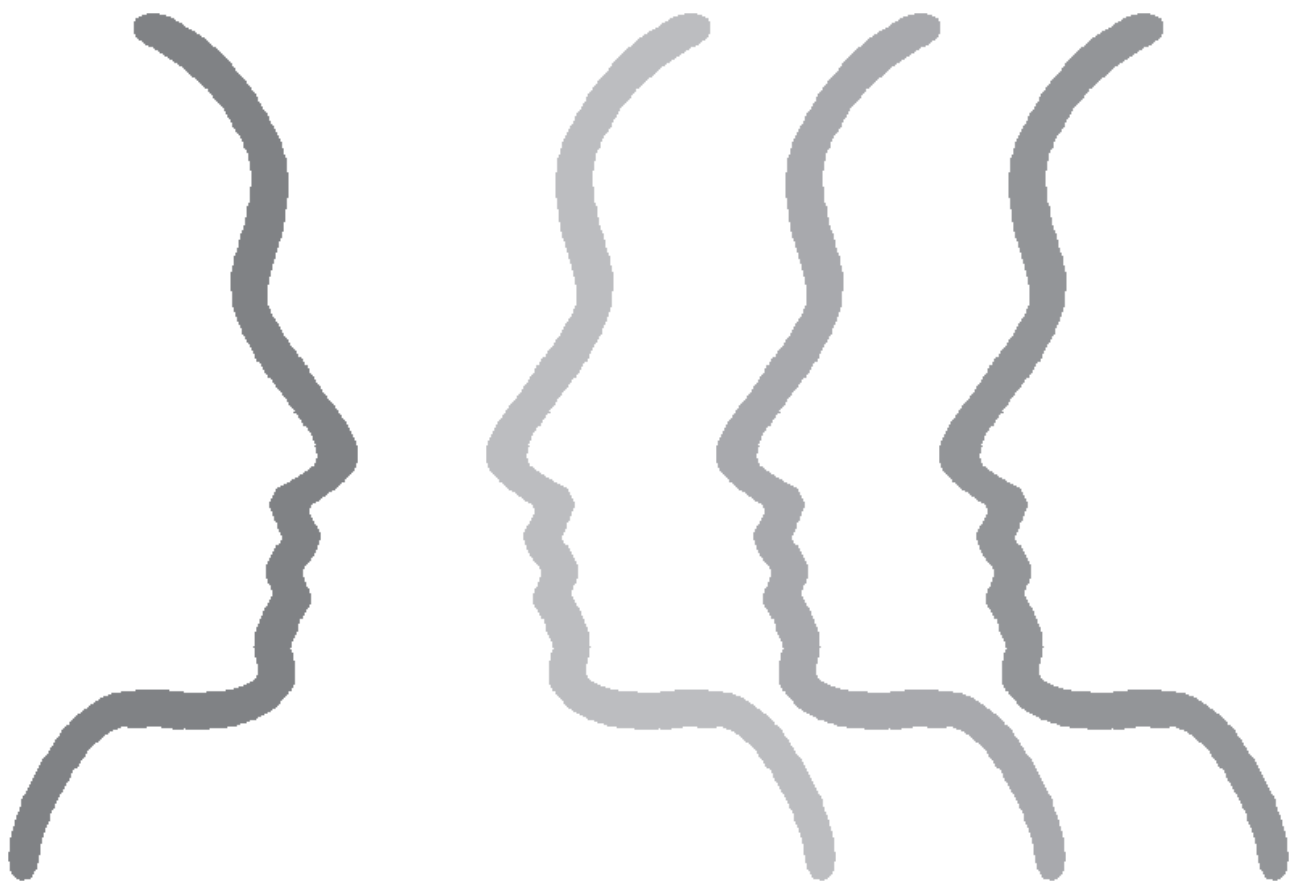


Unternehmensführung



Das Seminar

Impressum:

© Hochschule Wädenswil, Zürcher Fachhochschule
Postfach 335, CH 8820 Wädenswil, 2005

Wir NICHT- Verkäufer oder DOCH

Mag sein, dass Sie Verkäufer kennen, die Sie nicht besonders schätzen: Schlechte Verkäufer. Vielleicht kennen Sie tatsächlich keinen einzigen guten Verkäufer?

Das ist sehr wohl möglich, sogar wahrscheinlich. Den wirklich guten Verkäufer erkennt man eben daran, dass er ganz und gar nicht dem landläufigen Klischee des «Verkäufers» entspricht.

Andererseits gibt es nichts, keine Leistung, in keinem Beruf, die nicht in irgendeiner Weise «verkauft» sein will.

Das Überzeugen des Vorgesetzten und der Mitarbeiter von der Richtigkeit des eigenen Standpunktes, die gütliche Regelung von Meinungsverschiedenheiten, das Gewinnen der Einsicht eines Mitarbeiters für die Notwendigkeit einer vielleicht unpopulären Massnahme, die Bewerbung um eine anspruchsvollere Position; das An-den-Mann-Bringen einer neuen Idee usw..

Weil dem so ist, sollten Sie zur Funktion «Verkaufen» eine positive Einstellung entwickeln - zu Ihrem und zum Nutzen Ihrer Gesprächspartner!

WIR VERKÄUFER

Wir wollen uns von Anfang an richtig verstehen:

1. Es gibt auf der ganzen weiten Welt nichts, das nicht verkauft sein will; kein Produkt, keine Leistung, keine Idee, die nicht in irgendeiner Weise an die Frau / den Mann gebracht sein wollen.

2. Wenn wir uns in der Folge mit Verkaufstechnik und mit Verkaufskunst befassen, müssen wir uns von Anfang an vor einer Gefahr in acht nehmen, vor der Gefahr der Verallgemeinerung.

Jede Verkaufssituation ist anders. Kein Kunde ist dem anderen gleich. In einer bestimmten Verkaufssituation verhält sich jeder Verkäufer wieder anders. Es gibt günstige und weniger günstige Zeitpunkte für einen Verkauf. Wetter und Launen, Stimmungen und Dinge, «die in der Luft liegen», haben ihren Einfluss. Mit anderen Worten: Im Verkauf kann dasselbe unter bestimmten Umständen richtig, unter anderen Umständen gerade falsch sein.

Kunden oder Mitarbeiter reagieren wie Patienten. Was dem einen Balsam ist, ist dem anderen Gift. Gerade das ist es, was die Aufgabe des «Verkäufers» so hochinteressant, so vielseitig und spannend macht.

3. Wenn dasselbe zugleich richtig und falsch sein kann, ist es natürlich einigermaßen schwierig, die Verkaufstechnik und Verkaufskunst in Rezepte zu fassen. Verkaufszusätze stehen denn auch nicht besonders hoch im Kurs; allerdings nicht ganz zu Recht: Den Meisterkoch erkennt man nicht daran, dass er ohne Rezepte arbeitet, sondern an der Art, wie er diese Rezepte anwendet. Ein gutes Rezept ist deshalb auch für den Verkäufer besser als gar keines oder ein (unbewusst) falsches. Die Kunst der Anwendung eines solchen Rezeptes ist in jedem Fall eine Frage des Masses. Wenn man einen Kunden zu früh anruft, kann man aufdringlich wirken. Telefoniert man aber zu spät, fühlt er sich vernachlässigt. Dem einen Kunden muss man den Pullover über den Kopf ziehen, bis er ihn kauft, beim anderen muss man so tun, als ob man ihm den Pullover vorenthalten wollte, bis er

nach ihm schnappt wie der Fisch nach dem Köder.

WAS HEISST «VERKAUFEN»?

Ja, was heisst das: Verkaufen? Man könnte - in erster Lesung - sagen: Verkaufen ist die Kunst, andere Menschen zu Taten zu veranlassen. Das ist aber nicht verkaufsspezifisch. «Andere zu Taten veranlassen» wendet auch der Vater (seine Kinder) und der Lehrer (die Schüler) an. Es besteht aber ein grosser Unterschied zwischen dem Vater, Lehrer einerseits und dem «Verkaufen» andererseits. Man muss sich nur überlegen, was geschieht, wenn der andere nicht will. Natürlich hat man gewisse Möglichkeiten, wenn der Mitarbeiter nicht will, so hat man als Vorgesetzter - auch heute noch - einen gewissen Spielraum, dass «der Andere» dann plötzlich «will». Aber gehen wir lieber von der Tatsache aus, dass wir nichts auf dieser ganzen weiten Welt als uns selbst und unsere Art und Weise haben, in der wir mit anderen umgehen, um diese anderen zu Taten zu veranlassen.

Ein Mensch, der das kann, nur dank seiner Art mit anderen umzugehen, diese anderen zu Taten zu veranlassen, verfügt über eine ganz ungeheure persönliche Macht! Und damit haben wir den Kernpunkt entdeckt: Verkaufen können, bedeutet persönliche Macht. Kunststück, dass es da Menschen gibt, die uns Verkäufer mehr fürchten als lieben. . .

Von einem Mitarbeiter bei Dienstkontakten mit Zurückhaltung, ja, vielleicht sogar mit feindseligen Anwendungen empfangen zu werden, muss man richtig verstehen: Es ist ein Kompliment.

Der Mitarbeiter schätzt uns als «gefährlich» ein, und das sind wir für ihn doch auch, wenn wir ihn aus seinem «Winterschlaf» aufschrecken, ihn zu Taten veranlassen wollen, an die er

selbst bisher noch gar nicht gedacht hat.

Und da darf man sich, ja muss man sich vielleicht doch fragen:

Ist es denn nicht verwerflich und schändlich, andere Menschen zu beeinflussen?

Der Käufer, wir alle, möchten doch «sachlich beraten» und nicht psychologisch beeinflusst werden! Sind Sie sicher? Natürlich will niemand gegen seinen Willen beeinflusst und zu Taten veranlasst werden, die nicht seiner eigenen freien Wahl entsprechen. Bei einem Einkauf wollen wir frei wählen! Das ist das Entscheidende! Wenn wir diesen Gesichtspunkt noch berücksichtigen, müssen wir «Verkaufen» etwas anspruchsvoller und umfassender definieren:

Wir können «Verkaufen» vorläufig definieren als:

Die Kunst, andere zu lenken, zu beeinflussen, ohne dass diese anderen es gewahr werden, gelenkt und beeinflusst zu werden.

Tatsächlich hat der «Verkäufer» gar keine andere Möglichkeit, seinen Gesprächspartner zum Handeln zu veranlassen, als durch unmerkliche Beeinflussung. Es stehen ihm ja - vorausgesetzt, es handle sich tatsächlich um einen Verkauf und nicht etwa um eine Erpressung, keine Mittel zur Verfügung, einen Partner gegebenenfalls zum Handeln zu zwingen.

Wir alle wollen frei wählen, entscheiden, bestimmen können. Wir wollen das tun, was uns gefällt bzw. unserem eigenen Wohl dient.

Um «unser eigenes Wohl» - darum geht es! Sympathisch ist uns derjenige «Verkäufer», dem es gelingt, uns glücklicher zu machen.

Hier ein Beispiel: Wir sind manchmal gar nicht so darauf aus, absolut sachlich beraten zu werden! Vielleicht wollen wir ein teures Auto oder einen

bestimmten Fernsehapparat, und wir sind dem Verkäufer dankbar, wenn er uns zeigt, dass unser Wunsch durchaus nicht deplaziert - wie es uns einen Moment lang vielleicht selbst vorgekommen ist -, sondern vollauf berechtigt ist. Zu unserem Wohl gehört ja nicht nur die Befriedigung unseres kritischen Verstandes!

