

... so dass am Ende des Tages
alle zufrieden sind:

**Wie führe ich meine*n Chef*in
gut durch den Tag?**

Material zum
Workshop im Rahmen der Zertifikatsreihe:

**Professionelles Management im
Hochschulsekretariat der RUB**

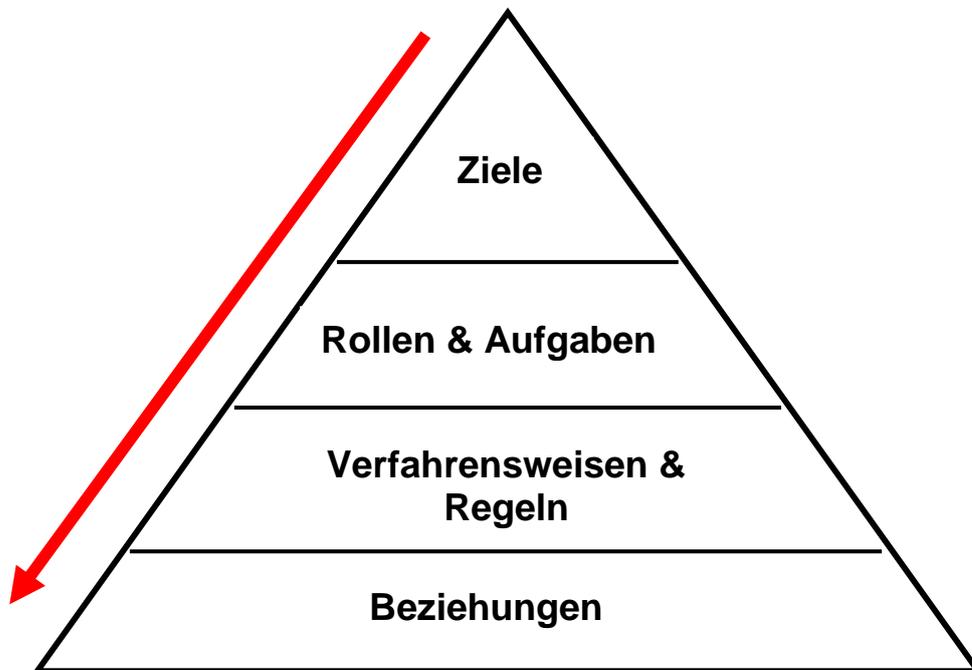
Auf den folgenden Seiten finden Sie einiges vertiefendes, erweiterndes Material im Themenspektrum Aufgabenklarheit und Kommunikation. Auch Fragestellungen zur Selbst- und Fremdreflexion von Verhaltensmustern werden hier behandelt.

Inhalt

Die 4 Ebenen der Zusammenarbeit.....	3
Klarheit schaffen: Gut Delegieren und Kontrollieren	5
Wahrnehmungsprozesse.....	9
Kompetenzen der Gesprächsführung.....	14
Feedback geben & nehmen	23
Strategien der Abgrenzung.....	28
„Positiv No“: Sozialverträglich „Nein“ sagen.....	30
Innere Antreiber.....	31
Verschiedenheit anerkennen.....	34
Anhang: Arbeitsblätter	43
Literatur.....	48

Die 4 Ebenen der Zusammenarbeit¹

Damit Menschen professionell und effektiv zusammenarbeiten können, sind verschiedene Voraussetzungen erforderlich. Das nachfolgende Pyramidenmodell postuliert vier Ebenen der Zusammenarbeit, die in absteigender Reihenfolge geklärt sein müssen, damit Kooperation zwischen Menschen gelingt.



Zunächst einmal müssen die **Ziele der Zusammenarbeit** festgelegt werden. Was soll gemeinsam erreicht werden? Haben wir kein gemeinsames, transparentes Ziel oder gar unterschiedliche Ziele ist es vorprogrammiert, dass wir in Konflikte geraten und keine/schlechte Ergebnisse erzielen.

Nach der Zielklärung steht die Frage an: Wer macht hier was? Die klare und verbindliche Verteilung von (hierarchischen) **Rollen und Aufgaben** verhindert unklare Zuständigkeitsbereiche und definiert für jede/n deutliche Tätigkeitsbereiche. Konfliktschaffende „Übergriffe“ auf den Arbeitsbereich des anderen und „nervige“ Nichterledigung wichtiger Aufgaben, auf die ein Teammitglied wartet, können dadurch minimiert werden.

Die dritte Ebene des Modells klärt mit den **Verfahrensweisen und Regeln** das konkrete „Wie“ der Zusammenarbeit. Dazu gehören Vereinbarungen über Kommunikationswege (Meetings, Übergaben, Mailverteiler etc.), Arbeitszeitregelungen/Fristen, Einhalten von Vorgaben/Checklisten/Prozessen oder Beachtung von Vorschriften.

Sind die ersten drei Ebenen verbindlich geklärt, fallen gute (Arbeits-) **Beziehungen** in der Regel wie „reife Äpfel vom Baum“. Es gibt nicht mehr viel, worüber man aufgrund von Unklarheit in Auseinandersetzung geraten könnte. Hakt die Zusammenarbeit dennoch, befinden sich die Teammitglieder tatsächlich auf einer persönlichen Konfliktebene und eine Beziehungsklärung steht an.

¹ Das Modell habe ich freundlicherweise von meiner Kollegin Bettina Hahn übernehmen dürfen.

Die vier Ebenen der Zusammenarbeit können sowohl mit Blick auf das eigene Team als auch auf die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Teams angewendet werden. Wenn Kooperation misslingt, sind wir Menschen nur allzu schnell bereit, die Schuld dafür dem Kooperationspartner zu geben, frei nach dem Motto „Es klappt nicht, weil Sie unfähig, unwillig, ein Trottel sind!“ Das obige Modell lädt ein, zunächst zu schauen, ob die Hindernisse in der Zusammenarbeit nicht ganz woanders liegen könnten als in den Personen selbst.

Klarheit schaffen: Gut Delegieren und Kontrollieren

Delegation



Delegation bedeutet die Übertragung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen von einer Instanz (in der Regel die Vorgesetzte²) zu einer anderen (in der Regel der Mitarbeiter). Delegation ist eine Form von Arbeitsteilung, bei der die Gesamtverantwortung bei der Vorgesetzten bleibt, die Verantwortung für die Erfüllung der delegierten Aufgabe allerdings an den Mitarbeiter übergeht. Delegation ermöglicht der Mitarbeiterin somit, Aufgabenverantwortung zu übernehmen und verpflichtet sie gleichzeitig, eine Aufgabe zu erfüllen.

Klassischerweise wendet sich dieses Kapitel an Führungskräfte. Doch wenn Sie Ihre Chefin managen wollen, kann es hilfreich sein, selbst für Klarheit in der Delegation zu sorgen, sollte Ihr Chef nicht immer von sich aus daran denken.

Instrument zum fördern & fordern

Delegation kann dazu dienen, Mitarbeiter gezielt zu fördern und zu fordern. Dafür ist es wichtig, übertragene Aufgaben und Kompetenzen passgenau auf den jeweiligen Mitarbeiter zuzuschneiden bzw. seinen Kenntnisstand bei der Delegation zu berücksichtigen. Eine Aufgabe fördert und fordert, wenn sie dem Mitarbeiter Gestaltungsfreiraum lässt und ihm Lernmöglichkeiten bietet. Wie groß dieser Freiraum sein kann und welche Form von Unterstützung notwendig ist, ist in einem gemeinsamen Delegationsgespräch zu klären. Die Letztentscheidung über Umfang und Tiefe einer Delegation sowie auch über die Kontrollmechanismen bleibt bei der Führungskraft. Delegation ist kein „Wunschkonzert“ sondern bleibt ein Führungsinstrument.

Instrument zur Entlastung

So wie Delegation Mitarbeiter fördern und fordern kann, kann sie auch der Entlastung von Führungskräften dienen. Hier steht dann weniger der Mitarbeiter im Fokus des Delegationsvorgangs als vielmehr der Vorgesetzte selbst.

Was delegiert werden kann

Delegiert werden können:

- Fachaufgaben (Routine-, Spezial-, Detailaufgaben),
- Entscheidungskompetenzen für diese Aufgaben,
- Verantwortung für diese Aufgaben.

Nicht delegiert werden können originäre Führungsaufgaben, wie:

- Zielvereinbarungen oder Mitarbeitergespräche,
- Ansporn von Mitarbeitern, Rückmeldung an sie,
- organisationspolitische Entscheidungen.

² Ich verwende männliche und weibliche Sprachformen lose abwechselnd, um den Lesefluss möglichst leichtgängig zu gestalten.

W-Fragen der Delegation

Einige hilfreiche Fragen, die Sie in der Vorbereitung als auch im Delegationsprozess unterstützen können:

WAS

WAS soll getan werden? (*Ziel & Inhalt*)

- Welches Ziel wird angestrebt? Was soll das Ergebnis sein?
- Was ist alles zu tun?
- Welche Teilaufgaben sind zu erledigen?
- Welche Abweichungen können allenfalls toleriert werden?
- Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?

WER

WER soll es tun? (*Person/en*)

- Welche Voraussetzungen muss jemand für diese Aufgabe mitbringen?
- Wer ist geeignet für diese Aufgabe?
- Wer könnte behilflich bzw. beteiligt sein?

WESHALB

WESHALB soll er es tun? (*Hintergrund & Motivation*)

- Welche Zusammenhänge bestehen?
- Was muss man vom Hintergrund der Aufgabe wissen?
- Welche Bedeutung hat die Aufgabe für andere, für die Organisation, für den Vorgesetzten?

WIE

WIE soll sie es tun? (*Umfang & Details*)

- Wie muss bei der Ausführung vorgegangen werden?
- Gibt es Vorschriften, die zu beachten sind?
- Müssen bestimmte Verfahren angewendet werden?
- Müssen andere Stellen einbezogen werden?
- Wie verhält es sich mit den Kosten?

WOMIT

WOMIT soll sie es tun? (*Hilfsmittel & Unterlagen*)

- Welche Hilfsmittel stehen zur Verfügung?
- Welche Hilfsmittel müssen noch beschafft werden?
- Welche Unterlagen oder Informationen sind nötig? Müssen sie noch erstellt/gesammelt werden?
- Welche Form der Unterstützung ist notwendig? Von wem?

WANN

WANN soll es erledigt werden? (*Termine*)

- Wer ist von unseren Terminen abhängig? Wie liegen diese Termine?
- Wann muss die Arbeit/der Auftrag spätestens begonnen werden?
- Sollen Zwischentermine abgemacht werden? In welchem Modus?
- Wann (und wie) werde ich mich vom Mitarbeiter über den Fortschritt informieren lassen?

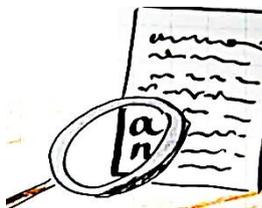
Praxistipps

- Formulieren Sie oder entwickeln Sie gemeinsam als Führungskraft und Mitarbeiter klare Zielsetzungen und (Qualitäts-)Kriterien für den delegierten Aufgabenbereich.
- Sorgen Sie – wenn möglich – dafür, dass die Hintergründe für die jeweilige Delegation beiden Seiten transparent werden, z.B.

Auswahl nach Erfahrung oder Kompetenz, Auswahl zum Aufbau einer Fähigkeit, Auswahl wegen der schnellstmöglichen Entlastung für die Führungskraft selbst oder Auswahl mit Blick auf eine zügige Erledigung.

- Achten Sie auf eine gute Balance von Delegation zur Förderung/Forderung des Mitarbeiters und der eigenen Entlastung der Führungskraft.
Sollten Mitarbeiterinnen den (berechtigten) Eindruck gewinnen, der Chef übernehmen alle interessanten oder prominenten Aufgaben selbst und geben ausschließlich ab, wenn „damit kein Blumentopf zu gewinnen ist“, rutscht die Delegation fast automatisch auf die Negativbahn ab.
- Achten Sie auf ein ausgewogenes Maß der Verteilung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen.
Eine Delegation soll dem Qualifikations- und Erfahrungsniveau des Mitarbeiters entsprechen, somit erhalten unterschiedliche Mitarbeiter eventuell unterschiedliche Aufgaben. Eine offensichtliche Bevorzugung oder Benachteiligung von Mitarbeitern ist dabei auf jeden Fall zu vermeiden – das Kriterium sollte nicht Sympathie oder Antipathie sein, sondern einen fachlich nachvollziehbaren Grund haben.
- Denken Sie daran, beteiligte Kollegen, Fachbereiche oder Kooperationspartner ggf. über die Aufgabendelegation zu informieren.
- Stimmen Sie gemeinsam zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ab, wie Sie bei Schwierigkeiten agieren wollen bzw. werden, damit die Gefahr der (heimlichen) Rückdelegation möglichst minimiert wird. Halten Sie sich an diese Absprachen oder ändern Sie sie gemeinsam, wenn sie sich als nicht tauglich erweisen! Demotivierend wirkt in der Regel eine stillschweigende Rücknahme der Aufgabe oder ein unabgesprochenes Eingreifen der Führungskraft.
- Delegation ist eng verbunden mit Kontrolle. Vereinbaren Sie schon im Delegationsgespräch die passenden Kontrollschritte (siehe dazu auch die nachfolgenden Ausführungen).

Kontrolle



Aufgabenerfüllung, Leistungen und Ergebnisse zu kontrollieren ist eine zentrale Führungsaufgabe, die allerdings oftmals abwehrende Reaktionen auslöst, bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern. Führungskräfte scheuen die offene Kontrolle häufig, um nicht als „Big Brother“ zu gelten, Mitarbeiterinnen unterstellen gelegentlich, dass der Vorgesetzte ihnen nicht vertraue und deshalb „alles unter die Lupe nehme“.

Kontrollieren und damit auch Beurteilen ist jedoch weniger ein „auf die Finger schauen“, als vielmehr das Angebot und die Pflicht, in vorher abgesprochenen Zeiträumen das Erarbeitete zu überprüfen und mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. In diesem Sinne ist Kontrolle nicht nur Qualitäts- und Ergebnisprüfung, sondern auch gezeigtes Interesse an den Arbeitsleistungen der Mitarbeiterin. Delegierte Aufgaben, nach denen nie wieder gefragt wird, erscheinen als „Arbeit für

den Papierkorb“ und wirken ebenso demotivierend wie eine zu enge, abschätzigste Kontrollneigung einer Vorgesetzten.

Eine (gemeinsame) Überprüfung von Zielerfüllung und Arbeitsleistung bietet Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten die Chance, die Aufgabenerfüllung zu steuern und dabei auch Fortschritte und Erfolge festzustellen. Ist Kontrolle nachvollziehbar und haben die gewonnenen Erkenntnisse einen positiven Effekt auf das Vorgehen, wird die positive Kontrollwirkung leicht sichtbar und das Instrument in der Regel deutlich anerkannter.

