handlungsorientierte Rollen: | Macher, Umsetzer, Perfektionist |
| 3 kommunikationsorientierte Rollen: | Koordinator, Teamarbeiter, Wegbereiter |
| 3 wissensorientierte Rollen: | Neuerer/Erfinder, Beobachter, Spezialist |

Beschreibung der Teamrollen

Der Neuerer/Erfinder (Plant): Der Erfinder ist introvertiert, kreativ, phantasievoll und verfügt über ein unorthodoxes Denken. Er bringt neue Ideen und Strategien in die Diskussion ein und sucht nach alternativen Lösungen. Stärken: Seine besonderen Fähigkeiten liegen v.a. darin, auch für schwierige Problemstellungen Lösungen zu finden. Schwächen: Indem er dazu neigt, Details und Nebensächlichkeiten zu ignorieren, unterlaufen ihm als Folge Flüchtigkeitsfehler. Darüber hinaus ist er schwer kritikfähig. Einsatzbereich: Erfinder sollten sich auf ihr hohes Problemlösungspotential und die Fähigkeit, neue Strategien zu entwickeln, konzentrieren und dabei auch die Ideen der übrigen Teammitglieder berücksichtigen.



Der Beobachter (Monitor Evaluator): Der Beobachter ist nüchtern, strategisch, analytisch. Er verschafft sich aus der Distanz einen guten Überblick, ist eher introvertiert und ergreift selten ohne Aufforderung das Wort. Stärken: Der Monitor Evaluator berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten und verfügt über ein gutes Urteilsvermögen. Schwächen: Er ist aufgrund mangelnder Begeisterung kaum in der Lage, andere zu motivieren, neigt dazu, das Interesse nach erfolgter Kritik gänzlich zu verlieren und kann von Teamkollegen als taktlos und herablassend empfunden werden. Einsatzbereich: Der Beobachter sollte darauf achten, dass seine Meinung auch gehört wird. Dies gelingt, indem er versucht, weniger zynisch und skeptisch zu sein.



Der Spezialist (Specialist), der zusätzlich ergänzte Charakter: Der Spezialist ist selbstbezogen, engagiert und auf den technischen / fachlichen Teil eines Themas konzentriert. Er verfügt über umfangreiches Expertenwissen, Hintergrundinformationen und Fähigkeiten, an denen es den anderen Teammitgliedern fehlt. Stärken: Er formuliert generelle Aussagen in die technisch korrekten Bezeichnungen um und leistet den professionellen Beitrag zum jeweiligen Thema. Schwächen: Spezialisten neigen dazu, sich in technischen Einzelheiten zu verlieren und leisten daher eher nur informative Beiträge. Einsatzbereich: Die Funktion der Spezialisten besteht darin, Informationsdefizite des Teams auszugleichen und das notwendige Fachwissen beizusteuern.

Der Macher (Shaper): Der Macher ist dynamisch, energiegeladen und steht ständig unter Druck, er lehnt unklare und ungenaue Angaben und Aussagen ab und konzentriert sich auf die wesentlichen Kernprobleme. Stärken: Er fordert seine Kollegen heraus und übernimmt schnell die Verantwortung. Er formuliert Teilziele, sucht Strukturen, sorgt für rasche Entscheidungsfindung und veranlasst, dass Aufgaben sofort erledigt werden. Schwächen: Shaper neigen zu Provokation und geraten leicht in Streit mit ihren Teamkollegen, sind jedoch nicht nachtragend. Sie werden insbesondere von teamexternen Beobachtern als arrogant empfunden.



Auch verursachen sie durch ihr hektisches Auftreten Unruhe im Team. Einsatzbereich: Macher fühlen sich in einem Team von Gleichgestellten am wohlsten. Sobald sie eine Führungsposition übernehmen müssen, sind verstärkte Kontrolle und Koordination notwendig, welche gerade diesem Rollentyp ein hohes Maß an Selbstdisziplin abverlangen. Auch hier sind die Konzentration und das Nutzen der Stärken sinnvoll.

Der Umsetzer (Implementor): Der Umsetzer ist zuverlässig, konservativ und diszipliniert. Er arbeitet effizient, systematisch und methodisch. Stärken: Implementoren setzen Konzepte in durchführbare Arbeitspläne um, benötigen stabile Strukturen und arbeiten daher auch an deren Aufbau. Schwächen: Sie stehen Umweltveränderungen kritisch gegenüber und reagieren auf neue Lösungsvorschläge oft unflexibel. Einsatzbereich: Umsetzer sollten für die Definition einer klaren Zielsetzung, praktischer Ansätze und das Strukturieren der Vorgehensweise verantwortlich sein.

Der Perfektionist (Completer): Der Completer ist perfektionistisch, genau, pünktlich, zuverlässig und ängstlich. Stärken: Er vermeidet Fehler und sorgt für eine genaue Einhaltung von Zeitvorgaben und achtet auch auf Details. Schwächen: Aus Angst, dass etwas übersehen wird, überprüft und kontrolliert er lieber persönlich, als dass er delegiert. Er ist oft überängstlich und zu genau, wodurch er den Überblick verlieren kann. Einsatzbereich: Completer leisten v.a. dann einen wichtigen Beitrag, wenn das Team Gefahr läuft, zu oberflächlich zu arbeiten oder Zeitvorgaben nicht einzuhalten.