Wie armselig wäre doch das Geschäftsleben, wenn es immer nur um die Befriedigung der Bedürfnisse unseres Verstandes und unserer Vernunft ginge!

Gehören zum persönlichen Wohl nicht auch

- | die Freude am Luxus, am Besonderen,
- | die Freude, eine Gelegenheit ausgenützt zu haben, schlau gewesen zu sein,
- | die Neugier befriedigen zu dürfen,
- | die Freude, der erste zu sein,
- | die Freude, dasselbe zu haben wie....
- | die Genugtuung, beweisen zu können, der zu sein, der man gerne wäre?

Natürlich wollen wir sachlich beraten werden. Aber der «Verkäufer», der mich spüren lässt, dass ich mir einen Hut unter 80.- Franken nicht leisten kann, macht mich wahrscheinlich glücklicher als sein Kollege, der mir zu verstehen gibt, dass es für mich ein Hut für 15.- Franken auch tue!

Ein schlechter «Verkäufer» ist derjenige, der nicht das Wohl des Kunden, sondern sein eigenes Wohl im Auge hat. Ein schlechter «Verkäufer» ist aber auch derjenige, der mich als Kunden förmlich daran hindert, das zu tun, was ich gerne täte, der zu sein, der ich gerne wäre!

Es gibt «Verkäufer», die argumentieren so geschickt, dass sie ihre Kunden geradezu daran hindern, das zu kaufen, was der «Verkäufer» gerne verkaufen möchte.

DAS ZIEL DES GUTEN «VERKÄUFERS»

Der gute Verkäufer hat das Wohl des Kunden im Auge. Doch auch der beste Verkäufer kann sich täuschen. Das versteht sich von selbst. Der Mensch ist wandelbar. Wenn ein Kunde einen Kauf später bereut, dann will das also nicht heißen, dass die Schuld hundertprozentig beim Verkäufer liegt. Es ist nicht immer einfach vor auszusehen, wie der Kunde sich in einer Woche oder in einem Monat zu einem getätigten Kauf stellt.

Das ist der Grund, warum der kluge Verkäufer niemals nur einen einzelnen Abschluss ins Auge fasst; ja, es genügt nicht einmal, sich «den zufriedenen Kunden» zum Ziele zu setzen.

Was habe ich als Verkäufer mit einem «zufriedenen Kunden» gewonnen? Nichts als diesen einzelnen Kunden. Wieviel mehr habe ich gewonnen, wenn dieser Kunde von mir, meiner Firma, meinem Angebot und unserer Zusammenarbeit so begeistert ist, dass er mich von sich aus weiterempfiehlt, dass er mir hilft, weitere Kunden zu gewinnen!

Nicht der Abschluss, nicht der zufriedene Kunde, nicht der Kunde, der mir wieder einmal einen Auftrag gibt, ist das Ziel des klugen Verkäufers, sondern: die aktive Vollreferenz.

Nehmen wir an, Sie kaufen sich einen neuen Wagen. Können Sie sich als Kunde mehr wünschen, als dass Sie selbst von Ihrer Anschaffung so begeistert sind, dass Sie, des Lobes voll, allen Ihren Bekannten erzählen, wie gut Sie beraten wurden, was für einen trefflichen Kauf Sie getätigt haben? Aber auch der «Verkäufer», der Ihnen den Wagen verkauft hat, kann sich

nichts Besseres wünschen.
Die aktive Vollreferenz ist der Punkt, wo der Weg des «Verkäufers» sich mit dem Weg des Kunden trifft.

Hier liegt das Interesse, das «Verkäufer» und Kunde gemeinsam haben.

Mit diesem Ziel vor Augen spielt es in Tat und Wahrheit keine Rolle mehr, in welcher Tonart ich mit dem Kunden rede, vorausgesetzt, er kann erkennen, dass ich redlich darum bemüht bin, alles in meiner Macht stehende zu unternehmen, um mit ihm eine aktive Vollreferenz zu gewinnen.

DIE DREI AUFGABEN DES GUTEN VERKÄUFERS

1. Aufgabe:

Die im Kunden schlummernden Wünsche wecken und steigern!

2. Aufgabe:

Eventuelle Zweifel des Kunden, die Entscheidung könnte «unvernünftig», «unklug», «zu riskant» sein, zerstreuen!

3. Aufgabe:

Dem Kunden helfen, dass die Hoffnungen, die er in einen Kauf setzt, in Erfüllung gehen, dass er nicht enttäuscht wird. Den Kontakt mit dem Kunden auch nach dem Kauf pflegen! Ihm seine Entscheidung auch nach dem Kauf ab und zu in Erinnerung rufen!

Ob wir nun Zahnbürsten oder Autos, Industrieanlagen oder Ziele und Ideen verkaufen, die drei Aufgaben des Verkäufers bleiben immer dieselben. Der Unterschied zwischen dem Verkauf von Bratwürsten und Industrieanlagen liegt nicht in der Aufgabenstellung (nämlich: den richtigen Mann zum richtigen Zeitpunkt zur richtigen Tat nach seiner eigenen Wahl zu veranlassen), sondern in den Mitteln und Wegen, deren sich der

«Verkäufer» zur Erreichung seines Zieles bedient.

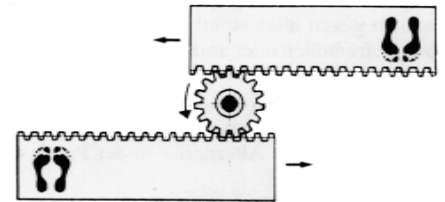
Wenn der «Verkäufer» von Industrieanlagen auf die zusätzlichen Kombinations-, Variations- und Verwendungsmöglichkeiten seiner Apparate aufmerksam macht, kann der Bratwurstverkäufer als zusätzliche Mittel zum Beispiel den Duft seiner Ware beim Verkauf mitwirken lassen.

VERKAUFSSTRATEGIE UND VERKAUFSTAKTIK

VERKAUFEN heisst: Einem Kunden helfen, zu einer Entscheidung zu seinem eigenen Wohl zu gelangen, ihn zu einer mutigen Tat nach seiner eigenen Wahl, nach seiner eigenen besseren Einsicht ermuntern. Aber Mut und vernünftige Einsicht gehören bekanntlich nicht zu den hervorstechendsten menschlichen Eigenschaften; es ist nicht immer leicht, dem Kunden zu einer richtigen Entscheidung zu verhelfen. Doch der höchste Berg kann bezwungen, die grössten Schwierigkeiten können überwunden und der längste Weg kann zurückgelegt werden, wenn wir uns nicht vorzeitig entmutigen lassen, sondern mit Konsequenz und Ausdauer Schritt für Schritt von Etappe zu Etappe vorgehen.

Wie bei einer schwierigen Bergtour ist beim Verkauf das etappenweise Vorgehen von entscheidender Bedeutung. Nehmen wir an, Sie hätten den Auftrag, im Nebel ans Ende einer Telefonleitung zu gelangen. Wie würden Sie vorgehen? Sie würden klugerweise die nächstliegende Telefonstange fest ins Auge fassen und einmal den Weg bis zu dieser Stange zurücklegen. Dann würden Sie die folgende Telefonstange zum Ziel nehmen und so weiter von Stange zu Stange, bis Sie am Ziel sind. Das etappenweise

Vorgehen des Verkaufens als Ganzes nennen wir Verkaufsstrategie, das Zurücklegen des Weges von einer Etappe zur nächsten Verkaufstaktik.



Das Ziel dieser Etappe ist: Ein Verkäufer, der selbst begeistert ist, der den Drang verspürt, einem zukünftigen Kunden «die frohe Botschaft» zu verkünden.

b) Der erste Kontakt

Das Ziel dieser Etappe ist: Ein zukünftiger Kunde, der sich für die Antwort auf eine offene Frage brennend interessiert, oder, bildlich gesprochen, der sich der hässlichen Zahnücke in seinen vermeintlich tadellosen Zahnreihen erst richtig bewusst wird, und der jetzt wissen möchte, wie man sie schliessen könnte (mit dem Stiftzahn, den wir ihm verkaufen wollen).

c) Die Präsentation bzw. Demonstration

Das Ziel dieser Etappe ist: Ein zukünftiger Kunde, der staunend erlebt (sieht, schmeckt, riecht, fühlt und hört), dass das Demonstrierte für ihn das einzig Richtige wäre, dass wir für ihn die einzig richtigen Gesprächspartner wären, wenn nicht noch äussere Hindernisse dem verbindlichen Entschluss entgegenstünden.

d) Der schriftliche Vorschlag bzw. das Angebot

Das Ziel dieser Etappe ist:

Ein zukünftiger Kunde, der den Vorschlag als sein Kind ansieht.

e) Der Abschluss

Das Ziel dieser Etappe ist:

Nach der Beseitigung der letzten Hindernisse die definitive verbindliche Zusage zur weiteren, aber nun gegenseitig verbindlichen Zusammenarbeit.

f) Die Kundenbetreuung

Das Ziel dieser Etappe ist:

Die aktive Vollreferenz: Ein begeisterter Kunde, der stolz darauf ist, uns beim Verkaufen helfen zu dürfen.

VERKAUFSTAKTIK

Das Ziel richtiger Verkaufstaktik besteht darin, dass sich für jede Etappe die Standpunkte des «Verkäufers» und des Kunden immer mehr nähern, bis sie schliesslich vollkommen miteinander übereinstimmen.

Wir können uns diesen Sachverhalt am besten an zwei Zahnstangen veranschaulichen, die durch ein Zahnrad verbunden und gegeneinander verschiebbar sind.

Drehe ich das Rad nach links, so nähern sich die Endpunkte der Zahnstangen. Drehe ich es nach rechts, so entfernen sie sich voneinander.

Wenn wir diese Endpunkte als die Standpunkte des Kunden einerseits und des «Verkäufers» andererseits betrachten, dann bedeutet Drehung nach links Annäherung der Standpunkte, Drehung nach rechts Entfernung der Standpunkte.

Die Kardinalfrage, die uns in diesem Zusammenhang interessiert, lautet:
Wie müssen wir uns verhalten, damit sich das Zahnrad nach links dreht und die beiden Standpunkte sich nähern?

Transaktionsanalyse

Die schwierigsten Probleme, die in einer Unternehmung auftreten können entstehen meistens nicht durch fehlende finanzielle Mittel, maschinelle Ausstattung, Zeit, Innovationsvermögen oder technische Kenntnisse, sondern vielmehr ausgelöst von menschlichen Problemen. Aufgrund dieser Tatsache genügt es nicht mehr nach einem absolvierten Studium technische Sachkompetenz zu besitzen.

Das Vermögen Mitarbeiter motivieren und führen zu können wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Mangelndes Integrationsvermögen und die Fehleinschätzung eigener und fremder Kenntnisse und Fähigkeiten, sowie fehlende Erfahrungen erschweren die Übernahme neuer betrieblicher Aufgaben und Funktionen. Im wirtschaftlichen Prozess treffen Menschen die nach Individualität streben mit sehr heterogenen Ziel- und Bedürfnisstrukturen aufeinander.

