

Einleitung

Wollen Sie etwas bewegen oder verändern?

Haben Sie Probleme im Umgang mit Barrieren und Widerständen?

Der Antrieb zu Veränderung und die Motivation zum Mitdenken und Mithandeln entspringt dem innersten des Menschen. Motivation kann nicht durch einen Mechanismus gesteuert und sie kann nicht 'von oben' verordnet werden. Sie müssen mit Gespür, Sensibilität, Offenheit und insbesondere Vertrauen das Innerste der zu motivierenden Person erreichen.

Mit Move_It! halten Sie den Schlüssel zu Führung und Motivation im betrieblichen Alltag in der Hand, um Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten.

In multimedialer Form wird Ihnen eine Übersicht über die Methoden und Möglichkeiten zur Steigerung Ihrer Kommunikationsfähigkeit und Problemlösung im betrieblichen Alltag an die Hand gegeben.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg!

Ihr

*Christof
Helfrich*

Nürnberg, im August 2001

Inhaltsübersicht

- [Definitionen](#)
 - [Die Persönlichkeit](#)
 - [Delegieren](#)
 - [Bedürfnisse](#)
 - [Gesprächsführung](#)
 - [Der Gord\(on\)ische Knoten](#)
 - [Strukturiertes Arbeiten](#)
-

Definitionen

Kommunikation

Kommunikation ist ein auf den Austausch von Nachrichten ausgerichteter wechselseitiger Prozeß mit dem Ziel, ein zweckorientiertes Verhalten beim Kommunikationspartner zu bewirken.

Der Kommunikationsprozeß beinhaltet vier Aspekte:

- Sachinhalt
- Aussage über die Beziehung der Kommunikationspartner
- Selbstoffenbarung (Gefühle usw.)
- Appell

Führung

Unter Führung wird im allgemeinen ein personengerichteter Einwirkungsprozeß verstanden (Individuum oder Gruppe) mit dem Zweck das Verhalten auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten.

Motivation

"Motivieren ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will, wie man will, weil er es will" (Zitiert wird hier die allgemein bekannte Eisenhower-Definition).

Die Persönlichkeit

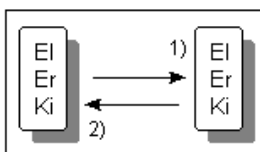
"Zwischen einem «**Sender**» und einem «**Empfänger**» spielt sich ein kompliziertes Geben und Nehmen ab. Die Rollen des Senders und des Empfängers können dabei blitzschnell und wiederholt ausgetauscht werden. Immer aber übt ein bestimmter Ich-Zustand des Senders einen Reiz aus auf den Empfänger, der mit verbalen oder nonverbalen Verhaltenssignalen seines jeweils angesprochenen Ich-Zustandes darauf reagiert".

Die Persönlichkeit wird dabei im wesentlichen durch drei **Ich-Zustände**, die je nach Ausprägung in jedem Menschen vorzufinden sind, bestimmt. Diese Ich-Zustände reagieren, wenn sie durch entsprechende Umweltreize angesprochen werden.

Literaturhinweis:

Die Persönlichkeit wird dabei im wesentlichen durch drei Ich-Zustände, die je nach Ausprägung in jedem Menschen vorzufinden sind, bestimmt. Diese Ich-Zustände reagieren, wenn sie durch entsprechende Umweltreize angesprochen werden.

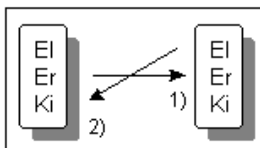
- **Eltern-Ich:**
Angelerntes Lebenskonzept (Werte)
Normen, Gebote, Verbote, Tadel
Führung: anleiten, verstehen, Autorität, Kritik, Anerkennung
Sprache: Sie müssen ...!"
- **Erwachsenen-Ich:**
Gedachtes Lebenskonzept (Verstand)
Vernunft, das Leben rational begreifen
Führung: Problemlösungen erarbeiten, unmißverständlicher
Informationsaustausch, Toleranz
Sprache: Ich bin der Meinung, ...!"
- **Kinder-Ich:**
Gefühltes Lebenskonzept (Gefühl)
Wünsche, Emotionen, Lust, Schmerz
Führung: unsachlich, Angst, Mißtrauen, opportunistisch, angepaßt
Sprache: Ich wünsche mir ...!"



Paralleltransaktion

Paralleltransaktionen bewirken eine problemlose Kommunikation.

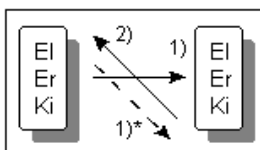
- 1) "Wie spät ist es?"
- 2) "Halb elf!"



Gekreuzte Transaktion

Es wird eine Reaktion aus dem angesprochenen Ich-Zustand erwartet. Die Antwort jedoch verblüfft!

- 1) "Wie spät ist es?"
- 2) "Kauf Dir selbst eine Uhr!"



Verdeckte Transaktion

Emotionale Vorgänge haben Vorrang vor sachlich, rationalen Vorgängen!

- 1) "Wie spät ist es?"
- In Wirklichkeit ist gemeint:
- 1)* "Bist Du immer noch nicht fertig?!"
 - 2) "Schon wieder so spät? Gleich!"

