



Mitarbeitergespräche führen

Martina Boden

Mitarbeitergespräche führen

situativ, typgerecht und lösungsorientiert

Martina Boden
Winsen (Aller)
Deutschland

ISBN 978-3-658-02362-1
DOI 10.1007/978-3-658-02363-8

ISBN 978-3-658-02363-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Juliane Wagner, Eva-Maria Fürst

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Einstein soll einmal gesagt haben: Es ist Wahnsinn, immer in der gleichen Weise zu verfahren und dabei auf neue Ergebnisse zu hoffen. Genau das ist auch in Sachen Führung und Gesprächsführung richtig. Versuch und Irrtum. Der Hauptgedanke lautet: Immer wieder neu versuchen!

Wenn Sie einmal vor die Wand gerannt sind und sich eine dicke Beule geholt haben, suchen Sie beim nächsten Mal nach der Tür. Bei Menschen rennen wir gerne immer wieder vor die gleiche Wand – ohne nach der Tür zu suchen...

Dieses Buch enthält Erklärungen und Modelle, die helfen, die Mechanismen dieser Türen zu verstehen. Es bietet Ideen, Leitfäden und Beispiele für konkrete Gesprächssituationen im Führungsalltag. Sie werden bei vielen Beispielen sagen: „Ja, aber das geht in dieser oder jener Situation doch gar nicht!“ Stimmt! Das ist dann eine neue Situation, für die Sie neu überlegen.

Der Mensch will verstehen, und die Realität ist oft so komplex, dass das schwer fällt. Darum bauen wir Modelle, versuchen die Komplexität zu sortieren. Jedes Modell ist eine mehr oder weniger angemessene Reduktion der Komplexität. Genau das mache ich, wenn ich von plakativen Vergleichen, Modellen und Typologien spreche. Es geht darum, eine Idee/Hypothese zu haben, um mein eigenes Verhalten daran ausrichten zu können. Wenn das dann nicht zum gewünschten Erfolg führt, muss eine neue Hypothese her.

Eine Grundannahme dahinter: Menschen sind bewusst wahrnehmende Wesen. Sie „erfinden“ Wirklichkeit, sie entdecken sie nicht objektiv. Das menschliche Nervensystem ist operational und funktional geschlossen. Es unterscheidet nicht zwischen internen und externen Auslösern. Es kennt und unterscheidet nicht zwischen Wahrnehmung und Illusion. Das heißt, wir machen keinen Unterschied zwischen inneren und äußeren Reizen. Unser Zugang zur Welt ist indirekt – über unsere Wahrnehmung – und darum konstruieren wir unsere Wirklichkeit, so wie es für uns einen Sinn ergibt. Jeder seine eigene.

Dazu gehört auch das Phänomen der Autopoiesis (griechisch: „Selbst“ und „Machen“). Dieses Konzept aus der Neurobiologie und Kognitionswissenschaft (interdisziplinäre Erforschung von geistigen Prozessen, Maturana/Varela) erklärt, dass Organismen ihre Grenze zur Außenwelt und innere Komponenten selbst produzieren. Das kann am Beispiel der Körperzelle erklärt werden:

Menschen (wie die Körperzelle) nehmen Dinge aus der Umwelt auf, jedoch nur, was sie brauchen und was zu ihrer Struktur passt. So nehmen auch Kommunikationssysteme nur das wahr, was zu ihren „Themen“ passt, was an den Sinn der bisherigen Kommunikation „anschlussfähig“ ist. Einflüsse aus der Umwelt, die für das System keine Bedeutung haben, werden ignoriert (Umweltrauschen). Das jeweilige System = die Person selbst, bestimmt, was sinnvoll ist. Und genau das macht Kommunikation so schwierig.

Ich freue mich, wenn meine Modelle, Erklärungen und Geschichten Ihnen helfen, Ihre ganz persönliche Konstruktion von der Wirklichkeit zu hinterfragen und Impulse für Veränderungen zu entwickeln.

Hinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit habe ich darauf verzichtet, durchgängig beide Geschlechter zur nennen, wenn es um die Vorgesetzte und den Vorgesetzten, den Gesprächspartner und die Gesprächspartnerin, Chefinnen und Chefs, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geht. Ob Einzahl oder Plural, es sind immer beide Geschlechter gemeint.