Mit der Teilnahme an einer Unternehmung müssen also bestimmte gemeinsame Zielebenen für diese heterogene Gruppe gefunden und definiert werden. Dies ist aber nur möglich, wenn der Mensch als Individuum erkannt und dementsprechend auf die Unternehmensziele ausgerichtet wird, sodass er sich mit diesen Zielen und seiner eigenen Situation identifizieren kann und zufrieden ist.

Eine wichtige Aufgabe bei der Mitarbeiterführung und -motivation übernimmt die verbale und non-verbale Kommunikation. Wir verständigen uns dauernd miteinander, durch Worte, Gesten, Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Klang der Stimme oder auf manch andere Art.

Bevor wir zivilisiert wurden, war unsere Verständigung der jeweiligen Situation angepasst, klar und eindeutig. Wir signalisierten auf allen Verständigungskanälen das gleiche. Wenn ein unzivilisierter Mensch böse wurde, sah er böse aus, hörte sich böse an, stand böse da und verwendete böse Worte (Vergleiche ein kleines Kind). Mit der Zivilisierung kam die Selbstbeherrschung. Die Folge ist, dass die Verständigung nicht länger in Übereinstimmung mit unserer Empfindung stattfindet. Manchmal lächeln wir, wenn wir traurig sind; benutzen höflich angepasste Worte, wenn wir verärgert sind; benehmen uns selbstsicher, wenn wir Angst haben. Wir senden Signale, die nicht mehr miteinander korrespondieren, dies führt zu immer grösser werdenden Verständigungsproblemen. (WAGNER, 1987)

Das Prinzip der entwicklungsorientierten Führung kann nur angewendet werden, wenn die vom Mitmenschen ausgesandten Signale das widerspiegeln was tatsächlich in ihm vorgeht und diese richtig interpretiert werden. Treffen zwei Menschen zu einem kurzen Erstkontakt von ca. 10 minütiger Dauer zusammen, so sind die Eindrücke die man vom Ko-Partner sammelt im Schnitt zu 45 % auf den Sprechinhalt und die Sprechweise zurückzuführen und zu 55 % auf die restlichen non-verbale Kommunikationssignale (Verhalten, Aussehen).

Diese Verteilung kann im Einzelfall erheblich anders ausfallen. In der Regel überwiegt beim kurzen Erstkontakt das Aussehen deutlich das Verhalten, während es beim näheren Kennenlernen genau umgekehrt ist. Kennen wir unsere Ko-Partner länger, können die prozentualen Anteile der verschiedenen Signaltypen von unseren Eindrücken in Abhängigkeit von der Kommunikationssituation, dem Kommunikationspartner, der eigenen momentanen Verfassung und anderem mehr stark variieren! (BAMBECK,

1988)

Wenn wir nicht deutlich und gerade sagen was wir empfinden werden wir es auf eine krumme Weise zeigen, denn ein Teil von uns selbst bringt es immer fertig die wahre Botschaft zu senden, egal wie sorgfältig wir uns im Griff haben. Mit grosser Sicherheit würde ein Unternehmen zusammenbrechen, wenn die Verständigung auf der Basis des Verhaltens kleiner Kinder stattfände; mit Zornesausbrüchen, Wut, Tränen, ungezügelter Freuden und der Einstellung „Ich zuerst und sofort“.

Firmen brechen aber auch zusammen, wenn die Gedanken und Gefühle der Beschäftigten nicht offen ausgedrückt und ihre Bedürfnisse und Wünsche nicht erfüllt werden. Es ist daher sinnvoll, dass wir lernen Situationen richtig zu beurteilen und uns wirkungsvoll mitzuteilen.

Ein Hauptfaktor auf dem das Peter-Prinzip beruht (Das Peter Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen, BERNE, 1973), ist der, dass von Leuten mit hervorragenden technischen Fähigkeiten oft erwartet wird, dass sie ohne Training die Fähigkeit besitzen menschliches Verhalten zu verstehen und durch wirksame Reaktionen in positive Bahnen zu lenken.

Was ist Transaktionsanalyse?

Transaktionsanalyse (TA) ist ein System zur Verbesserung der Kommunikation und zum besseren Verständnis menschlichen Verhaltens. TA nahm formell im Jahre 1958 ihren Anfang, als ihr Begründer, DR. MED. ERIC BERNE, begann, sich regelmässig mit einigen anderen Fachleuten aus der Psychiatrie zu treffen, um wirksamere Methoden für Gruppenpsychotherapie zu entwickeln.

de dar.

Obwohl TA als eine Form der Psychotherapie entwickelt wurde, verbreitete sich die TA-Theorie sehr rasch und wurde wirksam in anderen Bereichen wie Ausbildung, Wirtschaft, Regierung, Industrie abgewandt überall, wo sich Menschen miteinander verständigen. Hier wurde sie entscheidend durch WAGNER (1987) für ein wirtschaftliches Umfeld weiterentwickelt.

Transaktionsanalyse ist, ganz wörtlich, die Analyse von Transaktionen: Als eine Transaktion bezeichnet man einen Stimulus oder Reiz plus eine Reaktion oder einen Response. Wenn ich zu Dir „hallo“ sage, ist das der Stimulus; wenn Du zurücklächelst, ist das die Reaktion, und das Ganze war eine Transaktion zwischen uns. Transaktionen finden nicht nur zwischen verschiedenen Menschen, sondern auch im Kopf jedes einzelnen Menschen statt, zwischen Persönlichkeitsteilen, die man Ich-Zustände nennt. Zweifellos hast Du den ständigen Kommentar, der in Deinem Kopf mitläuft, bemerkt und auch, wie Du manchmal mit Dir selbst zu argumentieren oder Dich zu unterhalten scheinst, insbesondere, wenn Du eine Entscheidung treffen so lfst. Zum Beispiel gibt es Situationen in unserem Leben, da sagen uns Menschen etwas, mit dem wir nicht übereinstimmen; wir würden gerne unsere Meinung sagen, tun es aber nicht. Statt dessen hören wir auf eine Stimme in unserem Kopf, die sagt: „Halt den Mund, Du schaffst nur Probleme.“ Realistisch betrachtet richten die meisten Meinungsäußerungen überhaupt keinen Schaden an und es tut uns gut wenn wir uns einbringen. Trotzdem hören wir auf diese Botschaft und machen unseren Mund nicht auf. Wenn wir diese innere Stimme hören und darauf reagieren, stellte das eine interne Transaktion zwischen zweier unserer Ich-Zustän-

TA beschäftigt sich sowohl mit dieser Art von Transaktion als auch mit der, die zwischen verschiedenen Personen stattfindet.

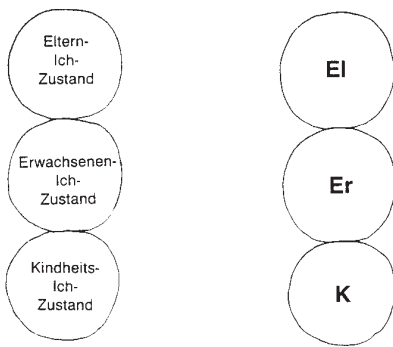
Die TA geht davon aus, dass Menschen sich in verschiedenen Ich-Zuständen befinden können die als ein zusammenhängendes System von Gefühlen und Verhaltensweisen gesehen werden. Die gegenseitige Abgrenzung dieser Ich-Zustände ist letztlich nicht möglich, worin ein entscheidender Kritikpunkt in den Anwendungsmöglichkeiten der TA zu sehen ist. Sie bietet dennoch ein anschauliches und leicht verständliches Schema für die Grobanalyse menschlicher Kommunikationsstrukturen.

Kann man mit TA ein besserer Manager oder Chef werden?

Als Manager oder Leiter einer Abteilung ist es Deine wichtigste Aufgabe, Dich zu verständigen, das heißt Informationen mit anderen Leuten auszutauschen. Du hast Informationen über Arbeitsabläufe an Deine Mitarbeiter zu vermitteln. Du musst verständlich machen, wann etwas erledigt werden muss, und dass es zufriedenstellend erledigt wird. Du musst auch Informationen von Deinen Mitarbeitern einholen. Woran liegt es, wenn nicht alles so richtig klappt? Wie kannst Du helfen?

Wären Du und Dein Team Computer, ginge dieser Informationsaustausch relativ einfach vor sich: Mit der entsprechenden Programmierung könnten alle Informationen, die Du hast, für Deine Leute bereitgestellt werden und umgekehrt. Ihr seid jedoch alle menschliche Wesen und als solche nicht für sofortigen, vollständigen Informationsaustausch programmiert.

Ihr seid Opfer aller Arten von Verhaltensregeln, zum Beispiel, was zu wem gesagt werden darf und wie. Ausserdem sind, anders als beim Computer, Gefühle bei eurer Kommunikation im Spiele. Computer kann man nicht durch bestimmte Worte, Anweisungen oder negatives Feedback beleidigen oder aufregen, Menschen jedoch sehr leicht. Computer reagieren jedesmal, wenn sie einen bestimmten Stimulus empfangen, auf die gleiche Weise, Menschen nur sehr selten. Weil der Mensch viele verschiedene Kommunikationskanäle besitzt, weil jeder dieser Kanäle wegen der individuellen Lebenserfahrung eine etwas andere Programmierung hat, und weil der Mensch schnell und leicht von einem Ich-Zustand in den anderen wechselt, ist die menschliche Verständigung so komplex und so faszinierend. Die erfolgreichsten Manager und Führungskräfte sind jene, die es gelernt haben, das Funktionieren der verschiedenen Ich-Zustände zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.



Die sechs verschiedenen Persönlichkeiten oder Ich-Zustände:

Du bist sechs verschiedene Personen in einer, wie ich auch. Du hast sechs verschiedene Persönlichkeiten oder Persönlichkeitsteile, oder auch Ich-Zustände genannt, und Deine Untergebenen, Deine Kunden, Dein Chef, Dein Partner, Deine Kinder, sie alle haben auch sechs unterschiedliche Persönlichkeiten. Genau jetzt befindest Du Dich in einer dieser Persönlichkeiten, und jeden Augenblick wirst Du vielleicht auf eine andere Persönlichkeit umschalten. Diese sechs verschiedenen Persönlichkeiten haben verschiedene Meinungen, Fähigkeiten und Verständigungsmethoden. Das erklärt, weshalb Du manchmal sehr klug und intelligent bist und ein paar Minuten später den Namen Deines besten Freundes vergisst, wenn Du ihn jemanden vorstellen willst. Es erklärt auch, weshalb Du vielleicht an einem Tag Deine Angestellten verteidigst und unterstützt, ihnen Verständnis entgegenbringst, und Dir am anderen Tag niemand etwas recht machen kann. Es erklärt ferner, weshalb Du Dich zu Zeiten selbstbewusst fühlst, zu anderen Zeiten unsicher, und weshalb die Anweisungen, die Du letzte Woche gegeben hattest, korrekt ausgeführt wurden und die von dieser Woche inkorrekt. Mehr über das Umschalten von einer Persönlichkeit in die andere zu lernen, kann für jeden von Vorteil sein.

Es ist jedoch ganz besonders nützlich

für Leute in leitenden Positionen, vom Direktor bis zum Abteilungsleiter.