Praxistipps

Gerade weil der Kontrollaspekt vielfach so sensibel wahrgenommen wird, ist hier ein sehr bewusstes und klares Vorgehen hilfreich.

- Legen Sie analog zur Delegation oder auch Zielvereinbarung vorher fest, anhand welcher Kriterien Sie was wann checken bzw. beurteilen werden.
- Beziehen Sie den Erfahrungsgrad der Mitarbeiter dabei ein: Neue oder unerfahrene Mitarbeiter brauchen in der Regel mehr Kontrolle (oder sogar Anleitung) in kürzeren Abständen als erfahrene Mitarbeiterinnen.
- Wenn möglich, geben Sie dem Mitarbeiter Freiräume, Aufgaben auf die eigene Art und Weise zu erledigen. Kontrollieren Sie als Führungskraft in diesem Fall Ergebnisse und weniger Vorgehensweisen.
- Machen Sie Kontrolle als Führungskraft transparent und nutzen es als selbstverständliches Führungsinstrument, damit es den Touch der heimlichen oder sogar heimtückischen Überwachung verliert.
- Nutzen Sie als Führungskraft Kontrolle sowohl zur Feststellung von Stärken und Fortschritten als auch zur Nachsteuerung und zum Hinweis auf mögliche Fehler. Vermeiden Sie eine reine defizitorientierte Kontrolle.
- Nutzen Sie als Führungskraft bei sehr erfahrenen und selbständig arbeitenden Mitarbeiterinnen die Kontrolle, um sie sozusagen beim Erfolg zu erwischen. Kontrolle ist hier vor allem ein Instrument der Anerkennung.
- Legen Sie bei komplexeren Aufgaben oder Zielen Zwischentermine fest und kontrollieren Sie als Führungskraft nicht erst das Endprodukt.
- Geben Sie als Führungskraft mit Ihren Rückmeldungen dem Mitarbeiter rechtzeitig die Chance, etwas zu ändern.
- Ermutigen Sie als Führungskraft die Mitarbeiterin zur Eigenkontrolle, d. h. sich selbst Meilensteine oder Qualitätsziele zu setzen. Dazu gehört auch die Ermutigung, sich in unvorhergesehenen oder problematischen Fällen aktiv Unterstützung einzuholen.
- Ermuntern Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiterin, Ihnen unvorhergesehene Ereignisse mitzuteilen, damit Sie gemeinsam deren mögliche Auswirkungen auf die Aufgabenerledigung bzw. Zielerreichung einschätzen können.

Wahrnehmungsprozesse

Meistens klappt es, aber...

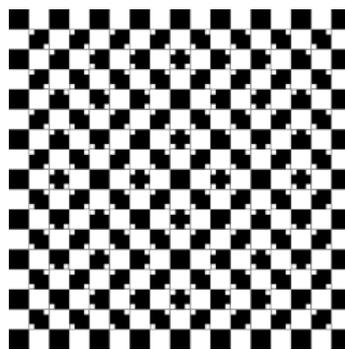
Der Berufsalltag wird maßgeblich mit Kommunizieren verbracht – mit Studenten, Kolleginnen, Vorgesetzten, Auftraggeberinnen etc. In der Regel können wir uns mit dem, was wir ausdrücken möchten, beim Gegenüber verständlich machen. Bei komplexeren Sachverhalten und in der längeren Zusammenarbeit mit Anderen treten jedoch von Zeit zu Zeit mehr oder weniger große Missverständnisse oder Kommunikationsprobleme auf. Dabei ist es in der Regel wenig hilfreich, zu betonen, wie richtig die eigene Position ist und sie für die allein gültige zu halten. Auch in Feedbackprozessen hilft eine Haltung des „Ich habe auf jeden Fall recht“ selten konstruktiv weiter. Nützlicher ist es meistens, sich bewusst zu sein, dass ich durch meine und mein Gegenüber durch ihre Brille blickt und die Dinge durch unterschiedliche Brillen einfach unterschiedlich aussehen. Für die Lösungssuche hilft es enorm, neugierig zu sein, wie die Welt aus der anderen Perspektive gesehen wird.

Um Sie für die eigene Fehleranfälligkeit Ihrer Wahrnehmung zu sensibilisieren, finden Sie hier einige bekannte Phänomene, die dies illustrieren³.

„Fehler“ im Gehirn

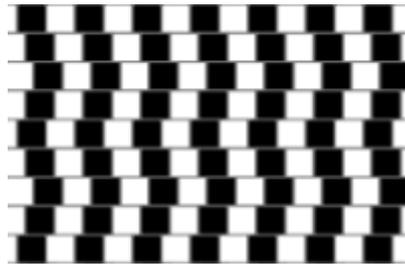
Beispiel 1: Relativität von „gerade“ und „parallel“

Das Quadrat unten besteht aus schachbrettartig angeordneten dunklen und hellen Teilquadraten. In einigen der dunklen Teilquadrate sind die Ecken durch kleine helle Quadrate gestört. Es entsteht der Eindruck, als seien die – nachweislich geraden – Trennlinien zwischen den Teilquadraten wellenförmig gekrümmt. Dabei spielt deren Helligkeit und Dicke eine wesentliche Rolle.

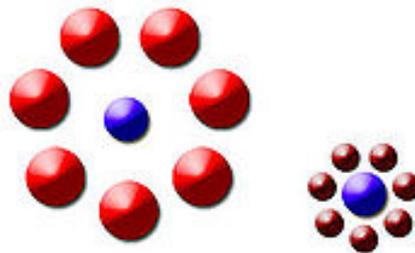


Im nächsten Beispiel scheinen die gestreiften Querbalken keilförmig zu sein – in Wahrheit sind alle horizontalen Linien exakt parallel, und die Querstreifen sind Rechtecke.

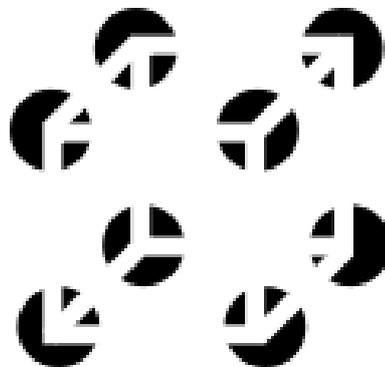
³ Bilder: www.wikipedia.org – „Optische Täuschungen“ & „Vexierbilder“

**Beispiel 2: Relativität von Größe**

Das nächste Bild ist ein Beispiel für viele ähnliche Schemazeichnungen, die die menschliche Wahrnehmung verwirren. Die linke blaue Kugel ist kleiner als die umgebenden roten, bei der rechten ist es umgekehrt. Die Übertragung von *relativ kleiner* und *relativ größer* auf die beiden blauen Kugeln in direkten Vergleich ist falsch. Beide blauen Kugeln sind gleich groß.

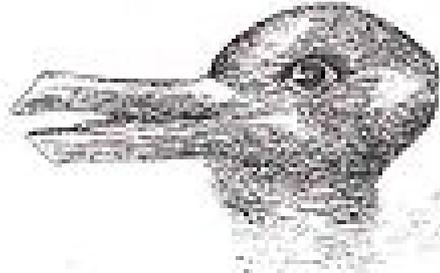
**Beispiel 3: Nicht vorhandene Objekte**

Bei manchen Sinneseindrücken glaubt der Betrachter Objekte wahrzunehmen, die nicht vorhanden sind. Ein Beispiel dafür der abgebildete Würfel. Die Kanten, die auf dem Bild gar nicht vorhanden sind, werden bei der Bildverarbeitung im Gehirn ergänzt.

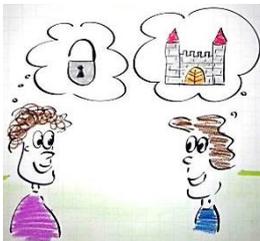


Beispiel 4: Vexierbilder

Hase oder Ente? Das Bild vermittelt durch seine spezielle Konstruktion aus verschiedenen Blickrichtungen unterschiedliche Bildinhalte.



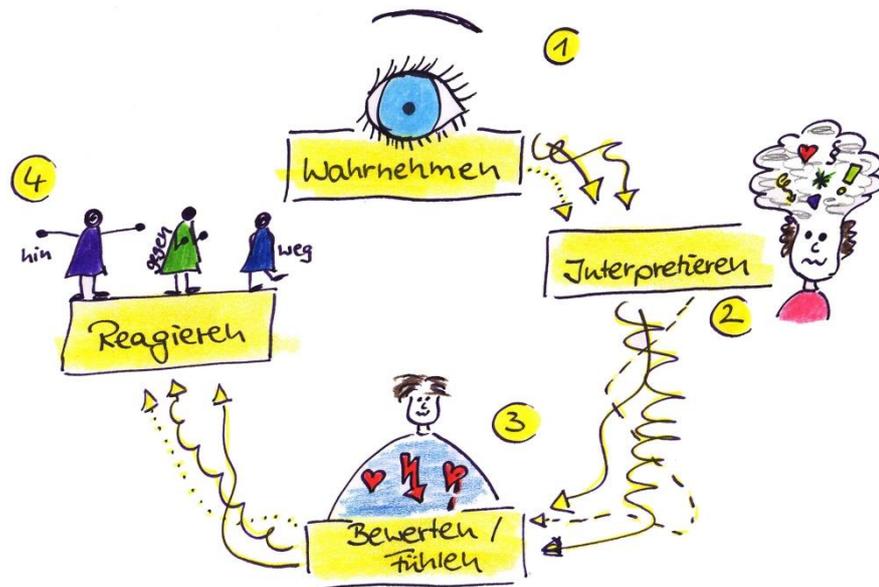
Schon diese einfachen Beispiele verdeutlichen, dass wir uns eigentlich nie ganz sicher sein können, was wir zu sehen (oder auch zu hören) glauben. Der Unschärfefaktor nimmt zu, wenn die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Gedankengebäude von mehreren Menschen aufeinandertreffen.

Innere Landkarten

Wir alle können nur überleben und uns in der Welt zurechtfinden, weil wir in der Lage sind, aktuelle Eindrücke mit bereits Gelerntem oder Erfahrenem blitzschnell abzugleichen. Könnten wir dies nicht, müssten wir jeden Tag neu überlegen, was dieses Gefäß mit dem Henkel an der Seite sein soll, das wir auf dem morgendlichen Küchentisch finden. Das Zurückgreifen auf Bekanntes ist also zum einen lebensnotwendig, kann aber zum anderen auch kommunikationshemmend sein. Dies ist es z.B. immer, wenn mein Gesprächspartner unter einem Begriff oder einer Aussage etwas ganz anderes versteht als ich selbst und wir diese „inneren Landkarten“ nicht abgleichen. Dann kann es sein, dass wir uns vermeintlich über das gleiche unterhalten und ganz unterschiedliche Dinge meinen. Manchmal ist ein mögliches Missverständnis leicht aufzulösen, bei komplexen oder emotional geladenen Themen wird die Verständigung insbesondere dann nachhaltig gestört, wenn wir unsere inneren Landkarten als allein gültig ansehen. Ein wichtiger Aspekt bei der ernsthaften Auseinandersetzung mit Anderen ist es daher, sozusagen ihren Blickwinkel auf die Welt und damit ihre wesentlichen Vorannahmen abzuklären.

Von der Wahrnehmung zur Reaktion

Eben weil wir darauf angewiesen sind, Informationen schnell zu verarbeiten und umzusetzen, nehmen wir bei uns selbst die verschiedenen Prozessschritte von Wahrnehmen, Interpretieren, Bewerten und Reagieren meistens nicht bewusst wahr.



Entflechten wir die einzelnen Schritte, die zu unserer Reaktion auf eine Äußerung, eine Begebenheit führen, erhalten wir drei Stationen:

- | | |
|-----------------|--------------------------------------------------|
| Wahrnehmen | Ich sehe, höre, rieche, taste, schmecke |
| Interpretieren | „Der will ...“, „Die ist...“, „Das bedeutet ...“ |
| Bewerten/Fühlen | Ärger, Freude, Trauer, Erstaunen, ... |

In der Reaktion können wir je nachdem, wie wir interpretieren und bewerten, uns dem Gegenüber

- zuwenden (öffnen),
- uns abwenden (verschließen) oder
- uns gegenwenden (kämpfen).

Ein Beispiel

Situation	In einer Morgenbesprechung unterhalten sich zwei Teammitglieder mehrfach leise miteinander und grinsen dabei, während der Teamleiter die Tagesplanung vorstellt.
Wahrnehmung	Zwei unterhalten sich.
Interpretation	„Die machen sich wahrscheinlich lustig über mich.“
Bewerten/Fühlen	„Das verunsichert mich, ich weiß nicht, was ich tun soll.“
Reaktion	Weitermachen mit der Besprechung und die Seitengespräche ignorieren.

Eine andere Interpretation und/oder Bewertung kann in diesem Beispiel zu einer Vielfalt an anderen Reaktionen führen, von „Können Sie jetzt endlich mal still sein, das ist hier eine wichtige Sache für uns alle!“ bis zu „Gibt es bei Ihnen noch Fragen oder Anmerkungen, die uns alle interessieren könnten?“

Wie oben schon beschrieben, sind unsere Interpretationen und Bewertungen stark geprägt von unseren Vorerfahrungen aus ähnlichen Situationen oder auch davon, wie wir grundsätzlich zu dem Menschen stehen, auf den wir reagieren. Wenn es schwierig wird in der Verständigung bzw. Missverständnisse auftauchen, können wir

- die inneren Landkarten der Gesprächsteilnehmer abgleichen und/oder
- überprüfen, welche Wahrnehmungen bei mir welche Interpretationen, Bewertungen und Reaktionen auslösen.

Kompetenzen der Gesprächsführung

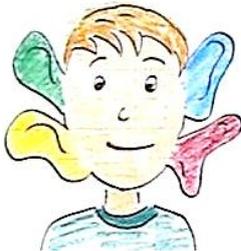
Drei Kernkompetenzen

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun beschreibt drei Kompetenzen der Gesprächsführung von Führungskräften⁴, wobei die genannten Kompetenzen nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle in der Gesprächsleitung hilfreich sind:

- sich interessieren und zuhören,
- Farbe bekennen & Position beziehen,
- Gespräche leiten und strukturieren.

Die erste Kompetenz beinhaltet, sich überhaupt für das Gegenüber zu interessieren und ihm oder ihr zuzuhören. Gespräche mit der Mitarbeiterin, mit der Vorgesetzten und auch das strukturierte Mitarbeiterjahresgespräch sind in der eigenen Bewertung dann keine lästigen Zeitfresser, sondern eine (willkommene) Gelegenheit des Austauschs und der Auseinandersetzung. Zu dieser Kompetenz gehört die Fähigkeit, differenziert (sozusagen mit vier Ohren) Botschaften zu empfangen und aktiv zuzuhören.