Der Koordinator (Co-Ordinator): Der Koordinator ist selbstsicher, entschlossen und kommunikativ und ein guter Zuhörer. Er koordiniert den Arbeitsprozess, setzt Ziele und Prioritäten, erkennt relevante Problemstellungen und delegiert Aufgaben an jene Kollegen, die zu deren Erledigung am besten geeignet sind. Er achtet auf die Einhaltung externer Ziel- und Zeitvorgaben. Schwächen: Seine Kollegen können ihn oft als manipulierend empfinden. Dies kann dazu führen, dass sie sich insbesondere auf der persönlichen Ebene vom Koordinator entfernen. Verstärkt wird dieses Gefühl



noch durch den Umstand, dass er dazu neigt, auch persönliche Aufgaben zu delegieren. Einsatzbereich: Menschen mit den Eigenschaften eines Koordinators sind v.a. als Teamleiter geeignet, deren Aufgaben in der Koordination und Zuweisung der Sachbereiche liegen sollten.

Der Teamarbeiter (Teamworker): Teamarbeiter sind sympathisch, beliebt, kommunikativ, diplomatisch und kennen oft die privaten Hintergründe ihrer Kollegen. Stärken: Sie sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima und Harmonie, weshalb man sie auch als "soziale Seele" des

Teams bezeichnen kann. Teamarbeiter vermeiden Rivalität und verfügen über die Fähigkeit, auch introvertierte Kollegen zur aktiveren Teilnahme zu motivieren. Schwächen: Sie sind in kritischen Situationen unentschlossen und tendieren dazu, Entscheidungen anderen zu überlassen. Einsatzbereich: Die Anwesenheit von Teamarbeitern ist besonders in Konfliktsituationen bedeutend, da sie hier ihre diplomatischen Fähigkeiten zur Bereinigung von Meinungsverschiedenheiten einsetzen können. Sie agieren oft helfend aus dem Hintergrund und sind für den Beitrag sozialer Leistungen verantwortlich.



Der Wegbereiter/Weichensteller (Resource Investigator): Der WW ist extrovertiert, enthusiastisch und kommunikativ. Er schließt schnell Freundschaften, ist sozial und gesellig. Stärken: Es fällt ihm leicht, nützliche Kontakte zu Quellen außerhalb des Teams aufzubauen und zu nutzen. Des Weiteren findet er neue Möglichkeiten und Lösungsalternativen. Schwächen: Weichensteller sind oft zu optimistisch und verlieren nach anfänglichem Enthusiasmus leicht das Interesse. Auch neigen sie dazu, sich mit Irrelevantem zu beschäftigen, weshalb sie vom Kernthema abschweifen. Einsatzbereich: Wegbereiter sollten die Kontakte zur Welt außerhalb des Teams intensiv pflegen und die so gefundenen Quellen intensiv für ihre Ideenfindung nutzen.



Die wissensorientierten Typen

Teamrolle	Rollenbeitrag	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Neuerer/Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken fantasievoll, kreativ	innovativer Denker, geht gerne neue Wege	oft gedankenverloren läßt pragmatische Aspekte schnell außer Acht
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	scharfsinnig, besonnen- vorsichtig, kalkulierend,	nüchterne diskrete Art, strategisch, hohe Urteilsfä- higkeit, wägt kühl ab	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration, wirkt nicht mo- tivierend, abwartend
Spezialist	liefert Fachwissen u. Information	arbeitet gern allein, selbst- bezogen, engagiert, Fachwissen zählt	antriebsstark, großes De- tailwissen,	verliert sich oft in technischen Details, sieht nur seine Aufgabe

Die handlungsorientierten Typen

Teamrolle	Rollenbeitrag	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, zuweilen an- gespannt, arbeitet gut unter Druck	bekämpft Ineffizienz und Trägheit, übt Druck aus	ungeduldig, neigt zu Provokation, auch unauf- merksam
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, pflichtbe- wusst, verlässlich, effektiv, konservativ	große Selbstdisziplin, hohe Arbeitsleistung	unflexibel, wenig kreativ, reagiert negativ auf spon- tane Ereignisse
Perfektionist	stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich, sorgfältig, zuweilen auch ängstlich	fristgerechte und gewis- senhafte Arbeitsleistung, vermeidet Fehler	überängstlich, delegiert ungern, sorgt sich schnell über Abweichungen

Die kommunikationsorientierten Typen

Teamrolle	Rollenbeitrag	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Koordinator	fördert und steuert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, wertschät- zend, klar, würdigend	bindet alle Teammitglieder ein, sieht die Dinge neutral oder objektiv	wirkt zuweilen manipulie- rend, nur durchschnittlich Fachkompetenz vorhan- den, braucht Spezialisten
Teamarbeiter	verbessert Kommunikation im Team und baut Rei- bungsverluste ab	sozial orientiert, koopera- tiv, freundlich, empfind- sam, diplomatisch	kommunikationsstark, wirkt ausgleichend und so- lidarisch	unentschlossen in kritischen Situationen,
Wegbereiter	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrover- tiert, begeisternd	knüpft gerne Kontakte, greift Ideen auf, liebt Her- ausforderungen	zeigt sich oft zu optimis- tisch, mag Routine nicht

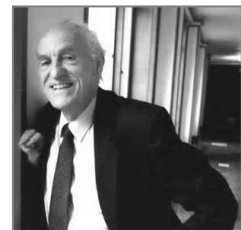
Schlussfolgerungen

- ⇒ je nach Verhalten können den Teammitgliedern neun verschiedenen Rollen zugeordnet werden
- ⇒ das Rollenverhalten einer Person im Team ist aufgrund von Testergebnissen vorhersehbar
- ⇒ die richtige Kombination von verschiedenen Teamrollen macht Teams effizient
- ⇒ die falsche Kombination von verschiedenen Teamrollen schwächt Teams
- ⇒ eine individuelle Teamrolle entspricht nicht notwendigerweise seiner funktionalen / organisatorischen Zuordnung
- ⇒ die Abwesenheit einer der acht bzw. neun Rollen muss ein Team nicht zwingendermaßen schwächen
- ⇒ es gibt Teamrollen, die für den Erfolg wichtiger sind als andere.