Literatur und Quellen: Am Ende des Buches finden Sie eine Auswahl interessanter Literatur. Im Text und in den Fußnoten sind mir bekannte Quellen genannt. Trainer lesen wissenschaftliche Bücher, tauschen sich aus, gucken voneinander ab und entwickeln aus eigenem Erleben neues Material. Coachees und Seminarteilnehmer wollen selten wissen, wer etwas erfunden hat. Diese wollen wissen, was sie wie für sich nutzen können. Im Laufe meiner über zehn Jahre als Trainerin und Coach habe ich mir vieles von dem, was Sie hier lesen, angeeignet, erarbeitet, für meine Zwecke adaptiert, neu geschöpft. Da stellte sich ein ums andere Mal die Frage: Woher kommt das eigentlich? War das mein eigener Gedanke? Ich habe diese Frage so weit ich konnte recherchiert und Quellen angegeben, wenn ich die Urheber identifizieren konnte.

Autorin:

Martina Boden

Inhaltsverzeichnis

Zeitgemäß führen	1
Lesen Sie die Bedienungsanleitung?!	2
Vor Inbetriebnahme: Rolle, Aufgaben und Kompetenzen kennen	3
Führungsaufgaben	7
Führungskompetenzen	10
Führungsstile: „partnerschaftlich“ führen – aber wie?	12
Betriebssysteme kennen – psychologische Aspekte von Führung	15
Alles eine Frage des „Typs“?!	16
Was uns antreibt	17
Beobachtungsmöglichkeiten im Führungsalltag	27
„Typgerecht“ führen heißt, Bedürfnisse zu kennen und zu adressieren ...	33
Bedien- und Warnhinweise: Worauf es im Gespräch ankommt	39
Eigene Haltung	39
Akzeptiert werden heißt selbst akzeptieren	40
Die eigene Aufmerksamkeit steuern	40
Vorsicht: Übertragungsphänomen!	42
Richtige Haltung beim Vertrieb abgucken	42
Vorbereitung und Wahrnehmung	43
Bauchgefühl, Instinkt, limbisches System	43
Autopilot im Griff?	44
Kooperative Haltung fördert kooperatives Verhalten	48
Mit Methode vorgehen	50
Die eigene Führungsqualität definieren	51
Messen, analysieren, verbessern: Poka Yoke	52
Kollegiale Fallberatung	56
Vorbeugende Instandhaltung bei Mitarbeitern? Führungsinstrumente nutzen!	59
Verbesserungswesen in Sachen Gesprächsführung	62

Der Werkzeugkoffer	65
Die Basics guter Gesprächsführung	65
Das Ziel anvisieren und unterwegs flexibel bleiben	65
Regeln für gute Gespräche	67
Gesprächsumgebung bewusst gestalten	71
Gesprächsphasen	71
Fragen vorbereiten und üben	74
Grundregeln für die „positive“ Art, Dinge auszudrücken	76
Emotionen raus – bloß wie?	80
Auf Augenhöhe bleiben	80
Antreiber kennen	81
Knöpfe lokalisieren	83
Die „positive“ Absicht suchen	84
Selbsttraining anschieben	85
Besprechungen	90
Moderieren oder Führen?	90
Besprechungsmanagement	91
Probleme und Fragestellungen strukturiert besprechen	96
Von Kick-off bis Lessons Learned	104
Alltägliche Gespräche über Aufgaben	111
Delegieren: Freiraum lassen, Kontrolle behalten	111
Typgerecht delegieren	113
Was genau ist „selbstverständlich“?	115
Kurskorrekturen im Alltag: Feedback	116
Grundrezept für Feedback	116
Fehlerkultur und Feedbackregeln	117
Bottom-up-Feedback	126
Probleme und Konflikte lösen	128
Probleme bearbeiten	129
Konflikte bearbeiten	132
Durchsetzen erforderlich: Kritikgespräch führen	137
Konsequenzenmanagement	140
Jahresgespräche und Leistungsbeurteilung	145
Leistungsbeurteilung	148
Beurteilungsfehler vermeiden	152
Jahresgespräche gestalten	152
Fordern und Fördern: Coaching und „systemische“ Gespräche	157
Fördern und beraten	157
Coachen	161
Coaching-Techniken	163
Beispiele für Coaching-Fragen	167
Change: Menschen in Veränderungssituationen begleiten	170