Wenn Du Dich mit Deinen sechs Persönlichkeiten in Dir bekannt gemacht hast, kannst Du leichter die drei wirksamen Persönlichkeiten oder Ich-Zustände in Deinem Kopf benutzen, und Du lernst, die schädlichen in Deinem Kopf auszuschalten. Du kannst auch lernen, Dich mit den gesunden, wirksamen statt mit den ungesunden schädlichen Persönlichkeiten anderer, Deines Chefs, Deiner Mitarbeiter, Kunden, Familienmitglieder, zu verständigen oder diese zu stimulieren. Durch Benutzung Deiner effektiven Persönlichkeiten vergrößerst Du die Wahrscheinlichkeit, dass die Person, mit der Du Dich verständigst, mit einer ihrer effektiven Persönlichkeiten reagiert. Ein Merkmal der gesunden Persönlichkeit ist klares direktes Ausdrücken eigener Gedanken und Gefühle, also eine klare und deutliche Kommunikation. Früher oder später, auf die eine oder andere Weise, werden diese wahren Gedanken und Gefühle doch zum Vorschein kommen.

Einige Deiner sechs Persönlichkeiten können sie in positiver Weise ausdrücken, während andere zu einer Verständigung über negative, krumme, unklare Schleich- oder Umwege neigen. (WAGNER, 1987)

Wir sind sechs verschiedene Persönlichkeiten

Die Leute in Deinem Kopf und in meinem haben sechs verschiedene Persönlichkeiten (Ich-Zustände). Drei davon sind in fast jeder Situation wirksam und drei in fast jeder Situation schädlich.

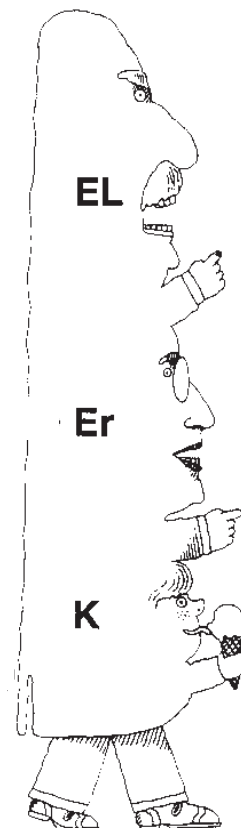
Die wirksamen, effektiven Ich-Zustände sind:

Das Natürliche Kind

Es hat Bedürfnisse, es braucht Streicheln, Struktur, Anerkennung und Stimuli. Es hat Wünsche, die von einem Augenblick zum anderen variieren können. Werden seine Bedürfnisse und Wünsche erfüllt, drückt es Wärme aus. Werden sie nicht erfüllt, drückt es Ärger, Traurigkeit und Angst aus. Das Natürliche Kind sieht aus und hört sich an wie ein kleines spontanes Kind und ist auch tatsächlich ein kleines Kind, das diese Bedürfnisse, Wünsche und Gefühle erlebt.

Der Erwachsene

Er ist wie ein Computer, der Informationen annimmt, speichert, verarbeitet und ausgibt. Er ist logisch, sachlich und rational. Er arbeitet mit Tatsachen und Gedanken, statt mit Gefühlen, Einstellungen und Meinungen. Er ist der Teil von Dir, der benutzt wird, um zu bestimmen, ob, wann und wie Du Dich ausdrücken sollst.



Das Fürsorgende-Eltern-Ich

Es ist einfühlsam und verständnisvoll. Es ist empfänglich für die Bedürfnisse, Wünsche und Gefühle anderer. Es ist in einer Fürsorgender, anspruchslosen Weise bestimmt und fest.

Die schädlichen, ineffektiven Ich-Zustände sind:

Das Kritische-Eltern-Ich

Es gibt Dir durch Worte, Gesten, Gesichtsausdruck, Körperhaltung und/oder durch den Klang der Stimme zu verstehen, dass Du nicht okay bist.

Es zeigt oft mit dem Finger und spricht lauter. Es ist manchmal sarkastisch.

Das Rebellische Kind

Es sagt, dass es Dir nicht zuhören, nicht zustimmen oder nicht tun wird, was Du willst. Es neigt dazu, ärgerlicher zu werden, als es der Situation entspricht, und es bleibt länger ärgerlich. Es ist sehr negativ. Das kann offensichtlich oder versteckt sein. Es rebelliert indirekt, indem es vergisst, verschiebt und Dinge anders, halb oder schlecht erledigt.

Das Fügsame Kind

Es gibt durch unauffällige oder auffällige Verhaltensweisen zu verstehen: Ich bin nicht okay. Es spricht mit einer leiseren Stimme benutzt nichtssagende Worte oder Redewendungen und stellt selten Blickkontakt her. Es neigt zu jammern. Sein Verhalten ist sehr vorsichtig; es ist sehr um sich besorgt. (WAGNER, 1987)

Aktiviere die drei wirksamen Ich-Zustände!

Das Ziel ist es, die drei effektiven Ich-Zustände soweit wie möglich zu aktivieren und die schädlichen soweit wie möglich auszuschalten. Um die drei wirksamen Ich-Zustände in Deinem Kopf zu aktivieren, musst Du irgendetwas der nachstehenden Hinweise befolgen:

- Rede mit Dir selbst - laut, wenn Du allein bist oder in Deinem Kopf, wenn nicht allein bist.
- Kümmere Dich um Dich (sei nett zu Dir), verstehe Deine eigenen Gefühle, sei einfühlsam, rede Dir gut zu.
- Sei logisch. Stell Dir spezielle Fragen, Deine gegenwärtigen Gefühle oder Einstellungen betreffend, um zu bestimmen, ob sie gerechtfertigt oder ungültig sind.
- Phantasie über Dinge, die Du gern tun würdest oder über Orte, an denen Du gern wärst.
- Höre nicht auf, positiv zu sein, auch angesichts gerechtfertigter negativer Gefühle; bleib dabei, bleib bestimmt.

Zehn positive Gedanken oder Gefühle für jeden negativen Gedanken oder jedes negative Gefühl! Übe und probe Szenen bestimmter Situationen (in Deinem Kopf), in denen Du gern erfolgreich sein möchtest. Stell Dir die Situationen in Wirklichkeit vor - sehe, höre, fühle sie. Spiel die Szenen immer wieder durch, bist Du mit ihnen vertraut und sicher bist, die eigentliche Situation meistern zu können. Derartige Proben wird Dir helfen, automatisch Erfolg zu haben. (WAGNER, 1987)

Verständige Dich wirksam mit anderen!

Wenn andere Menschen in ihren schädlichen Ich-Zuständen sind, rege ihr Natürliches Kind oder ihren Erwachsenen oder ihr Fürsorgendes-Eltern-Ich an, indem Du Dich mit ihnen von Deinem Fürsorgenden-Eltern-Ich, Erwachsenen oder Natürlichem Kind aus verständigst.

Wirksame Verständigung findet dann statt, wenn sich Dein Fürsorgendes Eltern-Ich, Erwachsener oder Natürliches-Kind-Ich an das Fürsorgende Eltern-Ich, Erwachsenen- oder Natürliches-Kind-Ich der anderen Person wendet.

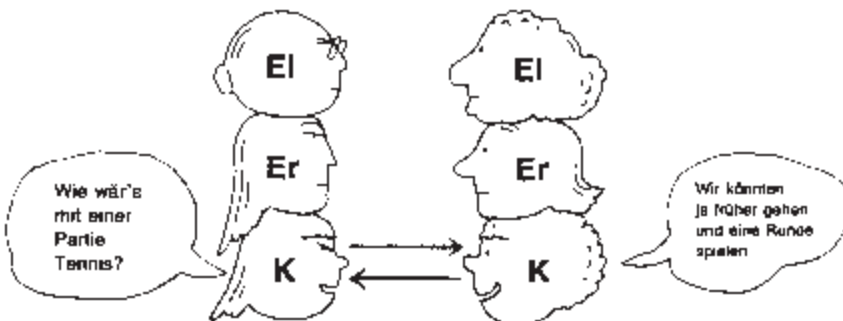
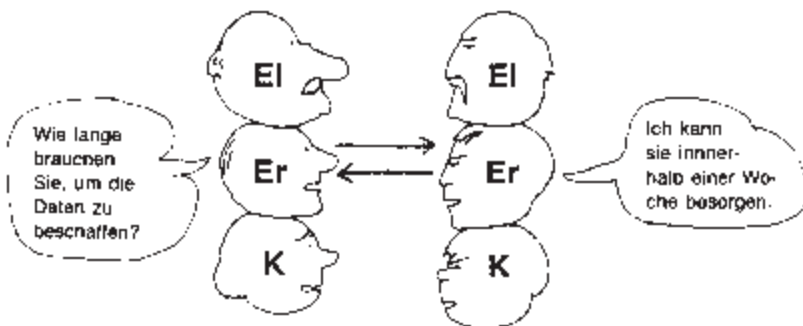
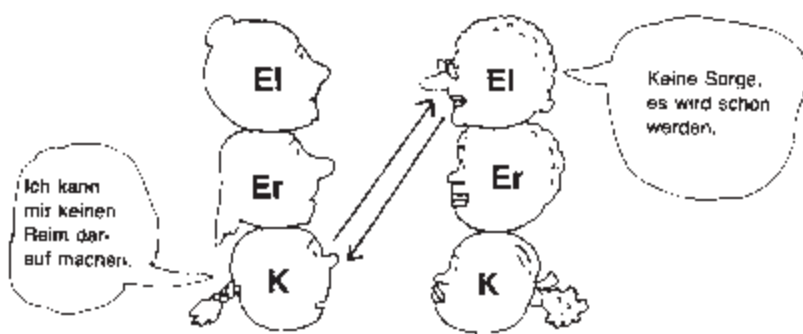
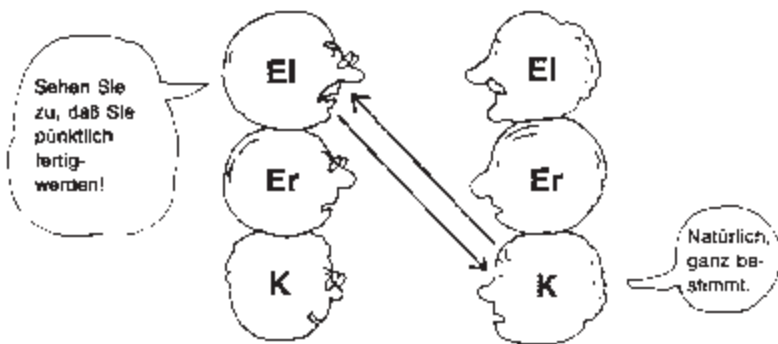
Erwachsenen - Erwachsenen-Transaktionen sind notwendig, wenn es um Problemlösungen, Wahrscheinlichkeitsberechnungen und Daten- und Informationsaustausch geht.

Natürliches-Kind - Natürliches-Kind-Transaktionen sind notwendig für vertraute, intime Situationen; das heisst für das echte, empfindsame Austauschen und Mitteilen von Gefühlen.

Natürliches-Kind - Fürsorgendes-Eltern-Ich-Reize sind notwendig, um Hilfe, Unterstützung, Verständnis, Teilnahme oder Trost hervorzulocken.

Fürsorgendes-Eltern-Ich - Natürliches-Kind-Reize sind notwendig, um zu führen und zu leiten, um zu sorgen, zu verstehen und um bestimmt zu sein

Fürsorgendes-Eltern-Ich - Fürsorgendes-Eltern-Ich-Transaktionen sind nützlich, um Komplimente über eine dritte Person zu machen oder um zu entscheiden, wie für diese Person gesorgt werden kann.