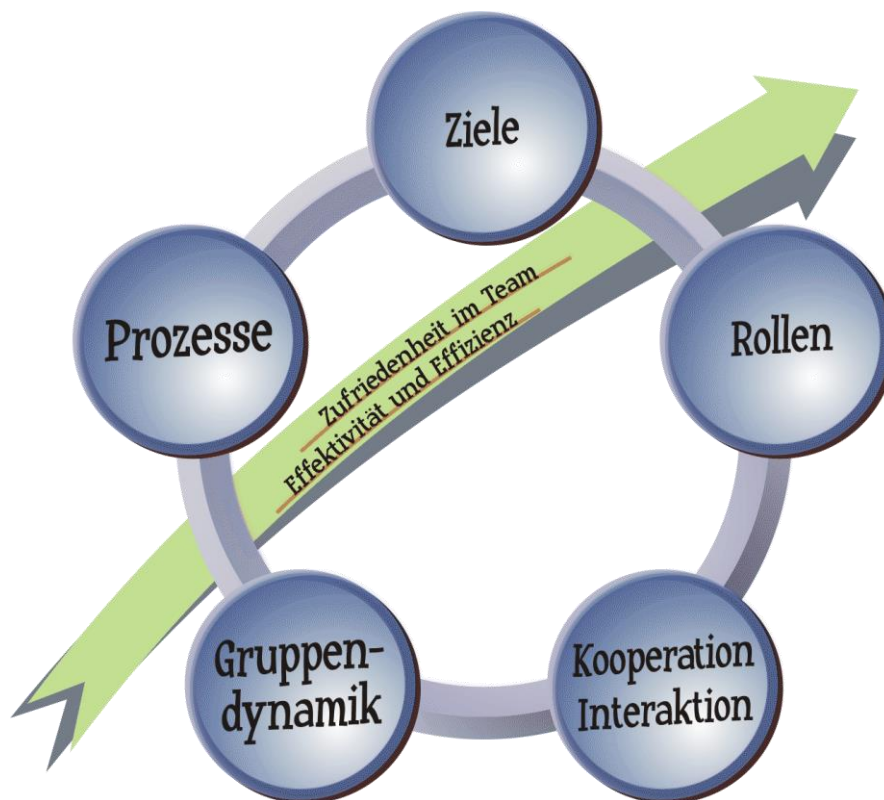
Belbin versucht mit seinem Modell, Teambildung und Teammanagement zu erklären und zu erleichtern und trägt somit zum Verständnis effektiver Teamarbeit bei. Die Entwicklung des Teambildungsprozesses ebenso wie dessen Vorhersagbarkeit soll mit einfachen Mitteln ermöglicht werden. Dies soll durch den Versuch gelingen, Menschen einzelnen Kategorien zuzuordnen, wobei der Umstand berücksichtigt wird, dass die Grenzen zwischen den jeweiligen Rollen fließend sind und mehrere Rollenprofile (wobei eine Person selten mehr als zwei Teamrollen ausfüllen kann), auch abhängig von der jeweiligen Situation, auf eine Person gleichzeitig zutreffen können. Dennoch konnten im Rahmen der Fragebogenauswertung gewisse dominante Tendenzen in Richtung eines Rollencharakters festgestellt werden. Diese Erkenntnis macht daher eine Zuordnung, trotz der genannten Abgrenzungsschwierigkeiten, möglich. Indem ein Teammitglied durch Selbsteinschätzung mit Hilfe des Fragebogens und anschließenden Feedbacks durch unabhängige Beobachter mehr über die eigenen Stärken und Schwächen erfährt, kann es sich in die Gruppe besser einfügen, ist motivierter und kann einen, seinen persönlichen Fähigkeiten entsprechenden, wichtigen Beitrag leisten.

Dr. R. Meredith Belbin, geb. 1926, britischer Wissenschaftler und Berater, studierte Psychologie und Altphilologie in Cambridge (Promotion über ältere Industriearbeiter). Belbin wird als Vater der Teamrollen-Theorie angesehen.

Veröffentlichung: 1981; deutscher Titel: *Managementteams: Erfolg und Misserfolg*



Teammodell



Teamarbeit birgt im Idealfall das Potenzial, die Fähigkeit und Intelligenz einzelner Personen deutlich zu übertreffen. Ein Team ist also ein soziales System mit einer eigenen Teamintelligenz und mit der Fähigkeit sich gesteuert zu entwickeln. (2-Euro-Übung).

Ein gut geführtes Team ist durchaus in der Lage, Neues hervorzubringen, denn es kann die Fähigkeiten sämtlicher Mitglieder zum gemeinsamen und koordinierten Handeln deutlich beflügeln. Die Führung kann das Team dabei unterstützen und dazu den entsprechenden Rahmen gestalten, um somit die Teammitglieder in der Entwicklung der Fähigkeiten zur Zusammenarbeit zu unterstützen und gute Ergebnisse zu erzielen.

Ergebnisse und Output ist die Ebene, an der die Funktionalität eines Teams und Ihrer Führung gemessen wird. Um eine wirkliche Exzellenz zu erreichen, bedarf es eine systemische Betrachtung und Analyse verschiedener tiefen liegenden Ebenen:

- Ziele
- Prozesse
- Funktionsrollen
- Gruppendynamik
- Kooperation und Interaktion

Unser Modell umfasst fünf Faktoren der Teamentwicklung, welche die Grundlage von Selbstorganisation, Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit darstellen.