Vierohriger Empfänger



Nach dem Modell von Schulz von Thun sollten Menschen anstatt der zwei Ohren, die wir am Kopf finden, besser vier Ohren haben: Vier Ohren für die vier verschiedenen Weisen, wie wir eine Nachricht aufnehmen können. So wie unsere visuelle Wahrnehmung uns viel Interpretationsspielraum lässt, ist es auch mit unserer auditiven Wahrnehmung: Gesagt ist noch nicht gehört und gehört ist noch nicht im Sinne des Senders gehört. Jeder Mensch hat die Möglichkeit, aus einem Satz ganz unterschiedliche Botschaften heraus zu hören. Je nachdem, was und wie wir hören, nimmt ein Gespräch einen sehr unterschiedlichen Verlauf. Aus diesem Grund ist es – insbesondere für Berufe mit einem hohen kommunikativen Anteil – enorm wichtig, sich der eigenen Hörgewohnheiten bewusst zu sein.



Ohr für den sachlich Inhalt

„Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?“

Auf diesem Ohr sind wir hellhörig für alle sachlichen, inhaltlichen Aspekte einer Aussage. Im Berufsleben ist dieses Ohr hilfreich, wenn es um den Informationsaustausch oder fachliche Diskussionen geht.



Ohr für die Beziehungsaussagen

„Wie redet der (eigentlich) mit mir? Wen glaubt sie, vor sich zu haben?“

Bei jeder Aussage können wir heraushören, wie wir meinen, dass jemand über uns denkt, uns behandelt, uns einschätzt. Liegt jemand sozusagen auf der Beziehungsohrlauer, nimmt er oder sie alles persönlich und bezieht jede Aussage auf sich selbst. So wird Lachen schnell zum Auslachen, Angucken wird zur kritischen Musterung, Weggucken wird zum Meiden, eine kritische Aussage wird zur Beschuldigung.

⁴ Schulz von Thun, Friedemann; Johannes Ruppel; Roswitha Stratmann: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, rororo 2000, S. 64 ff. Die folgenden Ausführungen und auch die Bildideen basieren weitgehend auf diesem Buch.

Ohr für die Selbstkundgaben des Gegenübers

„Was ist das für eine? Was ist mit ihr?“



Dieses Ohr hilft uns bei der Einfühlung in andere Menschen. Wir hören auf Gefühle und Dinge „zwischen den Zeilen“ beim Gegenüber: Was sagt mir eine Aussage oder auch was sagen mir Verhaltensweisen über das Gegenüber? Insbesondere bei (vermeintlichen) Angriffen kann es sehr hilfreich sein, eine Äußerung nicht auf sich selbst (Beziehungsohr) zu beziehen, sondern in die Einfühlung mit dem Gegenüber zu gehen. Dies ermöglicht eine eigene innere Distanz, steht dem Anderen seine Gefühle zu und hilft, sich ohne Sorge um die eigene Selbstbehauptung auf das Gespräch einzulassen. Wir sind dann weniger mit der Rettung des eigenen Rufs beschäftigt und können besser dahinterkommen, was mit dem Gegenüber wirklich los ist.



Ohr für die Appelle des Gegenübers

„Was soll ich tun, denken, fühlen aufgrund seiner Mitteilung?“

Mit diesem Ohr sind wir hellhörig bei den Wünschen oder Erwartungen des Gegenübers, auch wenn sie nicht eindeutig benannt werden. Dies ist hilfreich, um herauszuhören, was das Gegenüber möchte (und sich vielleicht nicht zu sagen oder fragen traut). Schwierig wird diese Hörgewohnheit, wenn wir unsere Antennen nur auf das Gegenüber und seine Wünsche ausrichten und damit taub für die eigenen Bedürfnisse werden.

Alle vier Ohren oder Hörweisen können die Verständigung erleichtern oder sie behindern oder gar verhindern. Wichtig ist dabei jeweils der Zusammenhang und wie fähig wir zur bewussten „Vierohrigkeit“ sind. In der Regel haben wir ein oder zwei Lieblingsohren, auf denen wir besser und häufiger hören. Unsere Lieblingsohren sind sozusagen besonders groß, während wir andere Aspekte einer Botschaft nur mit kleinen Öhrchen hören. Unsere Hörgewohnheiten haben erheblichen Einfluss auf unser Kommunikationsverhalten. Bin ich beispielsweise sehr hellhörig auf dem Beziehungsohr, lege ich sprichwörtlich jedes Wort auf die (Beziehungs-)Goldwaage oder höre das (Beziehungs-)Gras wachsen? Das als Kompliment gemeinte „Sie sehen heute aber gut aus, Frau Meier.“ von der Chefin kann über das Beziehungsohr von Frau Meier zu einer Beleidigung werden: „Was nimmt die sich eigentlich heraus? Nur weil ich eine Frau bin, meint sie, mein Äußeres kommentieren zu dürfen. Frechheit!“

Eine Botschaft kann demnach ganz unterschiedlich beim Empfänger ankommen, unabhängig davon was die Senderin beabsichtigt hat. Will ich überprüfen, ob eine Nachricht bei mir in das richtige Ohr gewandert ist, muss ich klären, ob das Gehörte auch das Gemeinte ist. Das kann ich zum einen durch direktes Nachfragen erreichen „Wie verstehen Sie meinen Standpunkt?“. Zum anderen ist besonders die Methode und Haltung des Aktiven Zuhörens hilfreich, wenn ich mein eigenes Verstehen überprüfen möchte.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören bedeutet, den Inhalt und (wo passend) auch die Gefühle einer Aussage zusammenzufassen. Es geht darum, sich in den Gesprächspartner hineinzufühlen und ihn verstehen zu wollen. Aktives

Zuhören ist nicht nur eine Technik, es funktioniert nur, wenn die Haltung „Ich möchte verstehen“ hinzukommt (sonst wird man schnell zum Papagei statt zum einführenden Zuhörer).



1. Beziehung

Zunächst geht es darum, eine Gesprächsbeziehung aufzubauen, die signalisiert „Ich bin ganz Ohr für Sie.“ Dies geschieht zum einen, indem mögliche Störquellen ausgeschaltet sind (Telefon, Blick auf dem PC-Bildschirm, Besucher etc.) und zum anderen durch die (körperliche) Hinwendung zum Gesprächspartner: Blickkontakt aufnehmen, Körperachse zuwenden, Nicken oder sogenannte Telefonlaute „hm“ oder „ja“. All dies sollte nicht mechanisch oder blind antrainiert eingesetzt werden! Je wichtiger oder heikler ein Gespräch ist, desto wichtiger ist es, eine tragfähige Beziehung aufzubauen. Bei kurzen Absprachen reicht es oft, über einen Blick zu verdeutlichen: Ich bin da und aufnahmebereit.

2. Inhalt

Auf dieser Beziehungsbasis findet dann das Aktive Zuhören statt. Zunächst geht es um das inhaltliche Verstehen und Zusammenfassen. An Kernpunkten oder nach längeren Wortbeiträgen überprüfen Sie, ob das von Ihnen Verstandene mit dem Gemeinten übereinstimmt. Wenn nicht, hat der Gesprächspartner die Möglichkeit, Dinge richtig zu stellen oder noch einmal zu erläutern. Bei Vielrednern ist dies zudem eine Chance, den Redefluss zu unterbrechen: „Wenn ich Sie einmal unterbrechen darf, um zu überprüfen, ob ich Sie bislang richtig verstanden habe...“ Auch hier sollten Sie nicht mechanisch vorgehen, dann werden Sie schnell zum Papagei.

3. Gefühle

In vielen beruflichen Situationen reichen die ersten beiden Stufen des Aktiven Zuhörens aus, um Verständigung zu sichern. Bei Konflikten oder anderen emotional geprägten Momenten, sind starke Gefühle im

Spiel und es kann sehr hilfreich sein, diese auch anzusprechen. Die hohe Kunst des Aktiven Zuhörens ist es dann, der Anderen sozusagen aus dem Herzen zu sprechen. Dabei werden Gefühle, die zwischen den Zeilen oder durch Körpersignale ausgedrückt werden, direkt ausgesprochen. Es kann sein, dass Sie damit genau den Punkt treffen, Sie können aber auch daneben liegen. Auch letzteres ist oft hilfreich, gibt es doch Gelegenheit zu sagen „Nein, das ist es jetzt nicht mehr, jetzt bin ich eher ratlos und niedergeschlagen...“

Beim Ansprechen von Gefühlen (insbesondere im Beruf) sollten Sie behutsam vorgehen und das Anzeigen von Grenzen unbedingt akzeptieren. Solche Gespräche fördern den Kontakt enorm, setzen aber ein Vertrauensverhältnis voraus, vor allem wenn es sich um „weiche“ Gefühle wie Trauer oder Kränkung handelt.

Achtung: Aktiv Zuhören können Sie nur, wenn Sie selbst emotional „nicht auf 180“ sind. Sollte dies so sein, braucht es erst ein Ventil und/oder eine Abkühlzeit, bis Sie wieder frei für die Fokussierung auf das Gegenüber sind. Und ein weiterer Aspekt ist von zentraler Bedeutung: Beim Aktiven Zuhören geht es um das Verstehen, das heißt noch nicht, dass Sie dem Gegenüber in ihren Ausführungen auch zustimmen!

Ein Beispiel

Mitarbeiterin A ist neu in ein Team gekommen und spricht nach ca. fünf Wochen mit Chef B über ihre Erfahrungen und Eindrücke. Chef B ist ein aufmerksamer und zugewandter Zuhörer, der Kollegin A eine Weile ohne Unterbrechung sprechen lässt. Nach einiger Zeit ergreift er selbst das Wort: „Wenn ich das richtig verstanden habe, sind Sie hier bei uns gleich ab dem ersten Tag auf „offene Türen“ gestoßen und die Kollegen haben Sie aktiv eingearbeitet, haben Zeit für Sie und auch mit meiner Einführung in die Projektsoftware sind Sie gut klar gekommen. Es scheint so, als würden Sie sich bei uns wohl fühlen ...“

Wenn die ersten fünf Wochen nicht so erfolgreich verlaufen sind, könnte es sich aber auch so anhören: „Was ich jetzt mitbekomme, ist, dass Sie in die grundlegenden Abläufe bei uns noch nicht eingeführt wurden und diese sich Ihnen im eigenständigen Erkunden nicht erschlossen haben. Weil alle sehr unter Zeitdruck stehen, mochten Sie nicht aktiv auf die Kollegen zugehen, sondern haben gewartet, dass sich jemand um Sie kümmert. Und als das Tag um Tag nicht passierte, hat Sie das ziemlich frustriert, gelangweilt und auch geärgert. Auch von mir als Vorgesetzten hätten Sie sich hier mehr Unterstützung erhofft, ...“

Vier Ebenen von Botschaften

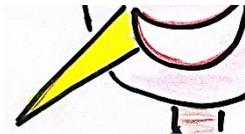
Neben dem Hören und Zuhören geht es in der beruflichen Kommunikation ebenso um das klare Ausdrücken von Erwartungen, Sachverhalten oder Rückmeldungen. Auch im Feld von Aussagen unterscheidet Schulz von Thun vier Aspekte:

Sachinhalt



Diese Seite der Nachricht beinhaltet das, worum es explizit geht. Dabei muss es nicht immer strikt „sachlich“ zugehen, sondern es geht um den Inhalt. In beruflichen Kontexten ist diese Seite der Nachricht besonders gefordert und wird häufig eingefordert („Wollen wir doch mal sachlich bleiben.“). Ein schwerpunktmäßiger Austausch auf der Sachebene kann erleichternd in Arbeitsbeziehungen wirken, da Sympathie oder die

Beziehung zueinander dann deutlich weniger Relevanz haben.



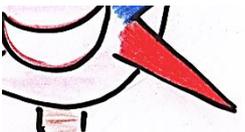
Beziehung

Äußerungen enthalten immer auch Botschaften darüber, wie Gesprächspartner zueinander stehen oder was sie voneinander halten. Viele Menschen haben für diese Seite der Nachricht ein besonders sensibles bzw. großes Ohr. Beziehungssignale werden oftmals zwischen den Zeilen versteckt, durch den Tonfall, eine kurze Randbemerkung oder durch eine Geste.



Selbstkündigung

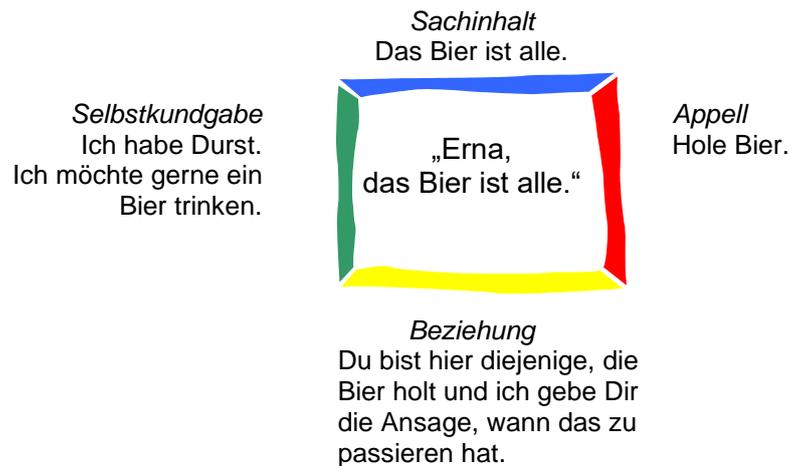
In jeder Botschaft steckt ein Teil von mir selbst drin, beabsichtigt oder unbeabsichtigt. Ich gebe über mein Äußeres Hinweise über mich, über Tonfall, Wortwahl, Körperhaltung usw. Die Selbstkündigung kann stark inszeniert („Seht her, so bin ich!“) oder eher im Sinne der Authentizität sein („So bin ich, so zeige ich mich.“).



Appell

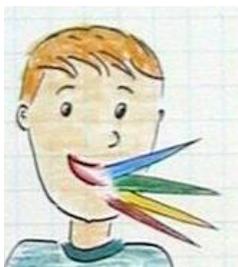
Wer etwas sagt, möchte in der Regel auch etwas bewegen. Der Appell einer Nachricht enthält Ihre Handlungsaufforderung, sei es im Denken, Fühlen oder Tun.