Wie vermeidest Du Verständigungen auf Umwegen?

Sag es gerade heraus, dann zeigt Du es nicht auf krummen Wegen. Wenn Du Deine Gefühle, Gedanken und Wünsche auf klare, feinfühlig und wirksame Weise ausdrückst, indem Du Deine drei wirksamen Persönlichkeiten benutzt, wirst Du selten Deine schädlichen Persönlichkeiten aktivieren. Sie werden ganz einfach nicht benötigt. Bringst Du jedoch Deine wahren Bedürfnisse, Gedanken und Gefühle nicht zum Ausdruck, setzt Du Deine schädlichen Persönlichkeiten in Aktion. Wenn Du zum Beispiel ärgerlich, traurig oder voller Angst bist und diese Gefühle nicht wirksam in Deinem Kopf oder im Selbstgespräch verarbeitest, wirst Du sicherlich bald anfangen, Dich niedergeschlagen, verletzt oder schuldig zu fühlen. Willst Du Deinen Chef nicht merken lassen, dass Du anderer Meinung bist als er, ist zu erwarten, dass Du seine Anordnungen sabotierst (ohne Dir dessen bewusst zu sein), indem Du Sachen vergisst, sie zu spät oder falsch machst. Wenn Du nicht nach dem fragst, was Du willst oder Deine Gefühle nicht klar und gerade ausdrückst, wirst Du es indirekt tun und wahrscheinlich auf Umwegen. Eine andere Möglichkeit, Deine Gefühle auf krummen Wegen mitzuteilen ist, psychosomatische Erscheinungen zu zeigen, wie Kopfschmerzen, Magenverstimmung, Verdauungsprobleme oder hohen Blutdruck. Es läuft darauf hinaus: Wenn Du starke Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle nicht richtig behandelst, zeigst Du diese vermutlich auf ganz andere, schädliche Weise - und noch einige andere dazu. Um krumme Kommunikationswege zu vermeiden, musst Du deshalb lernen, wie Du von vornherein etwas direkt sagst, so dass eine Aufgabe erledigt, eine Anordnung ausgeführt wird, ohne anderen auf die Füße zu treten. (WAGNER, 1987)

Ich rede über Dich, was ist mit den anderen?

Während Du lernst, wie Du Deine eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Gefühle wirksamer ausdrückst, wirst Du auch lernen, wie Du anderen helfen kannst, das gleiche zu tun. Je mehr Du auf Deine eigenen Persönlichkeiten achtest, um so mehr wächst Deine Fähigkeit, die Persönlichkeiten anderer wahrzunehmen. Alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Grösse oder ihrem Zweck, setzen sich aus vielen verschiedenen menschlichen Wesen zusammen. Es wäre weder möglich noch wünschenswert, dass alle Mitglieder eines Unternehmens ihre persönlichen Wünsche und Gefühle draussen auf dem Parkplatz abstellten, das hiesse nämlich, dass sie ihre Motivation und Kreativität auch dort liessen. Deshalb ist eine gesellschaftliche Organisation, egal was dieses Unternehmen leistet (fabrizieren, lehren, Dienstleistungen erbringen, Bericht erstatten, verkaufen, bauen, forschen), ein Platz an dem Leute zusammenkommen, um persönliche Befriedigung durch ihr Zusammentreffen mit anderen zu erlangen. Die erfolgreichsten Manager und Führungskräfte akzeptieren nicht nur diese Tatsache, sie benutzen sie auch zum Vorteil für das Unternehmen, für seine Mitglieder und sich selbst. Sie erkennen die Wichtigkeit ihrer Menschenkenntnis und suchen, sie ständig zu verbessern.

Die Grundsätze für der TA sind bei Verständigung und zwischenmenschlichen Beziehungen in jeder Situation anwendbar, zu Hause wie am Arbeitsplatz. Der Schlüssel zu diesem System ist das Konzept des „Okay-Seins“, das aus der Transaktionsanalyse (TA) kommt. Du hast wahrscheinlich den Ausspruch gehört: „Ich bin okay - Du bist okay.“ Laut Wörterbuch bedeutet okay in Ordnung, richtig.

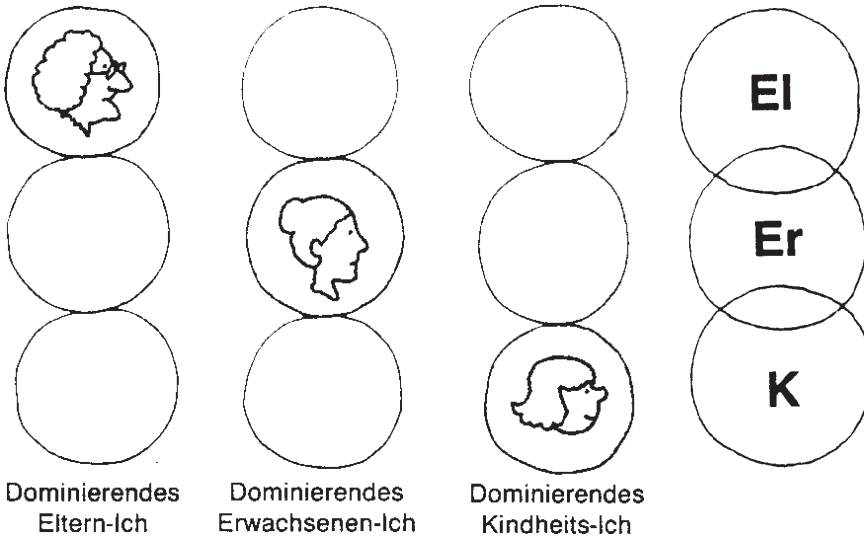
Die Art von Okay-Sein, von der wir reden, hat jedoch nichts mit Ordnung oder Richtigsein zu tun, sondern mit dem eigenen Wert eines Menschen: „Ich bin eine Person, die wertvoll ist, einfach nur durch meine Existenz, nicht wegen meiner Rasse, meines Glaubens, meines wirtschaftlichen Status, meiner körperlichen Erscheinung, Intelligenz oder irgendetwas anderen Eigenschaft.“ Um wirksame Fähigkeiten zu entwickeln, müssen wir mit der Voraussetzung beginnen, dass jeder Mensch innere Werte und Würde besitzt, dass jeder okay ist und Beachtung und Rücksicht verdient.

Okay-Sein ist ein Zustand des Seins, ein Gefühl, das ich von mir und anderen habe. Wenn ich mich okay fühle, dann mag ich mich. Ich weiss, ich verdiene, dass man mit mir rechnet und dass ich habe, was ich brauche. Wie ich mein Okay-Sein empfinde, spiegelt sich darin wider, wie ich Dich empfinde und wie ich Dich einlade, mich zu empfinden: Wenn ich mich mag, kann ich auch Dich mögen, und ich lass Dich mich mögen. Meine vorherrschende Meinung von meinem eigenen Okay-Sein und dem Okay-Sein anderer nennt man meine „Grundposition“ (BERNE, 1973).

Meine Grundposition ist der Rahmen, von dem aus mein Verhalten meistens bestimmt wird. Man erkennt diese Grundposition am deutlichsten, wenn man in einem Konflikt ist. Genauer gesagt, wenn meine Grundposition „ich bin okay - Du bist okay“ ist, dann bin ich eher in der Lage, mich kooperativ und fürsorglich zu verhalten, was für mich und meine Mitmenschen wohltuend und nützlich ist.

Die eigene Grundposition kommt von frühen Kindheitsentscheidungen. Von den frühesten Augenblicken meiner Existenz an forme ich Meinungen über mich selbst, über andere Menschen und die Welt. Werde während meiner elterlichen Erziehung meine Bedürfnisse und Wünsche anerkannt und akzeptiert, werde ich entscheiden, dass ich okay bin und dass andere Menschen okay sind. Wenn andererseits meine Eltern meine Bedürfnisse und Wünsche stets als unwichtig abtun und nicht zur Kenntnis nehmen, werde ich wahrscheinlich entscheiden, dass ich nicht okay bin (denn wenn ich es wäre, würden sie sich besser um mich kümmern); oder ich entscheide, dass meine Eltern nicht okay sind (denn wenn sie es wären, würden sie sich besser um mich kümmern). Wenn meine Bedürfnisse immer wieder als unwichtig abgetan werden, entscheide ich vielleicht, dass niemand okay ist (alle sind gemein zu mir, aber es macht eigentlich nichts, weil ich sowieso wertlos bin). Somit unterscheidet man vier mögliche Grundpositionen:

Ich bin okay - Du bist okay
 Ich bin okay - Du bist nicht okay
 Ich bin nicht okay - Du bist okay
 Ich bin nicht okay - Du bist nicht okay



Meine Meinung über Okay-Sein mag sich von Situation zu Situation ändern; meine Grundposition spiegelt sich jedoch in meinem allgemeinen Verhaltensmuster wider.

Wenn ich daran glaube, dass ich okay bin, werde ich Dich automatisch einladen, mich dementsprechend zu behandeln. Ich suche mir Leute aus, die mir Respekt entgegenbringen. Entscheide ich, dass ich im Grunde nicht okay bin, werde ich mich so verhalten, dass ich Dich einlade, mich dementsprechend zu behandeln. Ich suche mir Leute aus, die mit mir übereinstimmen, dass ich nicht okay bin und die mich nicht für voll nehmen. Glaube ich daran, dass Du nicht okay bist, werde ich Dich entsprechend behandeln und Dich einladen, mich mit weiteren Beweisen zu versorgen, die meine Meinung von Dir bestätigen. Kurz gesagt, ich werde mich so verhalten, da ich meine Grundposition aufrechterhalte.

Was immer meine Grundposition ist, ich werde mein Leben damit zubringen, es zu beweisen. Sicher werde ich mir dessen nicht bewusst sein, denn ich sage mir: „Das ist eben der Lauf der Welt.“ Meine Entscheidung über meine Grundposition bestimmt, welche Art von Leben ich führen werde, mit welcher Art von Leuten ich Beziehungen pflege und in welcher Art ich mit ihnen verkehre. Aber auch die Entscheidung, was zu denken, zu fühlen und zu tun für mich okay oder nicht okay ist, bestimmt mein Leben und meine zwischenmenschlichen Beziehungen.

Um zu beweisen, dass meine Entscheidungen „richtig“ sind, schaffe ich ein Theaterstück oder eine Story, die das bestätigen. Ich entwickle eine Handlung, bestimme die Besetzung, finde die passenden Leute für die Nebenrollen, und dann lebe ich mein Leben nach diesem Drehbuch. Mein Drehbuch schließt auch meine Entscheidungen darüber ein, ob ich ein kurzes oder langes, ein glückliches oder unglückliches Leben führen werde. Drehbuchentscheidungen bestimmen das Verhaltensmuster, nach dem ich Beachtung und Anerkennung (Streicheln) gebe und erhalte.

Habe ich entschieden, „ich bin okay - Du bist okay“, werde ich positives Streicheln geben, annehmen und verlangen.

Menschen sind für die ganze Menschheit verantwortlich, das soll aber nicht heißen, einer ist für die Gedanken, Gefühle und das Verhalten anderer verantwortlich, vielmehr bedeutet es, dass jeder die Verantwortung trägt, des anderen Bedürfnisse, Wünsche und Gefühle zu berücksichtigen und in Betracht zu ziehen. Wenn ich wirk-same Fähigkeiten entwickeln will, muss ich das menschliche Verhalten verstehen, besonders mein eigenes!