Ziele

Klarheit und Transparenz gemeinsamer Ziele

Menschen haben mehr oder weniger bewusst Ziele. Ziele lenken und steuern unser Handeln und unser Zusammenwirken. Auch Teams brauchen Ziele – der Existenzgrund eines Teams lässt sich von Zielen ableiten. Alle Teammitglieder sollten ihre Teamziele kennen und mittragen. Teamziele können dabei sowohl unternehmerische Ziele, organisatorische Ziele, selbstgesteckte Teamziele als auch persönliche Ziele beinhalten. Eine gute und effektive Zusammenarbeit bedarf gemeinsamer Ziele. Wesentlich ist die Frage, ob alle Mitglieder die Teamziele kennen, diese sinnvoll erachten und daran arbeiten, gemeinsam mit den anderen diese Ziele zu erreichen.

- Welche Ziele soll oder will das Team konkret erreichen?
- Was soll jeder Einzelne dazu beitragen, individuelle Ziele? (Ziele bilden die Basis der Existenz des Teams)
- Woran wird der Erfolg des Teams gemessen?
- Wie werden Erfolge gefeiert?
- Sind die Ziele nach Wichtigkeit und Dringlichkeit priorisiert?
- Wann soll die Ziele erreicht werden?
- Welche individuellen Ziele existieren darüber hinaus?
- In welcher Zeit sind die Ziele mit welchen Ressourcen zu erreichen? Besteht genug Puffer – Zeitplanung?
- Wie und wann wird die Zielerreichung überprüft?

Prozesse

Arbeits- und Kommunikationsprozesse

Produktive und gut funktionierende Teams haben eine hohe gegenseitige Verlässlichkeit und eingespielte Routinen. Das Zusammenspiel der Teammitglieder ist wesentlich für die Leistungsfähigkeit des Teams. Das Zusammenspiel ist dann effektiv, wenn jedes Mitglied weiß, wie es zum Erfolg des Teams beitragen kann, dabei kann ein Zusammenspiel je nach Prozess eher starr oder flexibel organisiert sein. Sowohl Arbeitsprozesse als auch die begleitenden Kommunikationsprozesse sollten von allen Mitarbeitern im Team akzeptiert sein, um somit eine wirkungsvolle, reibungsfreie und effektive Teamarbeit umzusetzen

Die Performance von Teams ist abhängig von klaren und guten Prozessen sowohl in der Arbeitsorganisation als auch der Kommunikation innerhalb des Teams und der Kommunikation nach außen.

Arbeitsprozesse

Die Arbeitsprozesse sind geplant, d. h. es wird im Detail festgehalten, was bis wann durch wen zu tun ist. Damit ist transparent, wie die gesteckten Ziele gemeinsam erreicht werden sollen.

- Beschreibung von Aufgaben und Tätigkeiten?
- Wer macht was bis wann?
- Einhaltung von Prozessen?
- Projektplanungen?
- Planung der Ressourcen – Personalressourcen, Materialaufwand, monetärer Aufwand, Ressourcenverteilung im Team?

Kommunikationsprozesse

Wie viel Kommunikation findet zwischen den Teammitgliedern statt? Wie engagiert beteiligen sich die einzelnen Mitglieder an dieser Kommunikation? (Durch die aktive Beteiligung an Kommunikation im System entsteht Identifikation mit dem Team und emotionale Bindung)

- Wer muss was wann an wen kommunizieren?
- Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle – Medien?

Funktionsrollen

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit in Teams sind klare Rollen und Verantwortlichkeiten. So wie die Teamleitung eine klare Rolle mit entsprechenden Kompetenzen besetzen sollte, so braucht auch jedes Mitglied im Team eine klare Rolle und die damit verbundenen Erwartungskläarung. Veränderungen führen zu einer regelmäßigen Reflexion, ob die Rollen im Team weiterhin sinnvoll verteilt sind.

Homogene Teams zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitglieder die gleiche Qualifikation und häufig ähnliche Aufgaben haben. Eine Rollenverteilung ist hier stark unter integrativen Gesichtspunkten zu betrachten. Bei interdisziplinär und -professionell zusammengesetzten Teams mit verschiedenen Qualifikationen und Fähigkeiten der Einzelnen handelt es sich um Teams von Spezialisten, die häufig sehr unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Hier kommen neben integrativen auch koordinierten Aspekten in der Rollenverteilung dazu.

Eine sinnvolle Aufgaben- und Rollenverteilung berücksichtigt die einzelnen Persönlichkeiten und setzt die Mitglieder nach ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen ein.

- Klarheit über die Rollen aller Mitglieder – z.B. in Stellen-, Funktions- oder Arbeitsplatzbeschreibungen?
- Welche Kompetenzen werden für welche Rolle im Team benötigt und wer im Team verfügt über jeweilige Fähigkeiten?
- Welche Kompetenzen sollen beim wem gestärkt werden?
- Wer hat welche Verantwortlichkeiten, wie z.B.
 - Arbeitsergebnisse erarbeiten
 - Dokumentation
 - Berichterstattung
 - Koordination von Treffen
 - Moderation
 - Ansprechpartner für...
 - Einarbeitung
 - Kommunikation GF, IT....

Gruppendynamik

Teams haben eine besondere Dynamik in der Zusammenarbeit und Kommunikation. Sie entwickeln gemeinsame Kommunikationsmuster und beeinflussen sich in ihrem Verhalten gegenseitig.