Prinzipien der Delegation

- **WER?**
Geben Sie unmißverständlich an, welchen Mitarbeiter Sie mit der Ausführung einer Tätigkeit betrauen!
 - **WAS?**
Geben Sie genaue Arbeitsanweisungen! Was soll der Inhalt der auszuführenden Tätigkeit sein!
 - **WANN?**
Nennen Sie unbedingt einen Termin bis wann die Arbeit abgeschlossen sein soll bzw. bis wann Sie ein Ergebnis erwarten!
 - **WIE?**
Nennen Sie dem Mitarbeiter Details! Geben Sie ihm einen Hinweis auf evtl. benötigte Hilfsmittel oder die äußere Form!
 - **WARUM?**
Geben Sie dem Mitarbeiter ein Ziel! Nennen Sie ihm den Grund dieser Tätigkeit und er wird wesentlich motivierter die Arbeit ausführen! Zeigen Sie Zusammenhänge auf!
-

Tips zu Gesprächsführung

Geschlossene Fragen

Die Frage soll nicht einfach mit 'JA' oder 'NEIN' beantwortet werden können.

Ein Termin läßt sich so viel leichter vereinbaren:

Nicht: "Haben Sie heute nachmittag Zeit?"

Sondern: "Was machen Sie heute nachmittag?"

Suggestive Aussagen

Nicht: "Sie dürfen sich nicht bestechen lassen!"

Sondern: "Sie als aufrichtiger Einkäufer lassen sich bestimmt nicht bestechen!"

'Ja - Aber'-Einwände

Nicht: "Ja, aber ...!"

Sondern: "Richtig, nur sollten Sie bedenken, daß ...!" oder "Natürlich haben Sie Recht, jedoch ...!"

Negatives, positiv ausdrücken

Nicht: "Nein, heute nachmittag habe ich keine Zeit!"

Sondern: "Heute nachmittag ist es mir leider nicht möglich. Aber morgenfrüh um 10 Uhr hätte ich Zeit für Sie!"

Nicht: "Das ist falsch!"

Sondern: "Ich sehe es folgendermaßen ...!"

Motivationsfragen

Nicht: "Wie soll ich die Arbeit machen?"

Sondern: "Ich hätte gern einen Rat von Ihnen. Soll ich die Arbeit so oder so machen?"

Nicht: "Da haben Sie Unrecht!"

Sondern: "Sie, Herr Meier, als Kenner der Sachlage, sind doch sicherlich mit mir einer Meinung, daß ...!"

Merke:

Der Mensch hört nichts lieber wie wie seinen eigenen Namen, ob am Telefon oder im Gespräch. Besonders motiviert wird der Gesprächspartner sein, wenn wir zu seinem Namen noch einen Titel (z.B. Ingenieur, Doktor, Diplomkaufmann usw.) anführen können!

Persönlich ansprechen

Gerade Anweisungen dürfen nie im Konjunktiv und in der dritten Person gegeben werden, den 'man' trägt keine Verantwortung.

Nicht: "Man müßte mal wieder die Ablage machen!"

Sondern: "Morgenfrüh erledigen Sie bitte die Ablage."

'Warum'-Fragen vermeiden

Nicht: "Warum haben Sie diesbezüglich nichts unternommen?"

Sondern: "Woran lag es Ihrer Meinung, daß ...?" oder

Sie treffen eine Aussage und knüpfen daran eine Frage.

Nicht: "Warum haben Sie ...?"

Sondern: "Die Terminalsache wurde mir bis 12 Uhr nicht vorgelegt.

Können Sie sie mir bitte nach Tisch um 13 Uhr vorlegen?"

Die Bedürfnisse

Literaturhinweis:

Die Motivation eines Menschen hängt wesentlich von dessen Bedürfnissen und deren Befriedigung ab. Um einen Menschen zu einem bestimmten Handeln zu bewegen, kommt es darauf an, seine Bedürfnisse zu kennen.

Im wesentlichen unterscheidet man folgende Bedürfnisse:

- **Soziale Anerkennung:**
"Du, als Supersportler, ..."



- **Sicherheit, Geborgenheit:**
"Wenn Du das so machst, dann kann Dir nichts passieren!"



- **Vertrauen, Partnerschaft:**
"Komm, wir machen das zusammen!"



- **Selbstachtung:**

"Ich könnte nie meinem Prinzip untreu werden und die Arbeit so schleifen lassen."

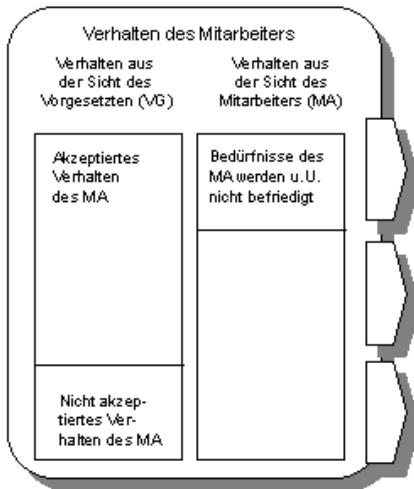


- **Unabhängigkeit:**

"Ich übertrage Ihnen die Verantwortung und lasse Sie diese Arbeit selbständig ausführen."



Der 'Gord(on)ische Knoten'



Diese Art der Analyse des Kommunikationsprozesses leistet einen Beitrag zur Entkrampfung bei Kommunikationsproblemen.

Der Mitarbeiter besitzt das Problem!
Hilfstechnik: Aktives Zuhören

Keine Probleme!

Vorgesetzter besitzt das Problem!
Hilfstechnik: 'Ich-Botschaften' senden

Strukturiertes Arbeiten

Gehr es Ihnen auch so?