Hier kommt die Transaktionsanalyse zum Einsatz.(WAGNER, 1987)

BAMBECK, JOERN
Das Seminar, Gabler,
Wiesbaden, 1988

BERNE, ERIC
Transactional Analysis in
Psychotherapie, Grove Press,
New York, 1961

JAMES, MURIEL
Mitarbeiter besser führen,
MVG, Landsberg-Lech, 1992

MEFFERT, HERIBERT
Strategische Unternehmens-
führung und Marketing,
Gabler,
Wiesbaden, 1988

MILLS, D. QUINN
Die neuen Chefs, Gabler,
Wiesbaden, 1988

WOLFF, GEORG
Führung 2000, Gabler,
Wiesbaden, 1987

WAGNER, ABE
Besser Führen mit
Transaktionsanalyse, Gabler,
Wiesbaden, 1987

Prüfen Sie Ihr kommunikatives Verhalten

Die Kommunikation, also das Reden miteinander, ist der Schlüssel, um zu erfahren, welche Wünsche Ihr Gegenüber hat, was er sich vorstellt, welches Problem ihn bewegt. Damit Sie erfahren, was Ihr Gegenüber will, gibt es nur eine einzige Möglichkeit: genau zuhören und sich selbst zurücknehmen. Das ist das Hauptproblem vieler Menschen, weil sie selbst im Mittelpunkt der Gespräche stehen möchten und zu egoistisch sind, um den anderen wichtig zu nehmen. Sie haben die Fähigkeit zuzuhören verlernt. Bei arabischen Familien hingegen ist das Schweigen in einer Gesprächsrunde fester Bestandteil der Kommunikation.

Es kommt auch vor, dass Mitarbeiter betriebsblind werden, weil sie ihre Tätigkeit schon jahrelang ausüben oder die innere Einstellung vertreten: „Das, was der mir erzählen will, weiss ich ja schon.“ Oder: „Das ist ja immer dasselbe, was der sagt.“ Dadurch laufen Sie Gefahr, Ihren Gesprächspartner abzuwerten und Missachtung zu vermitteln.

Zuhören

Zuhören können Sie ebenso lernen wie Lesen, Schreiben und Rechnen. Die Grundvoraussetzung dafür ist, dass Sie sich selbst zurücknehmen, dem anderen Raum und Platz geben, um sich darzustellen und zu äussern. Und, dass Sie dies auch wollen!

Das Zuhören erfordert eine ganze Portion Konzentration und Aufmerksamkeit. Ob Sie ein gutes Gedächtnis haben und alle Argumente wahrnehmen, wird sich im nachhinein zeigen.

Wichtiger ist, ob Sie verstehen wollen und die geheimen Botschaften zwischen den Zeilen herausfinden können, also hören, was Ihr Gesprächspartner wirklich sagen möchte!

Zuhören kann mächtig anstrengend sein, insbesondere bei Verhandlungen mit mehreren Gesprächspartnern. Hier zeigt sich besonders deutlich, wie gross die Anforderungen an einen guten Zuhörer sind. Jede Reaktion der Teilnehmer, jedes Wort, jedes Argument will gehört, wahrgenommen und richtig interpretiert und beantwortet werden. Zuhören ist mehr als nur das Aufnehmen von Worten. Sie sollten auch spüren, ob sich Ihr Gesprächspartner wohlfühlt und seine körpersprachlichen Signale, seine Atmung, seine Stimme beobachten und wahrnehmen. Jede Frage Ihres Gegenüber gilt es zu beobachten: Was verbirgt sich hinter dem Einwand, hinter der gezeigten Reaktion? Vielleicht kennen Sie selbst solche oder ähnliche Situationen, als Sie das Zuhören als anstrengend empfunden haben. Wer selbst geduldig zuhört, wird von guten Gesprächspartnern ernst genommen. Seine eigenen Worte werden akzeptiert und anerkannt.

Versuchen Sie, beim Zuhören keine nonverbale Information zu senden und keine verbale Zustimmung oder Ablehnung allzu offen zu zeigen.

Verhalten Sie sich neutral und warten Sie ab, bis Ihr Partner zu Ende gesprochen hat, bevor Sie sich eine Meinung bilden oder reagieren. Also verknäufeln Sie sich ein zustimmendes Nicken mit dem Kopf oder ein bestätigendes „Hm“. Seinen Gesprächspartner nicht zu unterbrechen, sondern ihn ausreden zu lassen, ist die logische Konsequenz vom Zuhören und Aussprechen lassen.

Wie Sie zuhören, gibt Aufschluss über Ihr soziales Verhalten und Ihre Grundeinstellung hinsichtlich der Wertschätzung und Ihrem Interesse an Ihrem Gesprächspartner. Gerade

in Konfliktsituationen und in Momenten, in denen Vertrauensverhältnisse vorrangig sind, kommt dem Grad der Aufmerksamkeit gegenüber anderen eine sehr hohe Bedeutung zu. Durch aktives Zuhören können Sie erfahren, welche Vorkenntnisse und welches Wissensniveau Ihr Partner mitbringt. Achten Sie darauf, dass Sie nicht in die selektive Wahrnehmung verfallen, dass heisst nur das, was Sie hören wollen, auch tatsächlich wahrnehmen und dadurch möglicherweise voreilige Schlüsse ziehen. Wenn Ihr Partner eine Gesprächspause macht, um nachzudenken, lassen Sie ihm Zeit, und fallen Sie nicht gleich mit Ihren Argumenten ein.

Viele Gespräche verlaufen unbefriedigend, dauern zu lange oder enden ohne Kauf, weil der Gesprächspartner nicht zuhören kann. Lassen Sie Ihren Kommunikationspartner ausreden! Beachten Sie seine Einwände und Gegenargumente. Fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist, oder formulieren Sie das Gesprochene mit eigenen Worten, damit Sie nicht aneinander vorbeireden. Konzentrieren Sie sich bitte in Gesprächen, und haben Sie Geduld!

Mögliche Auslösungsgründe für Abweichungen zwischen Ihrer Wahrnehmung und der Absicht des Senders einer Botschaft:

- Angedeutetes wird vom Zuhörer durch eigene Phantasien ergänzt und weitergedacht.
- Der Zuhörer assoziiert mit Gesagtem seine subjektive Einstellung.
- Die Aussagen sind ungenau und missverständlich.
- Der Zuhörer hört nicht aufmerksam zu.
- Es erfolgt keine kritische Überprüfung.

Regeln zum Zuhören

Aktives Zuhören ist keine Technik, sondern die Grundhaltung eines Menschen, die Bereitschaft, sich auf seinen Partner einzustellen. Sie können sich fragen: „Was will mir mein Gegenüber sagen, was schwingt zwischen den Zeilen, und worauf will ich achten?“

- Kristallisieren Sie aus der Masse der Informationen das zentrale Thema heraus.
- Lassen Sie sich komplizierte Fremdwörter übersetzen.
- Überprüfen Sie Ihre Einstellung zum Thema. Wenn Ihre Einstellung starr und eingefahren ist, werden Sie vieles überhören.

Sieben Unarten beim Zuhören

- Der Zuhörer wertet die Sache sofort als uninteressant ab.
- Der Zuhörer ist durch Sprache und Stimme des Sprechers voreingenommen oder wird durch eine Aussage zu gedanklichen Ausflügen angeregt.
- Der Zuhörer hat nur ein Ohr für Fakten.
- Der Zuhörer versucht, sich alles auszumalen und lässt in der Aufmerksamkeit nach.
- Der Zuhörer lässt sich durch alle möglichen Dinge ablenken.
- Der Zuhörer nimmt schwierige Details nicht auf.
- Der Zuhörer gibt sich Tagträumereien hin.

- Stellen Sie sich auf das, was Ihnen „gesendet“ wird, ein.
- Denken Sie daran, dass Sie viermal schneller aufnehmen können, als ein Redner sprechen kann, was zu gedanklichen Ausflügen verleitet. Überdenken Sie noch einmal, was der Sprecher gesagt/nicht gesagt oder gemeint hat.
- Strukturieren Sie das, was er gesagt hat, ziehen Sie eine gedankliche Zwischenbilanz.
- Achten Sie auf nonverbale Kommunikation und Atmung Ihres Kommunikationspartner.
- Denken Sie voraus, aber bleiben Sie am Ball.
- Bauen Sie Störeinflüsse aus der Umgebung ab.
- Versuchen Sie zu vermeiden, dass Ihre Gefühle die Kommunikation beeinträchtigen; emotionale Filter können wichtige Aussagen blockieren!
- Registrieren Sie, wenn sich Tonfall oder Lautstärke ändern.
- Fassen Sie bei Dialogen das, was gesagt worden ist, zusammen, beispielsweise in Frageform: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass . . .?“
- Vermeiden Sie, Ihren Partner zu unterbrechen, und erteilen Sie keine vorschnellen Ratschläge. Ratschläge sind auch Schläge!

Aktives Zuhören verlangt positive Einstellungen

- + Ich will mich auf das Gespräch konzentrieren.
- + Ich will Zusammenhänge begreifen.
- + Ich nehme Sie ernst und will Sie verstehen!
- + Es gibt augenblicklich nichts Wichtigeres als Sie.
- + Ich will Ihnen aufmerksam zuhören.
- + Ich bin an Ihnen und Ihren Aussagen interessiert!

Sprachliche Ausdrucksfähigkeit

Um eine Botschaft zum Kommunikationspartner zu transportieren, bedienen wir uns der Sprache. Sie ist unser Ausdrucksmittel, mit dem wir unsere Empfindungs- und Gefühlswelt dem anderen mitteilen. Wir sagen, was wir fühlen und denken. Die Sprache ist neben der Körpersprache das stärkste Band von Mensch zu Mensch. Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, mit anderen Menschen offen zu kommunizieren. Die Sprache ist ein mächtiges Instrument, mit dem Sie viel bewegen können. Sie können mit Worten verletzen oder ein Gespräch informativ, angenehm und konstruktiv gestalten. Es ist empfehlenswert, den eigenen Wortschatz zu erweitern, um die richtigen Worte zur richtigen Zeit verfügbar zu haben.

Unser Wortschatz besteht aus dem passiven und dem aktiven Wortschatz. Zu unserem aktiven Wortschatz gehören die Wörter, die wir beim Reden verwenden. Der passive Wortschatz setzt sich aus den Wörtern zusammen, die wir kennen, aber in der Regel nicht verwenden. Sie können Ihren passiven Wortschatz aber aktivieren. Eine Möglichkeit ist, Synonyme für ein Wort zu finden.

Eine andere ist, mit Hilfe von Bildern, die Sie malen, Ihre Assoziationsfähigkeit zu trainieren. Lesen Sie viel, dann werden Sie den einen oder anderen Begriff in Ihren aktiven Wortschatz aufnehmen.

Übung: Versuchen Sie, zutreffendere Worte zu finden für: ausgezeichnet, praktisch, modern, schön. Nehmen Sie notfalls ein Wörterbuch zu Hilfe.