An einem (klassischen) Beispiel betrachtet, können die vier Seiten einer Nachricht wie folgt aussehen. Ein Mann und eine Frau sitzen vor dem Fernseher. Der Mann sagt: „Erna, das Bier ist alle.“



Wenn Erna antwortet: „Hole Dir Dein Bier gefälligst selbst.“ bezieht sie sich nicht auf den sachlichen Inhalt, sondern eher auf das Beziehungsangebot, dass sie als zuständig für das Bierholen deklariert. Geht sie los und holt Bier, antwortet sie über das Tun auf den Appell der Botschaft. Würde sie schlicht „Ja.“ sagen, hätte sie auf den Sachinhalt geantwortet. Eine Reaktion auf die Selbstkundgabe könnte die Frage sein: „Hast Du Durst?“

Farbe bekennen Auch wenn der Gesprächspartner immer die freie „Ohrenwahl“ hat, heißt „Farbe bekennen“ im Gespräch, möglichst eindeutig die Seite einer Nachricht zu betonen, die man senden möchte. Möchte ich einen Auftrag erteilen, tue ich gut daran, klar und deutlich zu benennen, was ich in welchem Umfang oder in welcher Qualität erwarte (Appell). Möchte ich jemanden ein kritisches Verhaltensfeedback geben, tue ich dies am besten nach den Regeln der Kunst und benenne klar die störenden Aspekte (die Beziehung wird zum Sachinhalt), schildere evtl. die Wirkung auf mich (Selbstkundgabe) und erläutere welches Verhalten ich wünsche bzw. erwarte (Appell).



Die Betonung der verschiedenen Nachrichtenseiten erzielt in der Regel bestimmte Wirkungen:

Sachinhalt

- bringt bzw. belässt das Gespräch auf einer sachlichen Ebene
- erhält bzw. schafft Distanz
- klärt die Sachfragen

Beziehung

- wirkt als direkte Aussage zu unserem Miteinander vielfach nachhaltig
- fördert in der direkten Thematisierung der Beziehung den Kontakt (wenn sie nicht destruktiv eingesetzt wird)
- fördert den Vergleich von Selbst- und Fremdbild
- birgt die Chance, unklare Beziehungen zu klären

Selbstkundgabe

- lässt mich selbst als Mensch sichtbar werden
- ermutigt oftmals auch Gegenüber zur Selbstkundgabe
- schafft Kontakt „von Mensch zu Mensch“

Appell

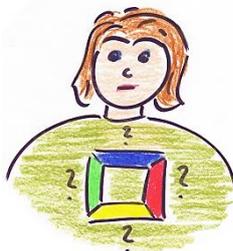
- bewirkt schnelle fachliche Regelungen, z.T. auch in Form von Anweisungen
- leitet ein Gespräch in Richtung Lösungssuche
- bewirkt nichts beim Appell an Gefühle („Sei doch nicht mehr traurig...“)

Gespräche leiten & strukturieren



Wie ein Gespräch verläuft liegt in der Verantwortung von allen Gesprächsteilnehmerinnen. Das Gespräch zu leiten und zu strukturieren – sozusagen die Fäden in der Hand zu halten – ist in hierarchischen Gefügen häufig die Aufgabe der Führungskraft. Doch kann die Gesprächsleitung unabhängig von Hierarchie vergeben sein. Eine Grundregel in diesem Fall ist: Wer einlädt und ein Anliegen hat, führt in das Gespräch ein und oft auch durch das Gespräch. Dafür kann die folgende Grundstruktur hilfreich sein.

Selbstklärung



Bei wichtigen oder heiklen Gesprächen ist es unerlässlich, sich vorzubereiten. Hilfreich kann dabei die Struktur des Nachrichtenquadrats sein:

- Was möchte ich sachlich anbringen? Welche Beispiele und Fakten benötige ich dafür? Welche Argumente sind wahrscheinlich für den Anderen relevant?
- Wie geht es mir vor diesem Gespräch? Was bedeutet der Gesprächsinhalt für mich, wie geht es mir in und mit der Situation? Was davon möchte ich mitteilen? Wie geht es wohl der Anderen?
- Wie denke ich über unsere Beziehung? Entspannt? Gereizt? Unverständnis? Was denke ich über meinen Gesprächspartner? Was denkt wohl die Andere über mich und unsere Beziehung?
- Was möchte ich insgesamt und besonders in diesem Gespräch bzw. bei meinem Gegenüber erreichen? Was erwartet wohl der Andere, welches Ziel verfolgt er?

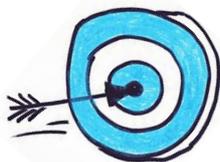
Rahmenklärung



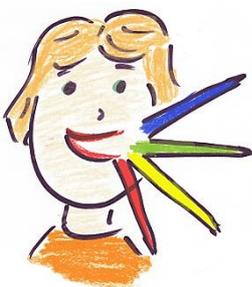
Hier geht es um den äußeren Rahmen des Gesprächs: Wo findet es statt? Wie viel Zeit ist eingeplant? Welche Tageszeit soll es sein? Wo sind wir ungestört? Soll es etwas zu trinken geben?...

Verabredung

Für wichtige und/oder heikle Gespräche gilt es, einige Tage vorher einen Termin zu vereinbaren, so dass sich mein Gesprächspartner ebenfalls auf das Gespräch vorbereiten kann. Überraschungen zum Gespräch mögen kurzfristig wie ein taktischer Vorteil erscheinen, doch hinterlassen sie in der Regel deutlich negative Spuren auf der Beziehungsebene. Zur Terminvereinbarung gehört ebenso die Nennung des Gesprächsthemas.

Im Gespräch**Zielgerichteter Einstieg**

Schulz von Thun gibt eine Faustregel: „Je heikler das Gesprächsthema, desto direkter sollte der Einstieg sein.“ Nach kurzem Anwärmen („Nehmen Sie doch Platz“ oder „Gut, dass es diese Woche noch geklappt hat“) geht es los mit der Nennung des Gesprächsthemas: „Frau Deutz, ich möchte mit Ihnen über die Projektqualität der Prozessumstellung in der Antragsbearbeitung sprechen. Mir liegt sehr daran, dass wir die gesteckten Zeit- und Ergebnisziele einhalten und da gibt es aus meiner Sicht einige Aspekte zu klären. Wir haben ja eineinhalb Stunden Zeit vereinbart, da können wir in Ruhe die Dinge durchsprechen.“

Klärung der Standpunkte

Jetzt ist es an der Zeit, mit den Sachverhalten zu beginnen. Wer das Gespräch initiiert hat sollte sie als erstes „Farbe bekennen“ und den eigenen Standpunkt erläutern. Damit weiß das Gegenüber, woran er ist und muss nicht zu etwas Stellung beziehen, von dem er noch nicht weiß, worauf es hinauslaufen wird. Nach dem ersten Statement folgt die Frage „Wie sehen Sie das?“ Nun hat das Gegenüber Gelegenheit, Stellung zu beziehen und den Sachverhalt aus der eigenen Perspektive zu schildern. In dieser Phase geht es um das Erkunden von Sichtweisen. Frei nach dem Motto „Ach so sehen Sie das!“

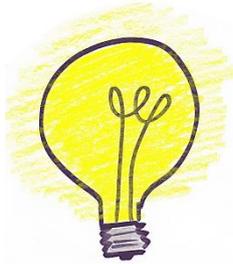
An dieser Stelle geht es noch nicht um Lösungen, es bleibt zunächst ausschließlich bei der Bestandsaufnahme.

Klärung von Hintergründen

Bei einigen Gesprächen reicht es eventuell nicht aus, das aktuelle Thema zu besprechen. Vielmehr sollten nach Möglichkeit auch die Hinter- oder Untergründe beleuchtet werden. So können in diesem Rahmen Enttäuschungen, Ärgernisse, unerfüllte Erwartungen u. a. angetroffen werden. Hier geht es darum, zu benennen, „Was mich wirklich beschäftigt, ärgert, sprachlos macht, ..., ist...“ An dieser Stelle kann ein Gespräch auch mal persönlich werden und wenn es achtsam und respektvoll geführt wird, kann es eine enorme Stärkung der Beziehungsebene zur Folge haben. Hintergründe können aber auch formale Dinge oder vermeintliche Kleinigkeiten sein („Ich kann es ganz und gar nicht ab, wenn Termine nicht eingehalten werden. Da bin ich sehr eigen.“). In einem klärenden Gespräch kommen die tatsächlichen Themen auf den Tisch – nach dem Motto: Wahrheit vor Schönheit.

In der Praxis lassen sich die Phasen der „Klärung der Standpunkte“ und der „Klärung der Hintergründe“ oftmals nicht trennen, sondern ein einzelner Standpunkte wird auf die Hintergründe ausgeleuchtet und anschließend wird ein weiterer Themenaspekt über eine Standpunktklärung eingeleitet. Zentral ist es, bei komplexen und (emotional) heiklen Themen Interesse und offene Ohren für die Hintergründe aufzubringen und dies zu signalisieren.

Auch in dieser Phase geht es noch nicht um Maßnahmen oder Lösungen, Sie sind immer noch bei der Bestandsaufnahme.



Eventuelle Vereinbarungen

Erst jetzt, nach dem alles ausgelotet ist, geht es um Ziele, abgeleitete Maßnahmen bzw. Hinweise der Entwicklung oder der Förderung. Vielleicht führen Ihre Gesprächsergebnisse noch weiteres zu Tage und Sie vereinbaren eine veränderte Aufgabenstruktur oder eine andere Führungsbegleitung.

Möglich ist auch, dass es nach diesem Gespräch (noch) keine einheitliche Sichtweise zur Entwicklung und Förderung gibt. Dann ist jenes festzustellen und kann festgehalten werden.

Gesprächsabschluss



Zur Gesprächsleitung gehört es, das Gespräch zusammenzufassen und das Ergebnis deutlich zu benennen. Die Herausforderung dabei ist, die Meinung des Gesprächspartners in der Zusammenschau ebenso wie die eigene Position wertzuschätzen, auch und gerade wenn die Einschätzungen weit auseinander gehen. Festgehalten werden sollten auf jeden Fall die nächsten Schritte nach dem Gespräch (so es welche gibt).

Reflexion

In manchen Gesprächen bietet es sich an, zum Schluss noch einmal über das Gespräch selbst zu sprechen. Insbesondere, wenn es heikle, komplexe oder persönliche Themen im Gespräch gab. Es geht darum, sich und den Gesprächspartner zu fragen „Wie war das Gespräch für Sie und für mich?“.

Metakommunikation

Mit dieser Reflexionsfrage zum Ende eines Gesprächs wenden Sie ein wichtiges Gesprächsinstrument an: Metakommunikation. D.h. darüber zu sprechen, wie wir miteinander sprechen bzw. umgehen. Metakommunikation muss oder sollte jedoch nicht nur am Ende eines Gesprächs stattfinden. Es kann sein, dass ein ganzes Gespräch oder eine ganze Sitzung auf der Metaebene stattfindet. Zum Beispiel dann, wenn es etwas in den Arbeitsbeziehungen zu klären gilt.

Feedback geben & nehmen

Wirkung von Feedback

Feedback ist in menschlichen Beziehungen und damit auch in Arbeitsbeziehungen ein hochwirksames Steuerungsinstrument. Es gibt Informationen darüber, wie das eigene Verhalten wirkt, welche Stärken oder welche Lernfelder jemand anderes sieht. Mit diesen Informationen können das Selbst- und das Fremdbild verglichen und damit Impulse zur Veränderung bzw. zur Entwicklung gegeben werden.

Feedback kann sehr hilfreich sein, es kann aber auch verletzend und damit kontraproduktiv wirken. Taktlos oder unpassend gegebenes Feedback schürt nicht selten Widerstand und wirkt dann nicht in unterstützender Weise.

Respektvoll und deutlich gegebenes Feedback

- gibt Orientierung,
- unterstützt bei der Korrektur von Zielen, Entscheidungen, Verhalten etc.,
- lässt ein offenes und konstruktives Klima entstehen,
- ermöglicht, dass Anerkennung und konstruktive Kritik zu einer Selbstverständlichkeit werden,
- schafft Kontakt und hilft, Beziehungen zu klären.

Feedbackregeln

Feedback birgt enorme Lernchancen, doch auch Verletzungspotenziale. Für ein konstruktives Wirken von Feedback im Gespräch haben sich die folgenden Regeln bewährt.

Feedback geben

- Geben Sie Ihr Feedback so nah am auslösenden Ereignis/am Geschehen wie möglich.
- Beziehen Sie sich bei Ihrem Feedback auf konkretes Geschehen, auf Beispiele. Vermeiden Sie (moralisierende) Interpretationen.
- Beschreiben Sie das beobachtete Verhalten zunächst, bewerten Sie es nicht gleich.
- Achten Sie auf Ihre innere Haltung: Geben sie Informationen, die helfen und fördern wollen.
- Sprechen Sie für sich („ich“). Was Sie sagen, ist Ihr persönlicher Eindruck, Ihre Erfahrung oder Ihre Anforderung, keine allgemeine Wahrheit: Sie können sich auch irren oder wegen fehlender Hintergrundinformationen unvollständige

Feedback nehmen

- Hören Sie zunächst „nur“ ohne Unterbrechen zu. Feedback ist nicht unbedingt ein Angriff, Sie brauchen sich also nicht verteidigen.
- Nehmen Sie Feedback als Information, die helfen will und kann (auch wenn sie ungeübt formuliert ist).
- Geben Sie zusammengefasst wieder, was Sie verstanden haben und fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen oder tiefer verstehen wollen.
- Benennen Sie die für Sie aner kennenswerten Aspekte eines möglicherweise kritischen Feedbacks und machen Sie evtl. Ihr Verhalten transparent (ohne Rechtfertigung!!)
- Seien Sie sich bewusst, dass der Feedbackgeber – insbesondere

Schlüsse ziehen.

bei Verhaltensfeedback - über seinen persönlichen Eindruck spricht. Eine andere kann einen anderen Eindruck haben.

Kritische Feedbackpunkte

Für viele Menschen ist es schwer, kritische Feedbackpunkte offen auszusprechen. Doch hilft gerade das frühzeitige Anbringen eines kritischen Feedbacks, mögliche destruktive Entwicklungen und eventuelle Verhärtungen auf Dauer zu verhindern. Kritik ist immer eine Chance, auch wenn wir zunächst überrascht oder gar „geplättet“ sind. Zentral ist beim Anbringen von Kritik eine Art psychologische Formel, die Christoph Thomann aufgestellt hat: $A+K=E$. Soll heißen: **Akzeptanz** und **Konfrontation** ermöglichen bzw. fördern **Entwicklung**. Wenn ich mein Gegenüber ausschließlich akzeptiere und in allen Selbstbildern bestätige, mag das zunächst einfach und angenehm sein, es fordert jedoch nicht heraus und gibt keine Impulse. Konfrontiere ich mein Gegenüber ausschließlich, ohne dass eine Vertrauensbasis besteht oder ohne Würdigen positiver Seiten, werde ich wahrscheinlich auf Abwehr und Rechtfertigung stoßen. Meine Kritik wirkt dann eher destruktiv und wird nicht angenommen. Konstruktive Entwicklungsimpulse brauchen also sowohl Akzeptanz als auch Konfrontation.