Die Betrachtung sozialer Prozesse im Team umfasst: Normbildung, Rollenentwicklung, Mehrheiten und Minderheiten in Gruppen, Koalitionsbildungen, Kooperation und Konkurrenz.

In Gruppen verhalten sich Menschen „anders“. Die Ursachen liegen in dem erlebten Verlust von individueller Einstellung bzw. Verhalten im Team, dem Verlust des Gefühls der Einzigartigkeit sowie der Unterordnung aufgrund des Gruppendrucks.

- Existieren Untergruppen im Team? Wenn ja, wie kooperativ können diese miteinander kommunizieren?
- Werden Arbeitsweisen und Arbeitskultur gemeinsam ohne Dominanz einzelner Personen oder Subgruppen entwickelt?
- Werden alle gleichermaßen integriert – ohne Außenseiterfunktion?
- Haben Gedanken und Einwände der einzelnen Teammitglieder gleichrangige Bedeutung?
- Besteht ein Zusammenhalt im Team?
- Werden Erfolg und Misserfolg im Team gemeinsam von allen getragen ohne Sündenbockrollen?
- Besteht eine offene Kommunikation, ohne Reden hinter dem Rücken und ohne Bildung von Subgruppen..?

Kooperation und Interaktion

Das Zentrum und somit die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist das Vorhandensein von gemeinsamen Werten und Normen. Werte und Normen prägen bestehende Umgangsformen und Spielregeln – sie entstehen in den Entwicklungsphasen des Teams und entwickeln sich entsprechend der Teamentwicklung weiter, prägen somit die Teamkultur.

Kultur ist das Ergebnis des Miteinanders. Immer dann, wenn Menschen in Teams neu zusammenfinden oder nach Veränderungen sich umstellen und in das operative Geschäft einsteigen, lassen zwischenmenschliche Konflikte und Reibungsverluste nicht lange auf sich warten. Sich regelmäßig über Normen und Werte zu verständigen ist eine Daueraufgabe. Zeit für die Abstimmung im Team über die Zusammenarbeit einzurichten, stellt eine gute Investition und wird durch gut eingespielte Teams und Routinen ohne destruktive Spannungen in der Zusammenarbeit mehr als überkompensiert.

Checkliste Normen & Werte

Wie gehen die Teammitglieder miteinander um – Verhalten?

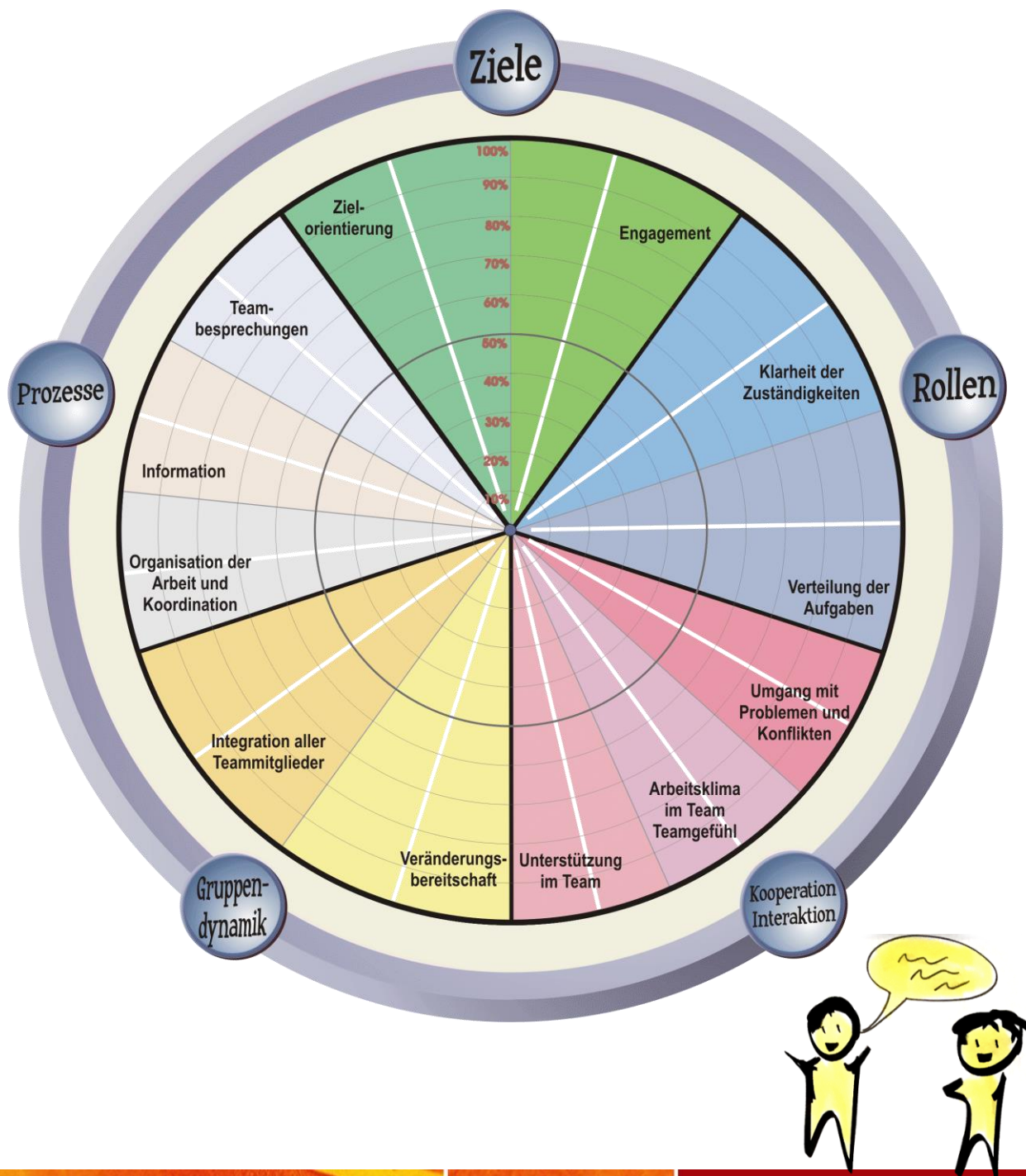
- Wie tolerant und wertschätzend ist der Umgang?
- Welche Spielregeln gibt es – welche werden noch gebraucht?
- Wie sieht die Feedbackkultur im Team aus?
- Sind alle Mitglieder im Team integriert?
- Wie ist das Teamklima – die Arbeitsatmosphäre im Team?
- Wie sieht die Konfliktkultur im Team aus?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Gibt es eine gesunde Kritikfähigkeit?