Sprechtechnik

Zur sprachlichen Ausdrucksfähigkeit gehören auch Artikulation und Modulation. Sie sollten klar und verständlich sprechen, keine Worte oder Silben verschlucken. Wenn Sie Dialekt sprechen, können Sie den prinzipiell beibehalten. Treffen Sie als Urbayer aber auf einen Hanseaten, sollten Sie sich sprachlich anpassen und verständliches Hochdeutsch benutzen.

Viele Menschen neigen dazu, sehr monoton zu sprechen. Eine monotone Stimmführung kann zur Folge haben, dass sich Ihr Gesprächspartner nach geraumer Zeit langweilt. Nutzen Sie die Kraft Ihrer Stimme, um Wichtiges herauszustellen. Betonnen Sie an der richtigen Stelle, heben und senken Sie Ihre Stimme, werden Sie mal lauter, mal leiser. Benutzen Sie die ganze Klaviatur! Sprechtechnische Übungen können Sie dabei unterstützen, Ihre Stimme zu entwickeln. Lesen Sie Passagen aus einer Zeitung oder einem Buch laut vor. Zeichnen Sie das Gesprochene auf Band auf, dann können Sie sich selbst kontrollieren und hören, wo Sie noch mehr an sich arbeiten sollten. Überfordern Sie Ihren Gesprächspartner nicht durch leises und monotones Sprechen oder mit endlos langen Sätzen. Verwenden Sie kurze, klare Sätze, in denen Anfang und Ende deutlich zu erkennen sind.

Atmung

Um zu sprechen, müssen wir atmen. Je besser Ihre Atemtechnik ist, um so länger können Sie reden, ohne Luft zu holen. Richtig ist die Zwerchfellatmung. Eine gute Übung ist, wenn Sie sich etwas Rasierwasser oder Parfüm auf das Handgelenk tupfen.

Wenn Sie den Mund schliessen und den Duft durch die Nase so tief wie möglich einatmen, spüren Sie, wie die Zwerchfellatmung richtig ist. Es braucht einiges an Training, bis die Zwerchfellatmung automatisch einsetzt. Zu Beginn hilft es, wenn Sie bewusst ein- und ausatmen. Mit etwas Übung können Sie dann selbst nachvollziehen, wie viele Wörter mehr Sie sagen können, ohne erneut Luft zu holen.

Die Lautstärke

Die Lautstärke, die Sie wählen, kann Auskunft darüber geben, wie Sie sich fühlen. Wenn jemand sehr laut spricht oder schreit, kann das Wut oder Aggression sein. Sehr leises Sprechen deutet auf Unsicherheit und Hemmung hin. Die Lautstärke, die Sie wählen, bringt Dynamik in Ihr Gespräch, indem Sie Wichtiges lauter sagen oder die Stimme leiser werden lassen. Ausgehend von einer mittleren Lautstärke, können Sie mit Ihrer Stimme spielen, sie heben und senken und dadurch eine angenehme Spannung erzeugen.

Klangfarbe

Der Klang der Stimme ist oft wichtiger als der Inhalt. Sie beeinflusst das Gefühl des Gesprächspartners und bestimmt Sympathie oder Antipathie. Ausserdem gibt die Klangfarbe Auskunft über die Stimmung des Redners. Vermeiden sollten Sie Extreme wie einen Kommandoton oder süsse Vertraulichkeit.

Sprechtempo

Mit dem Sprechtempo können Sie Ihre Sprache lebendig gestalten. Zu langsames Sprechen wirkt langweilig und ermüdend, zu schnelles Sprechen dagegen kann Ihren Zuhörer überfordern. Wichtige Aussagen können verloren gehen, weil Ihr Gesprächspartner vielleicht einem vorangehenden Argument gedanklich gefolgt ist. Besser ist, wenn Sie eher langsamer als zu schnell sprechen.

Über die Wichtigkeit von Pausen

Das Geltungsbedürfnis der meisten Menschen ist übersteigert, und sie reden ohne Ende. Einige schaffen es sogar, den Eindruck zu vermitteln, dass sie endlos reden können, ohne Luft zu holen. Wenn Sie eine Pause machen, geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Chance nachzudenken oder Rückfragen zu stellen. Stellen Sie Ihr Ego in den Hintergrund! Ihr Gesprächspartner spielt die Hauptrolle!

Partnerorientiertes Sprechen fordert Pausen, denn sie geben Ihrem Gesprächspartner Gelegenheit nachzufragen und nachzudenken. Er kann das, was Sie sagen, aufnehmen. Pausen sind ein exzellentes Hilfsmittel, um Ihre Sprechgeschwindigkeit zu steuern. Eine angemessene Sprechgeschwindigkeit vermittelt Ihrem Zuhörer ein angenehmes Gefühl und gibt ihm Zeit, Ihre Informationen vom Ultrakurzzeitgedächtnis in das Kurzzeitgedächtnis zu transportieren. Ihre wertvollen Argumente werden dadurch behalten.

Pausen geben Ihnen auch die Möglichkeit zu überlegen, was Sie als nächstes sagen wollen und wie Sie formulieren. Man nennt das auch Sprechdenken. Sie können die Wirkung des Gesagten unterstreichen, indem Sie eine Pause vor oder nach einem markanten Wort oder einer wichtigen Aussage machen. Das unterstreicht die Wertigkeit.

Denkfüller und Sprachmarotten

Einer der unangenehmsten Denkfüller sind die „Ehms“. Sie werden vom Sprecher in der Regel nicht bewusst wahrgenommen, weil er sie in seinen Sprachschatz integriert hat. Diese Füller benutzen manche Menschen, um Unsicherheit und die Angst vor Leere zu überspielen. Einige meinen, dass sich der Gesprächspartner langweilen könnte und schieben ein „Ehm“ ein, um Sprechlücken zu schliessen. Benutzen Sie ein Diktiergerät oder einen Kassettenrecorder, nehmen Sie Texte auf, und prüfen Sie selbst, wie viele „Ehms“ Sie verwenden.

Die einfachste Möglichkeit, sich diese Verlegenheitswörter abzugewöhnen, besteht darin, sie wegzulassen und statt dessen eine Sprechpause einzulegen. Das ist wesentlich eleganter. Bitten Sie Ihre Kollegen und Partner, Sie darauf aufmerksam zu machen, wenn wieder ein „Ehm“ gefallen ist. Sensibilisieren Sie sich selbst dafür, und Sie werden in drei bis vier Wochen keines mehr verwenden. Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie sagen wollen.

Der eine oder andere von Ihnen benutzt andere Füll- oder Modewörter, um Gedankenlücken zu schliessen. Sehr beliebt ist auch das Wörtchen „eigentlich“. „Eigentlich wollte ich mich erkundigen, wie es Ihnen geht.“ Und „uneigentlich“? „Eigentlich ist das eine gute Sache.“ Heisst das nun, dass es gut ist, oder verbirgt sich noch ein Nachteil dahinter? Versuchen Sie doch, das Wort zu ersetzen oder wegzulassen. Uneigentlich ist es ganz einfach.

Andere Sprachgewohnheiten, die Sie haben, können Ihnen Ihre Mitmen-

schen sagen, wenn Sie sie danach fragen.

Es gibt auch die Könige der „Abers“, die nach jedem Argument, das man gebracht hat, mit einem „Aber“ oder „Ja-aber“ kontern. Hin und wieder höre ich auch verbale Bestätigungen durch das Wort „echt“, was Zustimmung und Frage zugleich sein kann, denn es meint „wirklich“. Im Gespräch zu häufig verwendet, kann es langweilen. Auch das können Sie verändern, indem Sie diese Wörter weglassen oder Synonyme verwenden und Ihren aktiven Wortschatz erweitern.

Was es ebenfalls zu vermeiden gilt, sind Wortwendungen wie:

- „Sicherlich wissen Sie schon, dass“
- „Sie sind sicherlich schon über den neuesten Stand der Dinge informiert.“

Beim Verwenden des Wortes „sicherlich“ unterstellen Sie Ihrem Gesprächspartner, dass er die Information, von der Sie sprechen, bereits hat. Im übertragenen Sinne bedeutet „sicherlich“: „Sie wissen das noch nicht? Dann sind Sie nicht informiert.“

Wenn jemand zu mir sagt: „Sicherlich wissen Sie ...“, „sicherlich möchten Sie ...“, dann sage ich prinzipiell: „Nein, wie kommen Sie darauf?“ Sie können nicht davon ausgehen, dass jeder alles weiss und über alles informiert ist. Stellen Sie sich vor, wie viele Fach- und Spezialgebiete es mittlerweile gibt. Die Informationsflut ist überwältigend.

Sehr unschön hören sich Redewendungen an, die in der Möglichkeitsform gehalten sind:

- „Ich würde sagen, das ist ein guter Vorschlag.“ - „Ich würde Ihnen vorschlagen, dieses Produkt zu bevorzugen.“

Warum sprechen Sie nicht gleich in direkter Sprache? Wollen Sie etwas, oder wollen Sie nicht? Besser ist es zu sagen: „Ich finde, das ist ein guter Vorschlag.“ „Ich schlage Ihnen vor, dieses

Produkt auszuprobieren.“ Wenn Sie das „würde“ umformulieren und noch dazu von sich selbst sprechen, ist das wesentlich besser. Sie haben doch eine eigene Meinung und wollen Ihren Gesprächspartnern einen Rat oder eine Empfehlung geben. Dann richten Sie bitte auch Ihre Sprache danach aus.

Eine Steigerung der Sprachmarotten ist der „Man-ismus“. „Man würde sagen, dass es sich hier um ein gutes Produkt handelt.“ Wer ist „man“? Sie, Ihr Kollege, Ihr Vorgesetzter, Ihr Partner, Ihr Hund? Sprechen Sie von sich, und stellen Sie Ihren Kommunikationspartner in den Vordergrund. Sprechen Sie ihn namentlich an: „Herr Meier, ich finde, dass das eine ausgezeichnete Idee ist.“ Haben Sie Mut, und finden Sie eigene Formulierungen!

Einige Aussagen, die wir verwenden, sind negativ besetzt. Beobachten Sie sich genau, und hören Sie hin, was Ihnen gesagt wird. Dann werden Sie bald heraushören, was dahinter stecken kann:

Sagen Sie nicht: „Das ist kein Problem. Das ist nicht schwierig.“
Besser ist: „Das können wir lösen. Das ist einfach.“

Ich-Aussagen

Ich-Aussagen haben den Vorteil, dass Sie von Ihren eigenen Gefühlen, Meinungen und Gedanken sprechen und Sie das mitteilen, was Sie denken. Wenn Sie von sich sprechen, wirkt Ihre Aussage ehrlicher. Dadurch legen Sie den Grundstein für eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre. Ihr Gesprächspartner fühlt sich nicht angegriffen, sondern spürt Verständnis und erfährt, was in Ihnen vorgeht.

Ich-Aussagen haben Vorteile:

- + Sie sind ehrlich und fördern ein positives Gesprächsklima.
- + Sie schaffen eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit.
- + Sie greifen den Partner nicht an.
- + Sie drücken persönliche Meinungen und Gefühle aus.
- + Gegen Ich-Aussagen kommen rationale Gründe kaum an.

Ich-Aussagen bieten Ihrem Gesprächspartner eine Orientierungshilfe über Ihre Meinung und Ihre Gefühle. Sie signalisieren anderen, was in Ihnen vorgeht und können unfaire Angriffe bereits im Vorfeld abwehren. Mit Ich-Aussagen können Sie von einer Konfrontation ablenken, denn Sie entwaffnen Ihren Gesprächspartner.