Kritik aussprechen...



Für das Aussprechen von kritischem Feedback bzw. von Feedback als Impuls zur Veränderung ist es hilfreich, vier Aspekte zu benennen und somit in vier Schritten vorzugehen. Je weniger gut Sie Ihr Gegenüber kennen oder je schwerwiegender Ihre Kritik ist, desto mehr Zeit sollten Sie sich für ein ausführliches Feedback nehmen. Stellen Sie das kritische Feedback zu Beginn in den positiven Rahmen, in den es gehört: Kritisches Feedback soll zur Problemlösung und zum Ausbau einer guten Zusammenarbeit dienen. Daher ist es hilfreich, zu Beginn auf das eigene (positive) Lösungsinteresse zu verweisen und sich – wenn es stimmig ist – auf positive fachliche oder persönliche Vorerfahrungen mit dem Gesprächspartner zu beziehen (hier Beispiel 1). Bei einem anlassbezogenen Feedback im Berufsalltag mag es Situationen geben, wo der Einstieg markant ausfällt und keine positiven Vorerfahrungen benennt, weil dies zum Beispiel der Ernsthaftigkeit des Anlasses nicht gerecht werden würde (hier Beispiel 2).

Hilfreich für ein konstruktives Feedback sind vier Schritte, die in vier W's zusammengefasst werden können:

Wozu: Die positive Absicht mit/hinter dem Feedback verdeutlichen

Wahrnehmung: „Zahlen, Daten, Fakten“, Beispiele zum Verhalten oder zur Situation aus meiner Sicht („Ich...“), die konkret verdeutlichen, worum es mir geht bzw. worauf ich mich beziehe

Wirkung: Verdeutlichen, welche Auswirkungen diese Situation auf die/meine Arbeit und/oder auf mich persönlich hat

Wunsch: Konkret benennen, was ich mir für die Zukunft wünsche bzw. erbitte, das kann eine Handlung sein, aber auch die Bitte um eine gemeinsame Lösungssuche mit dem Gegenüber

1

Einleitend verdeutlichen, weshalb Ihnen das Feedback wichtig ist bzw. was Sie konstruktiv klären möchten (Ihre positive Absicht).

Beispiel 1:

„(...) Wir arbeiten nun schon lange zusammen und ich schätze den fachlichen Austausch mit Ihnen sehr. Mir ist es enorm wichtig, diese Qualität der Zusammenarbeit zu erhalten und auch gemeinsam Themen durchzusprechen. Ein Aspekt ist dabei aus meiner Sicht allerdings klärens wert und ich möchte ihn heute mit Ihnen abstimmen.“

Beispiel 2:

„Herr Mertens, gut dass wir nun zusammensitzen, auch wenn der Anlass kein erfreulicher, sondern ein durchaus kritischer ist. Doch ist es gut, dass wir nun gemeinsam über die letzte Projektsitzung sprechen und ableiten, wie wir jetzt vorgehen wollen.“

2

Die eigene Wahrnehmung in dem kritischen Zusammenhang konkret und möglichst beispielhaft benennen („Ich nehme wahr...“, „Mir ist aufgefallen...“, „Ich habe festgestellt...“)

Beispiel 1:

“Mir ist aufgefallen, dass Sie in den letzten drei Wochen mehrmals mit Absprachen zu mir gekommen sind, ohne dass wir einen Termin vereinbart hatten. Meine Tür steht ja in der Regel offen, so dass Sie natürlich eintreten können und dies ja auch tun. Die Absprachen, die ich hier meine, haben jeweils länger als 30 Minuten gedauert. Ich weiß das deshalb so genau, weil ich gerade sehr aufmerksam prüfe und festhalte, wie ich meine Arbeitszeit verteile...“

Beispiel 2:

„Ich vermute, Sie haben die gestrige Projektsitzung noch in Erinnerung - oder? Ich beziehe mich auf die Sequenz, in der Frau Hartwig nach dem Zeitplan gefragt hat und Sie diese Frage als „Frechheit“ bezeichnet haben, um ihr dann darzulegen, wie Sie ihren Projektbeitrag einschätzen. Ich habe nicht mehr alle Sätze parat, aber es fielen Worte wie „Verhinderungsabteilung“, „Saboteure“, „Eigenbrötler“...“

3

Die Auswirkungen auf die eigene/gemeinsame Arbeit („Dabei besteht meines Erachtens die Gefahr...“, „Das hat aus meiner Sicht zur Folge...“, „Unser Team kann dadurch...“) oder für einen selbst (evtl. ausführlich) aufzeigen („Für mich bedeutet das...“, „Ich reagiere dann...“, „Mir geht es dann so, dass...“):

Beispiel 1:

„Bei der steigenden Anforderung an meine Arbeit muss ich Wege finden, wie ich mich optimal organisieren kann. Wenn ich für längere Zeiten, die nicht eingeplant sind, mit Ihnen Absprachen treffe, bringt

das meine Tagesplanung in Verzug und erzeugt mir einigen Druck. Ich werde dann ungeduldig und ertappe mich manchmal dabei, wie ich nur mit dem halben Ohr zuhöre. Das möchte ich vermeiden, da mir an dem ernsthaften und konzentrierten Austausch mit Ihnen liegt.“

Beispiel 2:

„Ich habe große Sorge, dass Frau Hartwig enorm verärgert ist und sich das negativ auf unseren Projektfortschritt auswirken wird. Es besteht aus meiner Sicht die Gefahr, dass sie unsere Abteilung an anderer Stelle schlecht aussehen lässt und wir dann in Erklärungsnot geraten. Für mich persönlich kann das bedeuten, dass ich mich beim Vorstand hierzu äußern muss und es sehr kritische Anmerkungen geben wird. Frau Hartwig hat meines Wissens einen guten Draht zum Finanzvorstand...“

4

Den eigenen Wunsch bzw. die eigene Lösung zur Veränderung, zum weiteren Vorgehen, zur vertieften Klärung möglichst konkret äußern („Ich bitte Sie...“, „Ich erwarte von Ihnen...“, „Meine Frage an Sie ist...“, „Was ich gerne wissen möchte,...“, „Deshalb habe ich entschieden...“, „Aus diesem Grund werde ich...“)

Beispiel 1:

“Daher möchte ich Sie bitten, für Absprachen, die länger als 10 Minuten dauern, vorher einen Termin mit mir zu vereinbaren und dann am besten Themen gebündelt zu besprechen. Dann kann ich das Gespräch in meine Tagesplanung aufnehmen und mich voll auf unser Thema konzentrieren. Was meinen Sie dazu?“

Beispiel 2:

„Ich würde heute gerne mit Ihnen konkret besprechen, welche Vorkommnisse mit Frau Hartwig oder ihrem Bereich Sie zu Ihren Aussagen geleitet haben. Denn ich vermute, da ist etwas vorgefallen, was Sie in der Projektarbeit behindert oder gar verärgert hat. Und dann würde ich gerne mit Ihnen gemeinsam überlegen, wie wir mit der Situation jetzt umgehen. Ich habe noch nichts unternommen und auch nicht mit Frau Hartwig gesprochen. Ich denke allerdings, wir sind jetzt am Zuge und müssen in die Offensive gehen. Mögen Sie etwas dazu sagen? Vielleicht fangen wir mit der Vorgeschichte an. Oder vielleicht ist Ihnen auch mulmig nach dem gestrigen Termin und Sie möchten dazu etwas sagen?“

... und in Maßnahmen überführen

Hören Sie anschließend Ihrem Gegenüber und seiner Perspektive aufmerksam (und am besten aktiv) zu und treffen Sie konkrete Vereinbarungen oder Absprachen für die Zukunft. Dabei kann nicht jeder Wunsch nach Veränderung erfüllt werden, was im Rahmen realistischer Lösungsansätze beachtet werden muss.

Es entscheidet sich im Einzelfall

Welchen Tonfall Sie wählen, welche Beispiele Sie nutzen, wie kurz oder lang Sie einführen, entscheidet sich im Einzelfall. Die vier Schritte können Sie anregen, auf welche Aspekte Sie eingehen sollten, damit Ihr Gegenüber Sie möglichst versteht und Ihr kritisches

Feedback annehmen kann. Letztlich geht es in der Zusammenarbeit von Menschen nie um eine blinde Technik, eine Masche oder einen Trick. Alle Anregungen wirken dauerhaft nur konstruktiv, wenn Sie echtes Interesse an Ihrer Gesprächspartnerin haben und sich auf sie im Gespräch situativ einstellen, und wenn Sie genauso im Blick haben, dass Sie ebenfalls Ihre Eigenarten haben und sich das in Ihrem Vorgehen, in Ihrer Sprachwahl sowie in Ihrer Arbeit ausdrückt und ausdrücken darf. Dann ist das kritische Feedback der Anfang für oftmals spannende Klärungsarbeit im Dialog.

Strategien der Abgrenzung

Ja und Nein



Zur Führung von anderen gehört immer auch und ganz besonders die Führung von sich selbst. Gerade im Sekretariat bedeutet das, die eigenen Ressourcen – wie Zeit, Aufmerksamkeit, Energie, Konzentration – gut einzuteilen. An einer Schaltstelle, wo viel zusammenkommt, muss ausgewählt werden, was in welcher Form zu welchem Zeitpunkt bearbeitet wird und bearbeitet werden kann. Daher ist die Kunst der Abgrenzung eine wichtige Kompetenz im Sekretariat. Die Resilienztrainerin Ella Gabriele Amann hat sechs Strategien der Abgrenzung zusammengetragen, die ich Ihnen hier vorstellen möchte.

Strategie

Eignet sich besonders, wenn...

Ja zur Aufgabe mit Terminsetzung, die die eigene Priorität berücksichtigt.

... Vorgesetzte oder Kolleginnen den Eindruck vermitteln, alles jetzt hier sofort erledigt zu bekommen und dadurch ggf. starken Druck ausüben.

„Ich erledige das gerne. Ich habe heute Nachmittag ab 15.30 Uhr Zeit dafür.“

Ja zur Aufgabe und Aushandlung einer Teilleistung, die bewältigt werden kann.

... es sich um größere oder längere Aufgaben handelt, die zeitnah nicht vollständig zu leisten sind.

„Ich übernehme gerne einen Teil der Organisation der Teamfeier. Das Catering besorge ich, für die inhaltliche Gestaltung müsste sich jemand anderes finden.“

Ja zur Aufgabe und Klärung von Qualitätsansprüchen.

... nur wenig Zeit für zusätzliche Aufgaben zur Verfügung steht und damit die sonst üblichen Qualitätsansprüche nicht gehalten werden können.

„Ich kann gerne ein „Welcome Package“ für die neuen Kollegen erstellen. Wenn es diesen Monat fertig werden soll, kann ich nur die bestehende Vorlage neu layouten und die Telefonnummern aktualisieren.“

Ja zur Aufgabe und Heraushandeln einer Gegenleistung.

... insbesondere Kollegen gut delegieren können und von sich aus wenig Hilfestellung oder Unterstützungsleistung anbieten.

„Ich gestalte gerne die Graphiken in Ihrer Präsentation, können Sie in der Zeit die Flyer verteilen?“

Ja zu einer Aufgabe und Hilfe zur Selbsthilfe anbieten.

... Kolleginnen sich gerne (wiederholt) bei einer Sache helfen lassen und sich selbst ungern die Zeit nehmen, um etwas Neues zu lernen.

„Ich habe für die Reisekostenabrechnung eine Checkliste erarbeitet, die Schritt für Schritt aufzeigt, was zu tun ist. Die können wir gerne zusammen durchgehen.“



Nein zu einer Aufgabe sagen.

... aus reiner Gewohnheit oder Bequemlichkeit Aufgaben erledigt werden sollen, die tatsächlich nicht zum eigenen Arbeitsbereich gehören, die gegen die eigene Wertordnung verstoßen oder rechtlich fragwürdig sind.

„Nein, das kann ich (leider) nicht übernehmen, weil das meinen Kompetenzrahmen übersteigen würde.“

Für ein sozialverträgliches Nein finden Sie Anregungen auf der nächsten Seite.

„Positiv No“: Sozialverträglich „Nein“ sagen

JA zur Beziehung, Nein zur Anfrage



Das „Positiv No“ der Beraterin Caroline Webb ist der Versuch, ein inhaltliches „Nein“ mit einem „Ja“ auf der Beziehungsebene zu verbinden, es also sozialverträglich zu gestalten. Die Annahme ist, dass es damit sowohl leichter fällt ein „Nein“ auszusprechen als auch, es anzunehmen. Dafür empfiehlt sie vier Schritte, wenn eine Anfrage oder Bitte an uns herangetragen wird, der wir nicht nachkommen wollen oder können.

1. **Verständnis für die Anfrage äußern, sie würdigen**
„Das klingt nach einem wichtigen und interessanten Projekt, für das Sie eine Kooperationspartnerin brauchen. Ich freue mich, dass Sie dabei an mich denken.“
2. **Mein „Ja“ für die eigenen aktuellen Prioritäten benennen**
„Aktuell bin ich in drei große Projekte eingebunden, die mich fachlich und zeitlich sehr fordern. Sehr interessant dabei ist, dass... Terminlich sind wir jetzt in der Endphase und wie das bei Projekten immer ist, läuft alles unter hohem Termindruck zusammen.“
3. **Mein „Nein“ für die Anfrage**
„Wegen der Einbindung in die drei Projekte kann ich aktuell leider nichts weiteres annehmen.“
4. **Eine positive Aussicht geben (wenn möglich)**
„Wenn Sie mit dem Projektantrag noch sechs Monate warten können, bin ich gerne dabei.“ oder „Wenn es zu einer anderen Gelegenheit zeitlich passt, freue ich mich sehr, wenn Sie auf mich zukommen.“ oder „Es wäre schön gewesen, wenn wir zusammen in einem Projekt arbeiten hätten arbeiten können.“

JA für was?

Eine weitere Hilfe zum „Nein“-sagen – sollte es Ihnen schwerfallen – ist die bewusste Überlegung, wozu Sie „Ja“ sagen, wenn Sie an dieser Stelle „Nein“ sagen. Ist dieses „Ja“ attraktiv, mag das „Nein“ leichter fallen. Zum Beispiel: „Wenn ich „Nein“ sage, nach der Sitzung noch gemeinsam mit den Kolleginnen einen Kaffee zu trinken, kann ich eine gute Stunde meine Mails bearbeiten und habe somit Zeit, noch laufen zu gehen bevor es dunkel wird.“

Innere Antreiber

Handlungstreiber Die Psychologen Taibi Kahler und Hedges Capers haben in den 1970er Jahren aus der Transaktionsanalyse heraus das Konzept der „Inneren Antreiber“ entwickelt. Sie haben fünf typische und grundlegende elterliche Forderungen herausgearbeitet, die an uns herangetragen werden. Aus den elterlichen Forderungen werden die „Inneren Antreiber“, die uns für unser restliches Leben beeinflussen werden. Sind einzelne Antreiber zu stark, können sie ein wesentlicher Auslöser für Stress und Belastungserleben sein. Das Wissen um einen (zu) stark ausgeprägten Antreiber kann uns erklären, weshalb wir z.B. immer wieder „Ja“ sagen, obwohl wir es eigentlich besser wissen.