Einschätzungsnetz für Teams

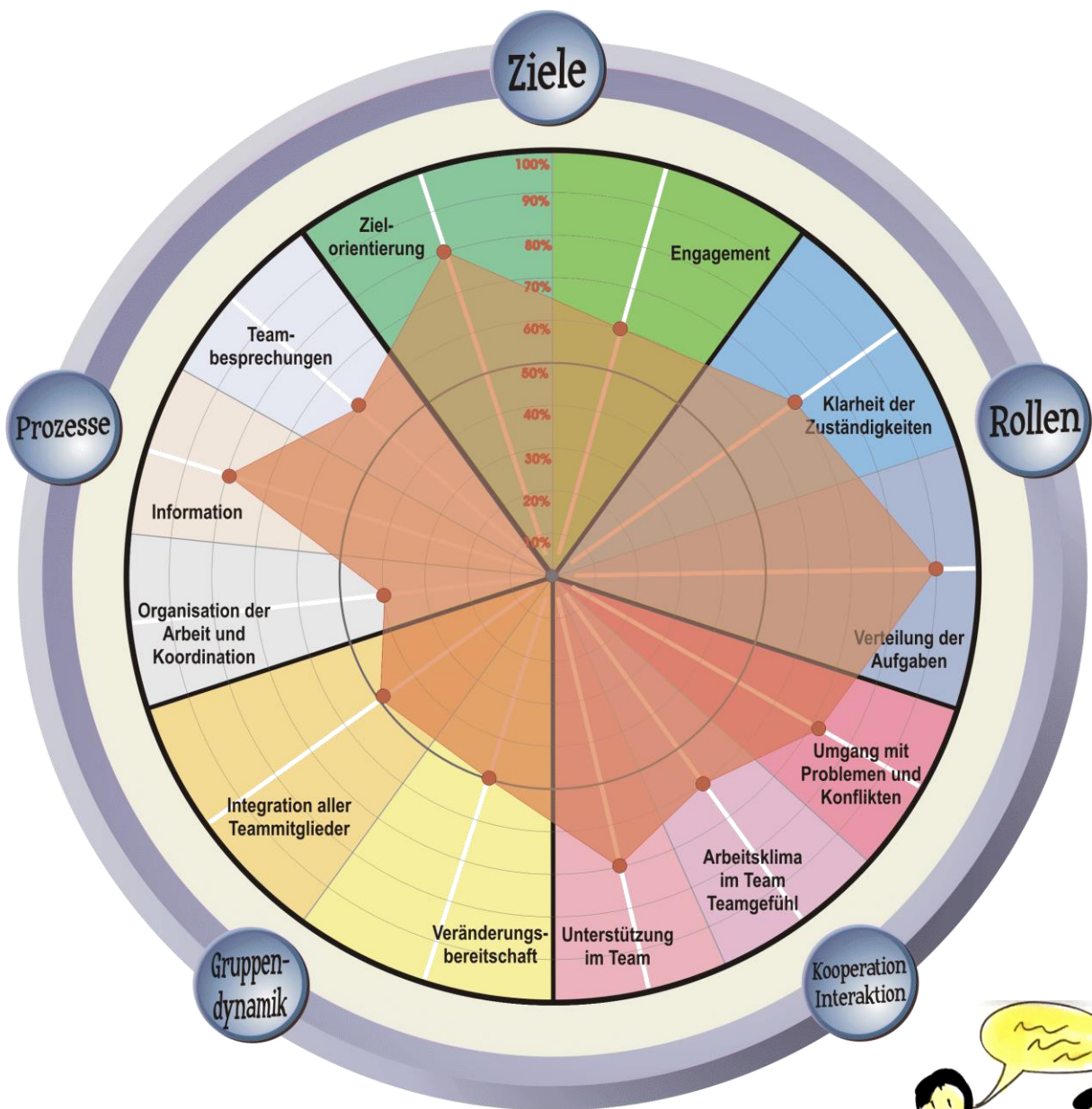
Wo steht Ihr Team nach Ihrer Einschätzung in Sachen **Remote Arbeiten**?

Jedes Merkmal hat eine eigene Achse.
 100% bedeutet: es gibt nichts zu verbessern.
 0% bedeutet: wir haben hier nichts zu bieten.

Tragen Sie bitte auf den zwölf weißen Achsen den für Sie richtigen Wert für das zugehörige Merkmal ein.



So könnte Ihr Ergebnis aussehen.



Exkurs: Virtuelle Teams

Mit dem Einzug der technischen Medien taucht auch in unserer Arbeitswelt rasant zunehmend der Begriff „Virtuelles Team“ auf. Immer mehr Organisationen nutzen die Vorteile virtueller Teams, um Ihre Ergebnisse zu verbessern. Die Zahl virtueller Teams wächst dabei global gesehen exponentiell.

Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung enorm beschleunigt. Nahezu alle in Büros tätigen Menschen haben mittlerweile bereits erste bis umfangreiche Erfahrungen im Umgang mit der Zusammenarbeit über den Einsatz von PCs, Notebooks, Smartphones mit entsprechender Software gemacht. Auch nach der Pandemie wird diese Form der Kooperation nicht mehr wegzudenken sein.

Was sind virtuelle Teams?

Bei virtuellen Teams handelt es sich dezentral organisierte Teams von Menschen, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten und sich dabei nur selten persönlich sehen. Sie nutzen zur Kommunikation vielmehr die neuen technischen Medien (Telefon, Computer, Netzwerke, Smartphones, ...). Die Mitglieder eines so organisierten Teams müssen keinesfalls nur einer Organisation angehören oder an einem Ort versammelt arbeiten. Sie können auch deutschlandweit, bi-national oder multi-national (die Königsklasse) verteilt sein und verschiedenen Organisationen angehören.

Konsequenzen für die individuelle Arbeitsumgebung

VT (virtuelle Teams) werden im Wesentlichen genauso geführt wie Präsenzteams. Allerdings gibt es einige Punkte zu bedenken.

1. In virtuellen Teams ist die nonverbale Kommunikation erheblich reduziert. Es verbleiben nur noch die eigene Stimme während eines Telefonats oder die Mimik während einer Videokonferenz. Als notdürftigsten Minimalersatz gibt es noch die kleine Reihe von Emotion-icons in der Welt der Buchstaben und Dateien.
2. Vertrauen ist die Basis erfolgreicher Arbeit in Teams. Kollegen/innen zu vertrauen, die man nur selten sieht, ist bekanntermaßen nicht einfach. Informelle Treffen in der Teeküche oder allgemein „zwischen Tür und Angel“ sind nicht möglich. After-Work Verabredungen, die Nähe und Vertrauen zwischen den Mitgliedern eines Teams schaffen, fallen ersatzlos weg.
3. Bei einer multinationalen Besetzung des Teams kommen interkulturelle Fragestellungen dazu: Nationale Machtverhältnisse und drohende Lagerbildung im Team, Sprachkenntnisse, ethnische Besonderheiten, ... (wird hier nicht weiter bearbeitet).

Letztlich ist es wesentlich, dass alle Teammitglieder in der Lage sind, weitgehend allein und für sich zu arbeiten und dann ihre Ergebnisse oder Arbeitsfortschritte mit den Kollegen reibungsfrei zu teilen oder ihnen zur Verfügung zu stellen, damit daraus in gemeinschaftlichem Zusammenwirken die Bearbeitung der Aufgabe des Teams vorangetrieben wird und fristgerecht erledigt werden kann.

Gründe für die Bildung eines Virtuellen Teams

- z.Zt. natürlich der Gesundheitsschutz,
- Umstrukturierung von Arbeitsfluss und Arbeitsgruppen,
- Bildung von Arbeitsgruppen über die eigene Organisation hinaus,
- Homeoffices für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte. Stichworte: geringere Fahrtkosten, freiere Arbeitszeitregelungen, ...
- Zeitweise Einbindung temporäre Mitglieder (z.B. Mitarbeiter/innen von anderen Behörden in bestimmten Phasen der Arbeit, Mitarbeit von externen Experten/innen): Effizienzgewinn



Beteiligte im Virtuellen Team

Hinweise für die Führungskräfte

Schaffen Sie Regeln für die mediale Kommunikation. Diese Regeln sollten folgende Punkte berücksichtigen.

- **Formaler Raum: schriftlich und digital**

Wissen, Entscheidungen, Arbeitsfortschritte

Die gesamte Zusammenarbeit im virtuellen Team ist hier zu dokumentieren. Hier befinden sich alle technischen Systeme. Übersichtlich, transparent, leicht zu überblicken, angenehm in der Handhabung. Alle Dokumente müssen sicher und schnell für jedes Teammitglied systematisch auffindbar sein.

Die Informationsverbreitung erfolgt grundsätzlich schriftlich per eMail, auf den Team-Blog-Pages oder auf Team-Wiki-Pages. Begleitende Telefonate sollten protokolliert werden.

Alle Protokolle, projektrelevante Dokumente, Expertisen der Teammitglieder, relevante Projektfotos, Abrechnungen, Pläne, Berichte und sonstiges Digitalisierbare sind auf einer zentralen Plattform gut aufgehoben. Hier gilt volle Transparenz für alle Teammitglieder.

Bei hierarchisch strukturierten Teams sind Nutzerrechte eindeutig zu vergeben.

- **Der Umgang miteinander**

- **Klare Regeln, respektvoller Ton, ...**
(bedarf keiner weiteren Erläuterung)

- **Moderator/in**

Gegebenenfalls insbesondere bei Projektteams, kann es enorm hilfreich sein, in das Team eine/n **Moderator/in (MOD)** zu holen, der/die an eigentliche Teamarbeit nicht beteiligt und somit neutral ist.

MOD steuert die Konferenzen; fasst wichtige Ergebnisse zusammen; sorgt für die Einhaltung der Netiquette; pflegt persönliche Kontakte, passt auf, dass kein Teammitglied abgehängt wird; sorgt für den wohltuenden Smalltalk im Team; führt zusammen, was zusammen gehört; antizipiert drohende Konflikte; wirkt ausgleichend im Team; organisiert die seltenen Präsenzmeetings, sorgt für gute Stimmung, ...