Mut zu neuen Ufern: Trennung kann beiden Seiten gut tun	175
Vorbereitung der Gesprächsführung in Trennungssituationen	176
Im Gespräch: Plan einhalten! Wertschätzend bleiben!	178
Wenn's schiefgeht ... Häufige Fehler	179
So können Mitarbeiter reagieren	179
Tipps für den Führungsalltag	183
Wie bleibe ich sachlich?	183
Wie komme ich in potenziell „brenzigen“ Situationen weiter?	184
Grenzen überschritten? Ich-Botschaft!	184
Unangenehme Botschaften	185
Info „verkaufen“ ohne Überzeugung?	187
Zum Thema zurückkehren – unpassende Beiträge	188
Andere zum Reden bringen?	190
Wie überzeuge ich andere?	191
Entscheidungen herbeiführen	191
Andere Kultur? Feedback geben und einholen!	192
Beiträge in Diskussionen einbringen	194
Mitarbeiter „fernsteuern“	195
Phänomene in virtuellen Teams	195
Vertrauen, Greifbarkeit und „schriftlich“ sprechen	196
Die Mutter aller guten Gespräche: Innere Balance	198
Literatur	201

Abkürzungen und Vokabeln

AHA:	Atmen, Hinhören, Antworten
Casual Friday:	Lässiger Freitag, Abrücken von strenger Kleiderordnung bei der sonst üblichen Geschäftskleidung; beispielsweise Hemd ohne Krawatte, Rollkragen und Freizeitjackett.
Coachee:	Person, die ein Coaching in Anspruch nimmt
Director's Cut:	Spezieller Filmschnitt durch den Regisseur
Economies auf Scale:	betriebswirtschaftliche Produktionstheorie, Einsparungen durch Größenvorteile (Skaleneffekte)
ERP:	Enterprise Resource Management
Funzelig:	trübes Licht verbreitend
Go-live:	Echtbetrieb, Regelbetrieb aufnehmen
Headcount:	Angestelltenzahl/Anzahl der Mitarbeiter
Ishikawa:	Ursache-Wirkungsdiagramm (Methode aus der Prozessoptimierung)
Jour-fixe:	„fester Tag“ bezeichnet regelmäßige Treffen in einem festen Rhythmus
KPI:	Key Performance Indicators (Schlüsselzahlen für die Leistungserbringung)
Lead:	Vorspann einer Zeitungsmeldung
Leading:	Führen, Ton angeben
NLP:	Neurolinguistische Programmierung
Pacing:	Schritte angleichen, mitgehen (pace = engl. Tempo, Schritt, Gangart, Geschwindigkeit)
Peergroup:	Gruppen von Gleichartigen oder Ebenbürtigen, z. B. gleicher Hierarchieebene, Funktion, Fachkollegen
PGI:	Planned General Inspections (Methode aus der Prozessoptimierung)
Poka Yoke:	Wenig Schnitzer (Methode aus der Prozessoptimierung)
QCD:	Quality, Cost, Delivery (Qualität, Kosten, Termineinhaltung)
Reframing:	umdeuten, neu ausrichten, in einen neuen Rahmen setzen

Roll-out:	Auslieferung (z. B. Installation eines neu entwickelten EDV-Programms)
Stehrümchen:	Dinge, die herumstehen
SWIP:	Single Week Improvement Plan (Methode aus der Prozessoptimierung)
SWOT:	Strengths, Weaknesses, Options, Threats – Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken
TPM:	Total Production Maintenance
TQM:	Total Quality Management
Tschakka:	eingedeutsche Version, Ausruf und Buchtitel des niederländischen Motivationstrainers Emile Ratelband
Würmli:	Bezeichnung von Maja Storch für den Fluchtinstinkt, Fachbegriff: somatische Marker
WWW:	Wahrnehmung, Wirkung, Wünschen