Sei perfekt!



Die inneren Glaubenssätze dieses Antreibers:

- Wenn ich etwas anfangen, dann RICHTIG!
- Ich darf mir keine Fehler erlauben!
- Meine Arbeit muss immer zu 100% erledigt werden!
- Ich habe den höchsten Anspruch an Leistung und Qualität!
- Ich muss IMMER die Beste sein, in allem, was ich tue!

Beeil Dich!



Die inneren Glaubenssätze dieses Antreibers:

- Wer rastet, der rostet!
- Bloß nichts verpassen!
- Auf jeden Fall Gas geben!
- Ich muss andere Menschen unterbrechen, wenn sie weit-schweifig etwas erklären! Wir wollen ja vorankommen!
- Bloß keine Pause einlegen! Sonst komme ich danach nicht mehr in Schwung!

Streng Dich an!



Die inneren Glaubenssätze dieses Antreibers:

- Ohne Fleiß keinen Preis!
- Erfolge muss man sich hart erarbeiten!
- Erst die Arbeit, dann das Vergnügen!
- Wenn ich etwas anfangen, dann mache ich es auch zu Ende!
- Einfach mal in den Tag hineinleben? Undenkbar!

Sei stark!



Die inneren Glaubenssätze dieses Antreibers:

- Ich komme allein zurecht und brauche keine Hilfe!
- Ich darf keine Schwäche zeigen!
- Ich muss immer Haltung bewahren!
- Vertraue keinem anderen, nur dir selbst!
- Zeige keinem, wie es in dir aussieht! Vertrauen keinem deine Gefühle an!

Sei gefällig!



Die inneren Glaubenssätze dieses Antreibers:

- Ich muss es jedem recht machen!
- Ich darf nicht „Nein“ sagen!
- Ich darf niemandem eine Bitte abschlagen!
- Ich darf niemanden enttäuschen!
- Alle müssen mich mögen!

Positiver Kern Die Antreiber (oder inneren Glaubenssätze) Genauigkeit, Schnelligkeit, Leistung, Selbständigkeit und Hingabe stehen im Kern für positive Eigenschaften – sie geben uns Orientierung im Wahrnehmen und Handeln. Sie können dann einschränkend oder belastend wirken, wenn sie so stark ausgeprägt sind, dass die Antreiber unser Verhalten steuern – und nicht mehr wir unsere Antreiber. Es liegt auf der Hand, dass ein Anspruch „Ich muss es allen recht machen!“ in seiner Absolutheit und Ausschließlichkeit nicht zu erfüllen ist. In dieser übersteigerten Ausprägung blockieren die „Inneren Antreiber“ unser Handeln, weil wir unseren eigenen Ansprüchen nie gerecht werden können und uns selbst dabei maßlos unter Druck setzen.

Erlaubnis geben Ziel ist deshalb, sich bewusst zu machen, welche Reaktionen und Handlungsweisen wirklich sinnvoll sind – und welchen wir unbewusst unterworfen sind und uns dadurch selbst unter Stress setzen. Alte und gewohnte Antreibergedanken können sukzessive durch neue Gedankenmuster (Erlaubnissätze) ersetzt werden: Jedem Antreiber können ein oder mehrere „Erlauber“ entgegenstellt werden. Erlaubnissätze sind nach meiner Erfahrung am wirkungsvollsten, wenn sie individuell gesucht und formuliert werden. Zu Verdeutlichung möchte ich hier einige Möglichkeiten exemplarisch benennen.

Statt „Sei perfekt“:

- Ich bin wertvoll und gut genug, so wie ich bin!
- 80% reichen oft und sind viel effizienter!
- Ich mache es so gut, wie es mir jetzt gerade möglich ist.
- ...

Statt „Beil Dich“:

- Eins nach dem anderen!
- Das Leben ist jetzt!
- Meine Zeit gehört mir!
- ...

Statt „Streng Dich an“:

- Arbeit darf Spaß machen!
- Ich darf Erfolge feiern und mich danach ausruhen!
- Es darf mir leicht von der Hand gehen!
- ...

Statt „Sei stark“:

- Ich darf nach Hilfe und Unterstützung fragen!
- Ich darf Hilfe annehmen!
- Ich kann mich anderen anvertrauen!
- ...

Statt „Sei gefällig“:

- Ich darf „Nein“ sagen!
- Meine Wünsche sind auch wichtig!
- Ich muss nicht bei allen beliebt sein!
- ...

Meine Erlaubnissätze

Antreiber	Mein Erlaubnissatz / Meine Erlaubnissätze
<p>Sei perfekt!</p> 	
<p>Beeil Dich!</p> 	
<p>Streng Dich an!</p> 	
<p>Sei stark!</p> 	
<p>Sei gefällig!</p> 	

Verschiedenheit anerkennen

Jeder Mensch ist anders und doch auch ähnlich

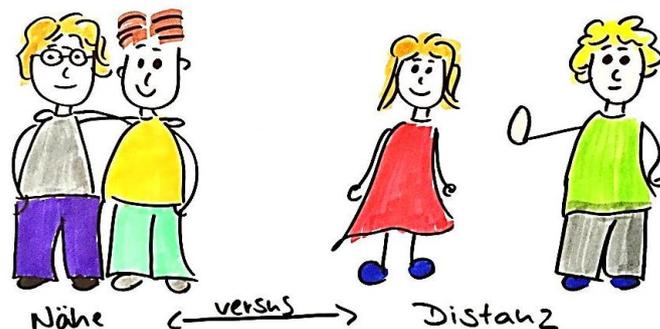
Die Auseinandersetzung mit Grundströmungen menschlichen Verhaltens dient zum einen der Selbsterkenntnis („Ja, so bin ich gestrickt...“) und zum anderen dem Verstehen und Einordnen von Verhaltensweisen der Kollegen oder Vorgesetzten („Ach, das ist ihr also wichtig...“). Alle Menschen haben die gleichen Bedürfnisse, jedoch sind sie jeweils ganz unterschiedlich ausgeprägt. Wird diese Verschiedenartigkeit ignoriert oder sogar abgewertet, kann sie zu einem erheblichen Konfliktpotenzial in der Zusammenarbeit werden. Es ist eine notwendige Kooperationsleistung, ein konstruktives Umgehen mit dauerhafter Unterschiedlichkeit zu finden.

Es gibt sehr viele Modelle von Persönlichkeitstypologien, die mehr oder weniger ausdifferenziert sind. Ich beziehe mich auf die Arbeit von Fritz Riemann, die weiter entwickelt wurde von Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun und Eberhard Stahl. Gedacht ist dieses Modell von mir als eine Art „Kompass“, den ich zur Orientierung anbieten möchte: Für sich selbst und für das Einschätzen und Einstellen auf andere. Ein Kompass soll dazu dienen, bei der groben Orientierung zu unterstützen. Er ist keine Landkarte, auf der jeder Feldweg eingezeichnet ist. Für das konkrete Umgehen miteinander sollte ich mich daher hüten, vorschnell Schubladen aufzumachen und mir ganz sicher zu sein, wie jemand „tickt“. Bei genauerem Hinsehen mögen sich Feinheiten und Tiefenstrukturen auftun, die ich nicht kennenlerne, wenn die Schublade schnell geöffnet und ebenso schnell wieder geschlossen wird, weil ich das Gegenüber auf der Grundlage eines Modells jetzt verstanden oder besser noch „durchschaut“ habe. Vorab also ein Appell, neugierig zu bleiben und die nachfolgenden Ausführungen mit Bedacht anzuwenden.

Orientierung im Raum

Menschen verorten sich und müssen sich in zwei Dimensionen verorten – im Raum und in der Zeit. Beginnen wir mit der räumlichen Dimension und damit der Dimension der Abgegrenztheit.

Wir alle erleben die Welt räumlich und setzen uns hierzu in Beziehung: Wollen wir (der Welt, den Menschen) nah sein oder fern? Es gibt keine Möglichkeit, sich dieser Frage zu entziehen. In Bezug auf einzelne Situationen oder einzelne Menschen gilt es (immer wieder) zu entscheiden, ob wir uns einlassen und annähern oder ob wir uns abgrenzen und (innerlich oder äußerlich) das Weite suchen.



Orientierung in der Zeit

So wie wir uns im Raum verorten, orientieren wir uns im Fluss der Zeit. Wir können der Zeit nicht enttrinnen, erleben Veränderungen, Altern, Vergänglichkeit, ob wir wollen oder nicht. Vieles geschieht uns geplant und gewollt, vieles überrascht uns oder überfällt uns gar plötzlich und ungewollt. In dieser Dimension stellt sich die Frage der Berechenbarkeit und wie wir uns dazu in Bezug setzen. Trachten wir danach, unser Leben gegen die Veränderungen zu sichern, zu bewahren, zu planen und zu ordnen? Bauen wir Staudämme, Wehre oder Schleusen in den Fluss der Zeit? Oder geben wir uns der Strömung hin und schwimmen mit, so wie es gerade kommt? Springen wir vielleicht sogar mit voller Absicht und Freude in den Fluss, um Neues zu entdecken?



Zwei Dimensionen ergeben vier Pole

Aus den zwei Dimensionen ergeben sich vier Pole und damit vier Grundströmungen oder Grundbedürfnisse menschlichen Verhaltens:

- Dauer
- Wechsel
- Nähe
- Distanz

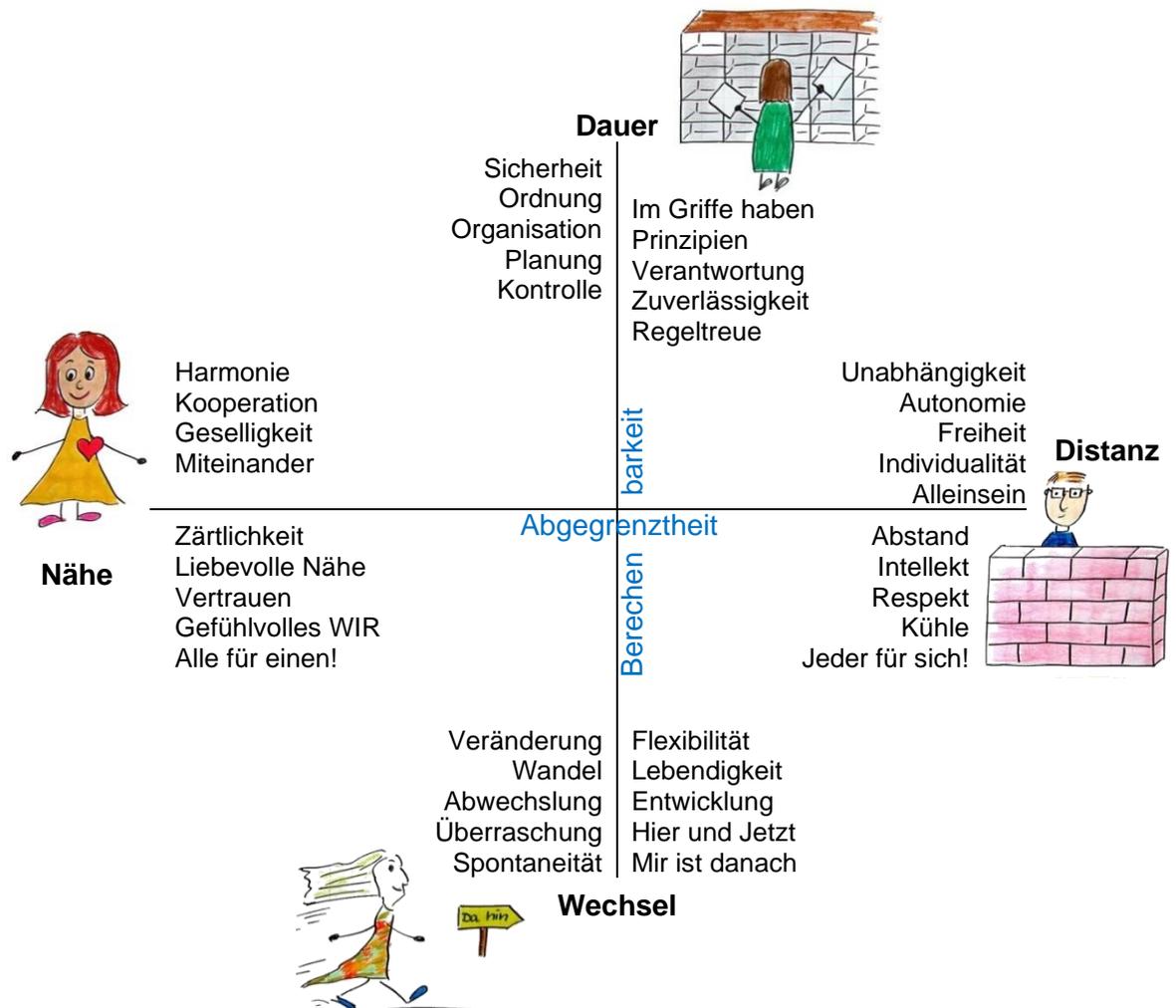
Jeder Mensch setzt sich im Laufe des Lebens mit diesen vier Aspekten auseinander (bewusst reflektiert oder intuitiv handelnd) und findet eigene Antworten auf die Forderung, die in jedem Pol enthalten ist:

- nach Stabilität und Kontinuität (Dauer)
- nach Veränderungsbereitschaft (Wechsel)
- nach Beziehungsfähigkeit und Verbindung (Nähe)
- nach Abgrenzung und Individualität (Distanz)

In diesen Grundfragen und Grundanforderungen sind ebenso existenzielle Ängste enthalten, denen wir uns stellen müssen, wenn wir unser Sein in der Welt ausbalancieren wollen:

- die Angst vor dem Chaos (Dauer)
- die Angst vor dem Stillstand (Wechsel)
- die Angst vor der Einsamkeit (Nähe)
- die Angst vor der Vereinnahmung, dem Selbstverlust (Distanz)

Jeder Mensch lässt die vier Grundströmungen von Dauer, Wechsel, Nähe und Distanz in das eigene Leben einfließen. Darin sind wir alle gleich. Allerdings unterscheiden sich das Maß der Ausprägung und die jeweils bevorzugte Mischung. Damit sind wir alle unterschiedlich. Jede der vier Grundströmungen bringt spezifische Qualitäten und Kompetenzen hervor, die sich in Verhaltensweisen, Einstellungen, Prinzipien oder Wertvorstellungen zeigen.