MOD ist die gute Seele des Teams; geht sensibel, neutral und unabhängig mit allen Teammitgliedern um und sollte im Idealfall mit dem grundlegenden Instrumentarium des Coachings und der Mediation vertraut sein. (aktives Zuhören, Perspektivwechsel, ...).

MOD sollte jemand Externes sein - bezogen auf das Team, aber aus dem gleichen Unternehmen, denn MOD sollte mit der Unternehmenskultur vertraut sein.

In dieser Konstellation kann MOD durchaus mehrere virtuelle Teams der Organisation moderieren.

Bei unternehmensübergreifenden virtuellen Teams sollte MOD sogar vollständig extern sein, um so drohenden Konflikten den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Sollte die Moderation nicht durch eine/n Externe/n realisiert werden können, muss diese Funktion der Teamleader übernehmen, ggf. ein Teammitglied im turnusmäßigen Wechsel (für VT-erfahrene Mitarbeiterinnen empfehlenswert, ansonsten eher kritisch einzustufen).

- **Arbeitsfortschritt**

- Halten Sie in kurzen Zeitabständen (ggf. wöchentlich) eine Telefon- oder besser eine Videokonferenz ab.
- Zuvor sollten Sie die Tagesordnung allen Teammitgliedern zusenden und eine Bestätigung oder eine Korrektur abwarten. Ebenso können relevante Dokumente per Mail bereits vor der Konferenz ausgereicht werden.
- Die Führung des Teams sollte eine klare Agenda für die kommende Woche erarbeiten und einstellen, ebenso klare Termine, Ziele und sonstiges Wichtige. Jedes Mitglied kann hier kommentieren oder etwas hinzufügen (Wiki-Pages).
- Jedes Teammitglied ist aufgefordert, einmal wöchentlich einen kurzen Bericht über die wichtigsten Dinge, den Arbeitsfortschritt und die Besonderheiten der vergangenen Woche auf die Arbeitsplattform einzustellen. (Aufwand nicht mehr als 10 min.) Die Kollegen/innen sollen die Berichte kommentieren oder ihre Fragen stellen. (gemeinsame Blog-Pages).
Somit sind bereits alle Teammitglieder zu Beginn der Konferenz bestens informiert.
- Durch diese Vorbereitungsarbeit ist die Gefahr, die Konferenz in die Langweiligkeit abzurutschen zu lassen, erstmal gebannt. Die Konferenz wird von Beginn an lebhafter. Diskussionen und Entscheidungsfindungsprozesse stehen jetzt bereits am zeitlichen Anfang der Konferenz.

Hinweise für die Teammitglieder (und Führungskräfte)

- Haben Sie Mut zur Initiierung vertrauensbildender Maßnahmen. Geben Sie Privates von sich preis, so wie Sie es auch in einem Präsenzbüro machen würden (Kinder, Interessen, Hobbies, Reisen, ...). Kommunizieren Sie miteinander.
Versenden Sie gelegentlich ein Foto von sich, durchaus auch mit privaten Inhalten. Sie geben Ihrem Gegenüber somit die Chance sich ein Bild von Ihnen als Person machen

zu können. Die anderen Teammitglieder einschätzen zu können, stärkt das Vertrauen und das Zugehörigkeitsgefühl zum Team.

- Nutzen Sie das Angebot von Bildern der Kollegen und Kolleginnen, auch Bilder mit privatem Anstrich. Sammeln Sie diese Bilder in einem Wechselrahmen oder an einer Pinnwand in Ihrem Büro. Tauschen Sie die Bilder aus, wenn Teammitglieder ausscheiden oder neu hinzukommen. Halten Sie die Bildersammlung immer aktuell und vollständig, denn Sie selbst gehören zu diesem Team. Diese Maßnahme wird die Kommunikation zu Ihren Kollegen erheblich verbessern.
- Manchen Teammitgliedern hilft ein Spiegel neben dem Monitor während der Videokonferenzen, die eigene Mimik zu kontrollieren und damit die Kommunikation zu verbessern.
- Sollte die Aufgabe des Teams erledigt sein und das Team aufgelöst werden, vergessen Sie nicht den großen Erfahrungsbericht (lessons learned). Ihre Organisation kann von Ihren Ergebnissen lernen.

Fazit

Die Einführung von virtuellen Teams wird Organisationen zu weiterem Aufstieg verhelfen. Moderne Arbeitsplätze, mehr Produktivität, größere Nähe zu relevanten Akteuren, mehr Qualität, schnellere Bearbeitung, größere Wissensbasis,

Die Einrichtung virtueller Teams sollte allerdings gut vorbereitet sein:

- Die Technik muss rechtssicher funktionieren.
- Die Teammitglieder müssen gut vorbereitet werden im Bereich der technischen Skills und spezifischen Teamskills. Teamleiter/innen und Moderatoren/innen brauchen eine fundierte Qualifizierung.



Maria Rolfes

Personal- und Teamentwicklung für Wirtschaftsunternehmen und Institutionen des öffentlichen Dienstes

Begleitung von Veränderungsprozessen
Führungskräfte- und Teamentwicklung
Förderung der Teamkreativität
Kommunikations- und Konfliktmanagement
Wirtschaftsmediation und Klärungshilfe
Workshops und Trainings
Coachings für Gruppen und Einzelpersonen

teamkreativität

Maria Rolfes

Geschwister-Scholl-Allee 3
14532 Kleinmachnow

mobil :: 0171 7128468
fon :: 033203 78039
fax :: 033203 78042

mail :: rolfes@teamkreativitaet.eu
netz :: www.teamkreativitaet.eu