Vier „Typen“ stellen sich vor

Um die einzelnen Strömungen lebendig werden zu lassen, sollen sie hier vereinfacht in Form von vier unterschiedlichen Typen vorgestellt werden. Dies stellt eine enorme Vereinfachung dar, da niemand nur einpolig durch das Leben geht, sondern alle vier Grundströmungen in sich vereint. Doch wird das Typische als Orientierungsgröße so hoffentlich deutlich und es wird für einen Moment davon ausgegangen, dass jeweils eine Strömung maßgeblich prägend ist.

Dauer

Menschen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Dauer halten Kontinuität und Tradition für wichtige Werte ihres Lebens. Sie sind verlässlich im Sinne von Verantwortungsübernahme und Pflichtgefühl. Sicherheit und Zuverlässigkeit stellen sie her durch innere Prinzipien und Regeln. Sie mögen das Vertraute, Immer-Wiederkehrende und bauen



auf Erfahrungen und Konventionen, die sich bewährt haben. Dauerorientierte Menschen sind verlässliche Planer, ihre Aufgaben erledigen sie mit Genauigkeit und Beharrlichkeit. In ihren Zusagen sind sie konsequent, in ihren Vorhaben ausdauernd. Einmal gesteckte Ziele werden (manchmal unbeirrbar) verfolgt.

Gefühle sind für dauerorientierte Menschen eher unzuverlässige Größen, weil sie sich unvorhersehbar ändern können. Emotionale Äußerungen dosieren sie daher vorsichtig. Ihr Umgang mit Emotionalität ist gekennzeichnet von Selbstkontrolle und –beherrschung. Auseinandersetzungen meiden sie aus Angst vor Aggressionen. Sie arbeiten gerne mit Menschen zusammen, denen sie vertrauen können, weil sie wenig Neigung zu unberechenbarem Verhalten zeigen. Sie bewahren lange die Geduld, wo Andere längst aufgegeben haben.

Würde ein Mitarbeiter mit starker Dauer-Grundströmung ein Meeting als ungenügend bewerten, dann könnte das so klingen und auf folgenden Bewertungen fußen: „Wieder wurde ein Termin angesetzt, ohne vorher eine Agenda zu versenden und das Ziel eindeutig zu benennen. So kann ja nicht ordentlich gearbeitet werden. Das bestätigte sich auch in den ersten Minuten. Kollege Meier hat einfach drauflos erzählt und keiner hat eingegriffen, um erst einmal zu klären, was heute überhaupt besprochen wird und wieviel Zeit für die einzelnen Punkte zur Verfügung stehen. Dann hat sich die neue Kollegin auch noch auf meinen Platz gesetzt und ich musste mir einen neuen Platz suchen. Die Technik funktionierte nicht und es waren nicht für alle ausreichend Kopien einer Vorlage da, die später durchgegangen wurde. Es war das reinste Chaos. Dann sind noch zwei früher gegangen, ohne das vorher angekündigt zu haben. Dabei hatten wir erst letztes Jahr in einer Klausurtagung verabredet, dass die Meetings nach einer festen Struktur ablaufen und jemand vor Beginn die Technik checkt. Hier hält sich einfach niemand an die Regeln.“

Stärken

Genau, pünktlich, systematisch, ausdauernd, fleißig, geduldig, zuverlässig, verlässlich, vorsichtig, korrekt, planend, stabil, zielstrebig, verantwortungsbewusst, pflichtbewusst, konsequent, ordnend, strukturiert, diszipliniert, treu.

Übersteigert

Starr, kleinlich, verbissen, pedantisch, doktrinär, unflexibel, fanatisch, risikoscheu, dogmatisch, kontrollierend.

In einem Team braucht ein ausgeprägter Dauer-Typ verbindliche Absprachen, Regeln und Arbeitsweisen, beständige Aufgabengebiete, Planungssicherheit und ein sorgfältiges Vorgehen, um gut arbeiten zu können.

Wechsel



Menschen mit starker Wechselorientierung können sich problemlos auf Veränderungen einstellen. Sie sind neugierig und experimentierfreudig, haben allerdings wenig Geduld in der Verfolgung ihrer Vorhaben. Detailarbeit liegt ihnen nicht, aber solange ein Projekt Abwechslung verspricht, bleiben sie am Ball. Wechselorientierte Menschen zeigen viel Charme und geben ihrem Gegenüber das Gefühl, von Bedeutung zu

sein. Auf andere Menschen gehen sie schnell zu; sie erzeugen Sympathie und eine „spritzige“ Atmosphäre.

Sie können ihre Talente vielseitig einsetzen und scheuen sich nicht, Gesehenes und Gehörtes sofort umzusetzen. Sie probieren gerne Neues aus und verstehen es, im Augenblick zu leben. Versprechungen werden deshalb nicht unbedingt eingehalten – das Leben ändert sich für Wechselorientierte zu schnell und damit auch die Bedingungen, unter denen ein Versprechen abgegeben wurde. Pünktlichkeit ist eher die Ausnahme als die Regel. Dafür können sie sich flexibel auf neue Situationen einstellen und sehen Anderen Unpünktlichkeit oder Planungsänderungen nach.

Würde eine Mitarbeiterin mit starker Wechsel-Grundströmung ein Meeting als ungenügend bewerten, dann könnte das so klingen und auf folgenden Bewertungen fußen: „Das Meeting gestern war wahrlich nicht der Bringer. Ich habe versucht, der Masse etwas Leben einzuhauchen und von meinen neuen Ideen erzählt, aber keiner ist darauf eingegangen. Stattdessen sollten wieder irgendwelche To Do's abgearbeitet werden, die sowieso schon alle kennen. Habe dann nicht mehr so genau zugehört und stattdessen mit Lisa gechattet. Bin dann auch früher gegangen. Ich weiß nicht, wozu wir diese Meetings brauchen, wenn sie nicht dazu dienen, in einen kreativen Austausch zu kommen. Listen können wir auch am Rechner ausfüllen. Es ist einfach auch keiner dabei, der irgendwie über den eigenen Tellerrand blickt, alle bleiben da im Klein-klein. Aber so kann das nichts werden. Nächstes Mal lasse ich mal eine Bombe platzen und erzähle, dass ich die Schulze aus der Nachbarabteilung mit dem Heiner aus dem Projekt spät abends in einer Bar getroffen habe – knutschend! Das rettet den Laden hier zwar auch nicht, aber bestimmt wachen dann mal alle auf.“

Stärken

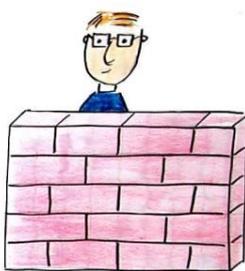
Wendig, spontan, gewandt, flexibel, innovativ, beweglich, großzügig, agil, mitreißend, risikofreudig, reaktionsschnell, abenteuerfreudig, unternehmungslustig, leidenschaftlich, sprühend, kreativ, improvisierend, charmant, dynamisch.

Übersteigert

Chaotisch, unruhig, unzuverlässig, sprunghaft, oberflächlich, hektisch, tollkühn, ablenkbar, flatterhaft, unrealistisch, divenhaft.

In einem Team braucht ein ausgeprägter Wechsel-Typ Abwechslung in den Aufgaben, vielfältige Kontakte auch zu anderen Bereichen, vorwärtsgewandte und innovative Aufgabenstellungen, Platz für die Selbstdarstellung.

Distanz



Menschen mit ausgeprägter Distanzorientierung ist es wichtig, sich gegenüber Anderen als eigenständige Person abzugrenzen. Beziehungsfragen und Gefühle werden von ihnen möglichst versachlicht; die Welt wird eher denkerisch durchdrungen. Die fachliche und sachliche Kompetenz ist eine ihrer augenfälligen Charakteristika. Wird ein Thema kognitiv beleuchtet, fühlen sich distanzorientierte Menschen wohl. Ganz anders geht es ihnen bei Gesprächen, in denen Emotionen eine Rolle spielen. Deutliches Unbehagen lässt sie den inneren (oder äußeren) Rückzug antreten, wenn das Gespräch nicht auf die sachliche Ebene gebracht werden kann.

Das Bedürfnis nach sozialen Kontakten erfüllen sie sich am ehesten in Gruppen. Dort kann Zugehörigkeit und Autonomie in gleichem Maße erlebt werden. Beruflich arbeiten sie am liebsten mit selbstständigen, zielorientierten Personen. Distanz-Menschen nehmen persönliche Kritik meist nicht so schwer. Bei Konflikten wirken sie überlegt und sachlich-ernsthaft.

Würde eine Mitarbeiterin mit starker Distanz-Grundströmung ein Meeting als ungenügend bewerten, dann könnte das so klingen und auf folgenden Bewertungen fußen: „Es hat sich beim letzten Meeting bestätigt, was mir schon klar war: Die Leute hier im Team durchdringen die Komplexität der Aufgabe überhaupt nicht. Nicht nur, dass sie die relevanten Grundlagendokumente nicht gelesen oder nicht verstanden haben, sie können einfach auch nicht bei der Sache bleiben. Immer wieder muss irgendjemand unlustige Anekdoten erzählen, die mit unserer Arbeit nichts zu tun haben, aber wirklich gar nichts. Jetzt hat doch tatsächlich jemand angeregt, wir sollen wieder ein Teamevent veranstalten. Als würde dadurch die Arbeit erledigt. Also, da werde ich garantiert nicht hingehen. Die sind ja nicht einmal in der Lage, die Technik für eine Präsentation in Gang zu bringen. Da hilft ihnen das Schwelgen in oberflächlichen Wir-Gefühlen auch nichts. Ich habe klar zum Ausdruck gebracht, dass es ziieldienlicher wäre, jeder würde etwas von seinem Fach verstehen, statt gemeinsam einen Trinken zu gehen.“

Stärken

Selbstsicher, konsequent, distanzierungsfähig, analytisch, entscheidungsfreudig, kritisch, eigenständig, skeptisch, hinterfragend, zielstrebig, unabhängig, unsentimental, ironisch-satirisch, durchsetzungsstark.

Übersteigert

Unnachgiebig, kontaktschwach, einsam, störrisch, misstrauisch, nörglerisch, menschenfeindlich, rücksichtslos, überheblich, selbstherrlich, eigenbrötlerisch, feindselig.

In einem Team braucht ein ausgeprägter Distanz-Typ Rückzugsmöglichkeiten, eigenständige Arbeitsgebiete, selbständige Entscheidungskompetenzen, fachliche Herausforderungen.

Nähe



Menschen mit einem großen Bedürfnis nach Nähe, ist es sehr wichtig, von Anderen akzeptiert und gemocht zu werden. Dafür tun sie viel: Mit Freundlichkeit und Zugewandtheit signalisieren sie, für Andere da zu sein, Andere zu unterstützen, ihnen zu helfen, wo sie können. Dafür sind sie auch bereit, auf die Erfüllung ihrer eigenen Bedürfnisse zu verzichten oder sie aufzuschieben. Persönlicher Kontakt ist näheorientierten Menschen außerordentlich wichtig, Harmonie unabdingbar. Reibung und Konflikte erleben sie als anstrengend oder gar bedrohlich. Deshalb verwenden sie alle Kraft darauf, den Frieden wieder herzustellen.

Näheorientierte Menschen wollen Andere nicht enttäuschen. Sie haben ein feines Gespür für die Bedürfnisse und Gefühle des Gegenübers, können sich gut in sie hinein versetzen. In beruflichen Zusammenhängen fühlen sie sich zuständig für die „gute Atmosphäre“ und sorgen dafür mit vielen kleinen oder größeren Aktionen. Das können persö-

liche Gespräche sein, Übernahme von Arbeiten, Backen von Kuchen, kleine Geschenke usw.

Würde eine Mitarbeiterin mit starker Nähe-Grundströmung ein Meeting als ungenügend bewerten, dann könnte das so klingen und auf folgenden Bewertungen fußen: „Unsere Teammeetings finden jede Woche statt und ich finde es sehr gut, dass wir uns dann mal wirklich alle sehen. Schade ist es, dass wir leider nicht ausreichend Zeit haben, um auch mal über Persönliches zu sprechen. Es macht die Zusammenarbeit ja viel leichter, wenn man auch etwas voneinander weiß und sich da gegenseitig stärkt. Ich habe deshalb vorgeschlagen, dass wir mal wieder ein Teamevent machen. Das war wirklich immer toll. Leider schaffen wir das viel zu selten. Wir verbringen ja so viel Zeit auf der Arbeit, da muss doch einfach auch für die Menschen und ihre Belange Platz sein. Ich werde ganz traurig, wenn ich mitbekomme, dass manche im Team sich so gar nicht öffnen und zeigen können. Das muss ja sehr belastend für sie sein. Aber ich strecke da gerne immer wieder meine Hand aus.“

Stärken

Verstehend, zugewandt, kooperativ, kompromissbereit, offen, einfühlsam, hilfsbereit, kameradschaftlich, fürsorglich, verständnisvoll, gemütlich, kontaktstark, warmherzig, ausgleichend.

Übersteigert

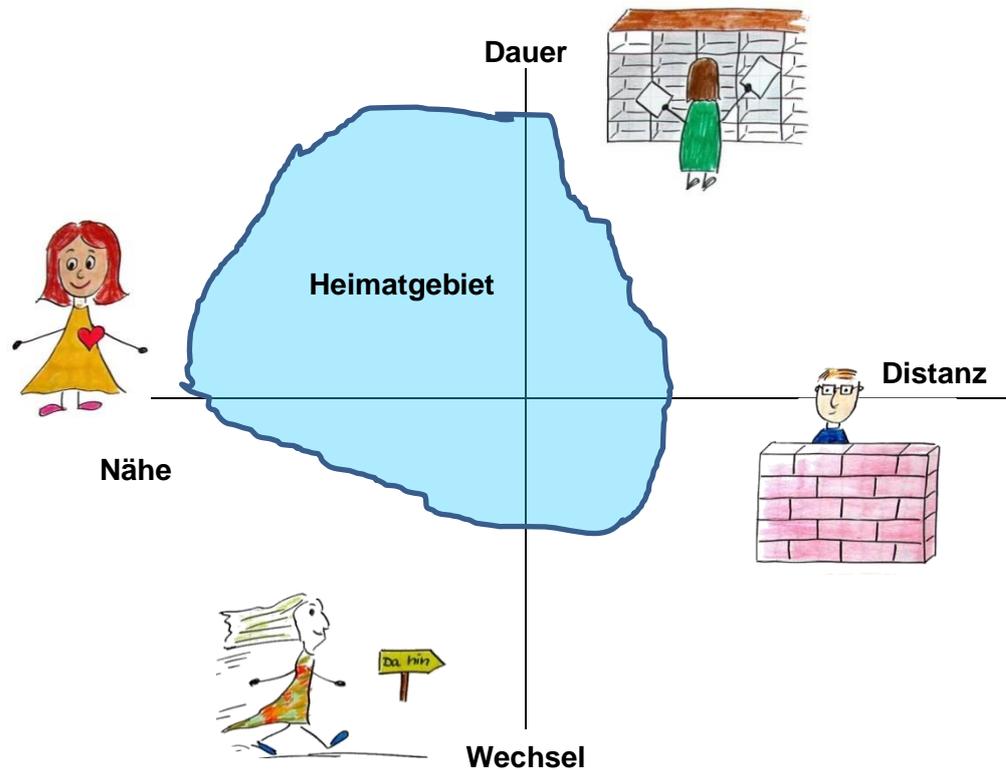
Überempfindlich, klettenhaft, unselbständig, vertrauensselig, nachgiebig, aufdringlich, selig, resignierend, überangepasst, konfliktscheu, abhängig, selbstlos.

In einem Team braucht ein ausgeprägter Nähe-Typ Zeit und Raum für die Beziehungspflege, persönliche Kontakte und persönlichen Austausch, persönliches Feedback und ein kooperatives „Wir-Gefühl“.

Heimatgebiet

Diente die Vorstellung der einzelnen Typen der Verdeutlichung, so wird es diese Reinformen in der Realität kaum geben. Vielmehr entwickeln wir zwischen allen vier Polen unsere ganz eigene Struktur. Menschen etablieren einen individuellen Toleranzbereich für jede Grundströmung, was seelisches Heimatgebiet genannt werden kann. Innerhalb dieser Heimat liegen die gut verkraftbaren Ausprägungen von Abgegrenztheit und Berechenbarkeit. So lange wir nur mit Situationen oder Menschen konfrontiert sind, die nicht mehr oder weniger bieten (an Dauer, Wechsel, Distanz oder Nähe), als wir für unser Wohlbefinden brauchen, fühlen wir uns innerhalb unseres Heimatgebietes behaglich und ausgeglichen. Wird das verkraftbare Maß an Nähe-Distanz oder Dauer-Wechsel über- oder unterschritten, kann dies unser Gleichgewicht erheblich beeinträchtigen.

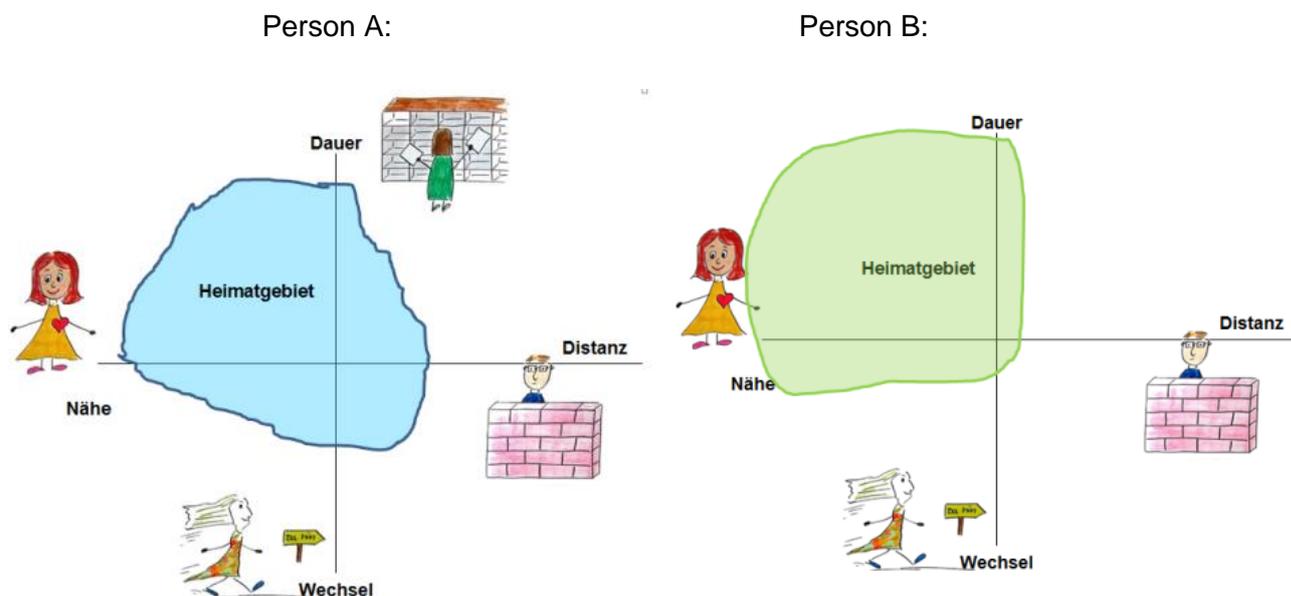
Das dauerhafte Umgehen mit Verhaltensweisen außerhalb unseres Heimatgebietes bedeutet die Begegnung auf fremdem Terrain. Dies kann, wenn es noch grenznah zu unserem Heimatgebiet stattfindet als aufregend und attraktiv erscheinen, wird jedoch schnell bedrohlich oder verwirrend, wenn es weit hinter der Grenze liegt und uns damit sehr fremd ist. Nicht selten wird die eigene Grenze (und damit Weltsicht) dann geschützt, sei es durch Ablehnung, Ironie, Kontaktvermeidung oder sogar Angriffe und Abwertung.



Beziehungsstruktur

An dieser Stelle soll die Komplexität noch um einen Aspekt gesteigert werden (und natürlich bleibt alles hier Beschriebene der wahren Komplexität menschlichen Verhaltens sehr fern, so ist es mit Modellen...). Unsere Verhaltensweisen sind nicht als starre Konstanten innerhalb eines Heimatgebietkorsetts zu verstehen. Es greift zu kurz, das oben skizzierte Heimatgebiet so zu lesen, als würde hier jemand immer und überall weitestgehend mit Charakteristika aus dem Feld von Nähe und Dauer agieren. Vielmehr reagieren wir in der Begegnung mit Anderen auf deren seelische Heimat und agieren häufig mit komplementären Gegenbewegungen. Es setzt eine Beziehungsstruktur und -dynamik ein. Das Grundprinzip von ergänzenden Gegenbewegungen ist einer Mischbatterie ähnlich: Wir fühlen uns bei einer spezifischen Wassertemperatur wohl. Empfinge ich mein Gegenüber als Abkühlung meiner Temperatur, gebe ich Wärme hinzu. Erlebe ich mein Gegenüber hingegen als zusätzliche Wärmequelle, Sorge ich für Abkühlung.

Trifft jemand mit dem oben skizzierten Heimatgebiet zum Beispiel auf jemanden, deren Heimat noch ausgeprägter im Quadrant von Dauer und Nähe liegt, sind die eigenen diesbezüglichen Bedürfnisse wahrscheinlich schneller erfüllt als beim Gegenüber und das Bestreben geht in Richtung Wechsel und Distanz.



Konkret könnte dies folgendes bedeuten: Person A hat nach einem Meeting mit Person B noch einen Kaffee getrunken und sich dabei über die aktuellen Familiensituationen ausgetauscht. Beide freuen sich über den persönlichen Austausch und wissen, dass sie einander vertrauen können. Person B schlägt nach der gemeinsamen Pause vor, doch noch am Abend gemeinsam auszugehen. Person B deutet dabei schon an, dass sie A dann gerne von ihrer Nachbarschaftsgruppe erzählen möchte, die sich zwei Mal in der Woche trifft. Ebenso deutet sie an, dass A eine große Bereicherung für die Gruppe wäre und sicherlich die Gruppe auch eine enorme Bereicherung für das Leben von A wäre. A scheint diese Form von Kontaktnähe und –häufigkeit zu viel: „Oh, das klingt ja wirklich toll. Leider kann ich heute Abend nicht, sonst wäre ich sehr gerne mit Dir noch ein paar Stündchen ausgegangen und hätte das mit Dir mal ausführlich besprochen. Ich bin ja selbst noch aktiv bei mir im Schützenverein, das steht in den nächsten Monaten viel an. Wirklich sehr schade. Vielleicht passt es später einmal.“

Nicht immer kann die Wassertemperatur (im Bild der Mischbatterie bleibend) zufriedenstellend ausgeglichen werden. A hat in diesem Fall für etwas Kühle gesorgt, doch B bleibt nun ohne die gewünschte erhöhte Temperatur. Auch eine freundliche Ablehnung eines Kontaktangebots kann als kränkend oder sogar beschämend erlebt werden. Dies kann der Einstieg in innere und/oder äußere Konfliktspiralen sein, wenn B nicht flexibel genug ist, das Wasser mit jemand anderes als mit A zu erwärmen.

Wer tiefer einsteigen möchte:

Das Ursprungsbuch zu diesem Modell ist von Fritz Riemann und beschreibt Krankheitsbilder. Angepasst auf berufliche und „gesunde“ Ausprägungen haben dieses Modell u. A. Christoph Thomann, Regina Mahlmann, Karin Zoller, Eberhard Stahl. Alle Bücher hierzu finden sich im Literaturverzeichnis.

Anhang: Arbeitsblätter

Grundlegende Erwartungs- & Zielklärung

Im Gespräch auf Initiative des/der Mitarbeiter*in

Intro

- Worum es hier geht.
- Was geklärt wird.

Erwartungen erfragen

- Welche konkreten Erwartungen hat mein/e Chef*in an mich und meine Arbeit?
- Was macht für mein/e Chef*in gute Arbeit und Zusammenarbeit aus?
- Welche Freiräume, welche Unterstützung, welche Art der Führung kann er oder sie mir geben?
- Welche Ziele will er/sie ggf. mit mir vereinbaren?
- Welche Rahmenbedingungen gelten (Abläufe, Zeiten, Standards, Präsenz...)?
- Welche Formen der Regelkommunikation und Informationswege möchte er/sie etablieren?

Eigene Erwartungen kennen und benennen

- Welche konkreten Erwartungen ich habe an eine gute Arbeit und Zusammenarbeit?
- Welche Freiräume hätte ich gerne bzw. brauche ich?
- Welche Unterstützung, welche Führungsleistungen hätte ich gerne?
- Worauf möchte ich mich verlassen können?
- Worauf kann man sich bei mir verlassen kann bzw. worauf kann/muss man sich bei mir einstellen?
- Welche Ziele möchte ich vereinbaren?
- Welche Rahmenbedingungen brauche ich (Abläufe, Zeiten, Standards, Präsenz...)?
- Welche Formen der Regelkommunikation und Informationswege möchte ich etablieren?

Vereinbarungen treffen & Ziele festhalten

- Eckdaten bündeln & schriftlich festhalten.

Delegationsklarheit

Frage der Delegation	Antwort
<p>WAS genau wird delegiert?</p>	
<p>WER passt als MA dazu? Weshalb?</p>	
<p>WESHALB wird es delegiert und mit welcher Bedeutung?</p>	
<p>WIE ist vorzugehen?</p>	
<p>WOMIT wird unterstützt?</p>	
<p>WANN müssen (Teil)Ergebnisse vorliegen?</p>	
<p>KONTROLL- SCHRITTE</p>	

Feedback mit vier W's

Wozu	_____
Die positive bzw. klärende Absicht erläutern	_____

Wahrnehmung	_____
„Zahlen, Daten, Fakten“, Beispiele zum Verhalten oder zur Situation aus meiner Sicht („Ich...“)	_____
konkret	_____
spezifisch	_____
beschreibend	_____

Wirkung	_____
Deutlich machen, welche Auswirkung und Bedeutung dieses Verhalten/ diese Situation (auf mich) hat – fachlich und/oder persönlich	_____

Wunsch	_____
Mein konkreter Wunsch, mein Interesse für die weitere (Zusammen) Arbeit konkret benennen	_____

„Positiv No“: Sozialverträglich „Nein“ sagen

5. Verständnis für die Anfrage äußern, sie würdigen

„Das klingt nach einem wichtigen und interessanten Projekt, für das Sie eine Kooperationspartnerin brauchen. Ich freue mich, dass Sie dabei an mich denken.“

Mein Beispiel:

6. Mein „Ja“ für die eigenen aktuellen Prioritäten benennen

„Aktuell bin ich in drei große Projekte eingebunden, die mich fachlich und zeitlich sehr fordern. Terminlich sind wir jetzt in der Endphase und wie das bei Projekten immer ist, läuft alles unter hohem Termindruck zusammen.“

Mein Beispiel:

7. Mein „Nein“ für die Anfrage

„Wegen der Einbindung in die drei Projekte kann ich aktuell leider nichts weiteres annehmen.“

Mein Beispiel:

8. Eine positive Aussicht geben (wenn möglich)

„Wenn Sie mit dem Projektantrag noch sechs Monate warten können, bin ich gerne dabei.“ oder „Wenn es zu einer anderen Gelegenheit zeitlich passt, freue ich mich sehr, wenn Sie auf mich zukommen.“ oder „Es wäre schön gewesen, wenn wir zusammen in einem Projekt arbeiten hätten arbeiten können.“

Mein Beispiel:



Literatur

In den einzelnen Kapiteln habe ich mich bei meinen Ausführungen auf verschiedene Autoren und ihre Gedanken gestützt, die ich hier aufführe:

- Amann, Ella Gabriele; Egger, Anna (2017): Micro-Inputs Resilienz. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Benien, Karl (2003): Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fischer-Epe, Maren, Epe, Claus (2004): Stark im Beruf – erfolgreich im Leben. Persönliche Entwicklung und Selbst-Coaching. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gührs, Manfred; Claus Nowak (2006) Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit den Konzepten der Transaktionsanalyse. Meezen: Limmer Verlag.
- Mahlmann, Regina (2001): Selbsttraining für Führungskräfte. Ein Leitfaden zur Analyse der eigenen Führungspersönlichkeit und eine Anleitung zum „persönlichen Change Management“, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Malik, Fredmund (2001): Führen, Leisten, Leben, München Heyne.
- Meifert, Matthias T. (Hrsg.) (2011): Führen. Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. Freiburg, Berlin, München: Haufe Mediengruppe.
- Riemann, Fritz (1996): Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, München, Basel.
- Rosenberg, Marshall (2010): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, Paderborn: Junfermann Verlag.
- Thomann, Christoph; Schulz von Thun, Friedemann (1995): Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann; Johannes Ruppel; Roswitha Stratmann (2000): Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Stahl, Eberhard (2002): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung, Weinheim, Basel, Berlin: BeltzPVU.
- Zoller, Karin (2016): Schwierige Mitmenschen. So gehen Sie souverän mit ihnen um. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.