Sprechen ohne
Worte:

Körpersprache

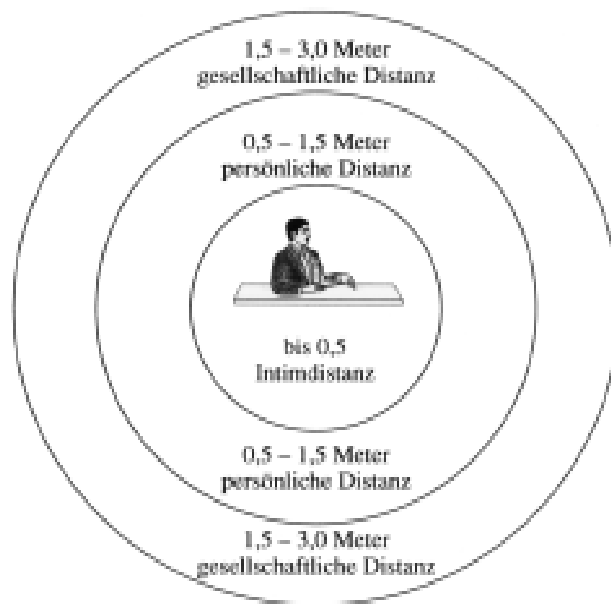
Zur Kommunikation gehören die verbale und die nonverbale Sprache. Nonverbal bedeutet, dass der Körper Signale hinsichtlich seines Wohl- und Unwohlverhaltens sendet. Die Sprache des Körpers hat weitestgehend mit Instinkt zu tun. Allerdings muss bei der Interpretation von körpersprachlichen Signalen darauf geachtet werden, dass einige Gesten von Kultur zu Kultur unterschiedlich zu deuten sind.

Wenn wir verbal eine Aussage machen, die mit dem, was wir tatsächlich meinen, nicht übereinstimmt, spricht unser Körper in der Regel automatisch die Wahrheit. Wenn ich also sage:

„Ich bin davon überzeugt ...“ und dabei gleichzeitig den Kopf schüttele und damit meine eigene Aussage verneine, haben meine Worte gelogen. Mein Körper, in dem Fall der Kopf, hat die Wahrheit gesagt, nämlich, dass ich nicht davon überzeugt bin.

Beim Analysieren der körpersprachlichen Signale gibt es nicht immer eine absolute Interpretation, wenn wir die Gesprächsinhalte nicht kennen. Dagegen sind manche Gesten so klar und deutlich, dass wir sie auch beurteilen können, ohne zu wissen, was gesprochen wird. Das können Sie in Restaurants, Bars, in der Bahn oder im Schwimmbad und an jedem anderen Platz beobachten.

Allerdings ist zu empfehlen, am Anfang Ihres Beobachtungstrainings sehr vorsichtig mit Analysen und Interpretationen umzugehen.



Der bewusste und unwillkürliche Ausdruck des Körpers sendet Signale, die die Absicht und die Stimmung des Sprechers offenbaren. Wenn Sie diese Signale wahrnehmen, sollten Sie wissen, dass etwas schiefgelaufen ist. Beispielsweise unterbreiten Sie Ihrem Kunden ein preisliches Angebot, und er zieht sich zurück. Dann wissen Sie als Verkäufer, dass der angebotene Preis nicht den Vorstellungen oder Erwartungen Ihres Kunden entspricht, und Sie können sofort korrigierend darauf eingehen.

Es bedeutet bei unserem Partner Unentschlossenheit, wenn er

- seine Hände zum Kopf führt und uns hilfeschend ansieht,
- seine Nase reibt,
- seinen Kopf langsam hin- und herbewegt.

Überheblichkeit oder Arroganz, wenn er

- seine Oberlippe hochzieht,
- seine Schultern nach hinten drückt und den Brustkorb wölbt,
- von oben herabschaut,
- verzerrt, einseitig, schief lächelt oder lacht.

er zeigt und sagt,

- mit dem Kopf nickt,
- seine Sitzhaltung offen ist,
- uns seine Handinnenfläche entgegenstreckt,
- eine freundliche Miene aufsetzt,
- unsere Gesten nachahmt.

Nachdenken oder Konzentration, wenn er

- seine Hand zum Kopf führt,
- seine Augen auf einen Fixpunkt in der Umgebung richtet, aber nicht auf uns,
- senkrechte Stirnfalten über der Nasenwurzel aufsetzt,
- seine Unterlippe in den Mund zieht,
- mit seiner Zunge seine Lippen befeuchtet.

Überlegenheit, wenn er

- seine Hände zum Dach formt und den Oberkörper zurücknimmt,
- seinen Kopf hochnimmt und uns von oben herab ansieht.

Unsicherheit, wenn er

- auf der Vorderkante des Stuhls ohne Rückenlehne sitzt,
- den Augenkontakt zu uns aufgibt,

- seine Finger zum Mund nimmt oder beim Sprechen mit der Hand seinen Mund verdeckt,
- leise und/oder langsam spricht,
- seine Gesten nur eng und klein andeutet,
- viele Ehm's benutzt,
- seinen Kopf zwischen den Schultern einzieht.

Überraschung oder Erstaunen, wenn er

- seine Augenbrauen hochzieht und dadurch waagrechte Falten entstehen,
- seinen Mund öffnet,
- plötzlich vom Stuhl aufsteht.

Ungläubigkeit oder Misstrauen, wenn er

- als Brillenträger uns über die Gläser mit etwas nach unten geneigtem Kopf anschaut,
- seinen Kopf zur Seite dreht, uns aber mit erhobenen Augenbrauen ansieht.

Desinteresse, wenn er

- seinen Oberkörper weit zurücklehnt,
- seinen Körper entspannt zusammensinken lässt,
- seine Arme herabhängen lässt,
- seine Augenlider nur gering geöffnet hält,
- stehend seine Hände auf dem Rücken kreuzt oder in die Taschen steckt.

Zufriedenheit, wenn er

- sich die Handinnenflächen reibt,
- sein Kinn bzw. den Kinnbart streichelt,
- seine Hände aneinander reibt oder seine Oberschenkel streichelt.

Nervosität, wenn er

- mit den Augenlidern blinzelt,
- mit Gegenständen spielt,
- unruhig hin und her blickt,
- seine Füße wackeln lässt,

- mit seinen Fingern auf den Tisch trommelt,
- häufig seine Brille auf- und absetzt,
- unruhig auf dem Stuhl hin- und herrutscht.

Distanzzonen

Mit unserem körpersprachlichen Verhalten hängen auch die Distanzzonen zusammen, die wir unbewusst einhalten. Nehmen wir an, Sie stehen in einer überfüllten U-Bahn. Hatten Sie schon mal das Gefühl, dass Ihnen die Nähe der herumstehenden Personen zu eng war? Oder haben Sie bei sich beobachtet, dass Sie einen Schritt zur Seite getan haben, um von einer Person mehr Abstand zu bekommen? Sobald uns jemand körperlich zu nahe rückt, regulieren wir instinktiv unsere Distanzzone.

Intimzone

Die Intimzone spielt sich in einem Abstand von null bis fünfzig Zentimeter ab. Haben Sie zu einer Person einen guten persönlichen Kontakt, wird sie Ihnen erlauben, in ihre Intimzone einzudringen. In den meisten beruflichen Gesprächen dürfte dies aber eher die Ausnahme sein. Daher ist zu empfehlen, in jedem Fall darauf zu achten, gebührenden Abstand zu halten und die Intimzone Ihres Gesprächspartners nicht zu verletzen.

Persönliche Distanz

Diese Distanz bewegt sich in einem Abstand von etwa 50 Zentimetern bis zu 150 Zentimetern. Hier können Sie mit Ihrem Gesprächspartner kommunizieren, ohne dass er Sie als Eindringling empfindet. Sie eignet sich für Verkaufsgespräche.

Gesellschaftliche Distanz

Sie bewegt sich zwischen 1,5 und 3,0 Metern. Sie wird bei offiziellen Anlässen bevorzugt. Bei Vorgesetzten lässt sich dieser Abstand speziell bei Kritikgesprächen mit Mitarbeitern beobachten.

Ansprache-Distanz

Die Ansprache-Distanz liegt bei etwa drei Metern. Sie wird bei Vorträgen und Reden eingenommen und gewährleistet für den Sprecher, dass er sein Publikum im Auge behält.

Erfolgsschlüssel:

- Achten und respektieren Sie Ihren Kommunikationspartner.
- Ihre innere Einstellung wird von Ihrer Körpersprache transparent gemacht.
- Loyalität beginnt mit Loyalität bei sich selbst.
- Vermeiden Sie Dominanzverhalten.

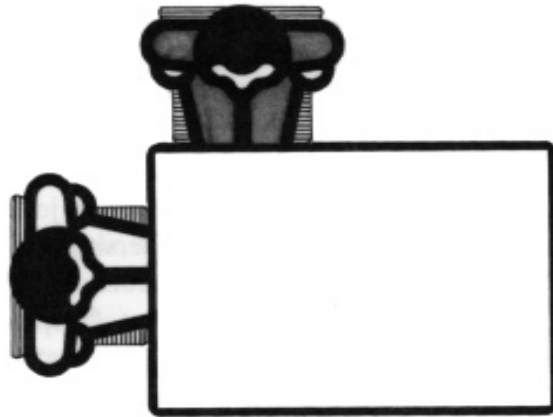
THIEL, ERHARD

die Körpersprache sagt mehr als tausend Worte, Ariston, Genf, 1994

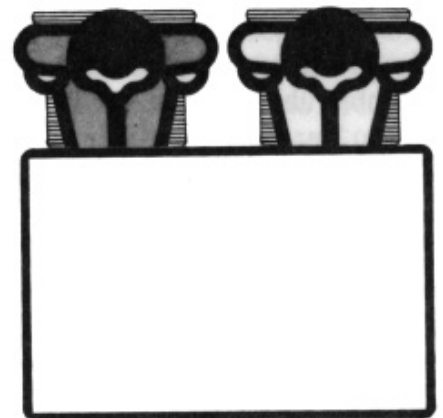
Sitzpositionen

Freundlich übers Eck, die günstigste

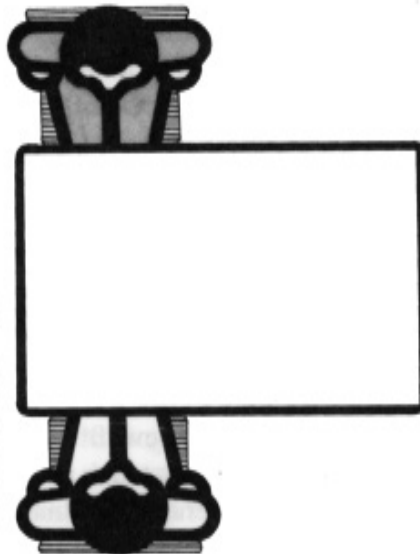
Verhandlungsposition. Hier ist die Atmosphäre entspannt und freundschaftlich. Das hat etwas mit der Freiheit der Blickrichtung zu tun. Der Blick kann hier ohne weiteres ausweichen, kann aber auch die Augen des Gesprächspartners suchen. Keiner fühlt sich direkt angegriffen.



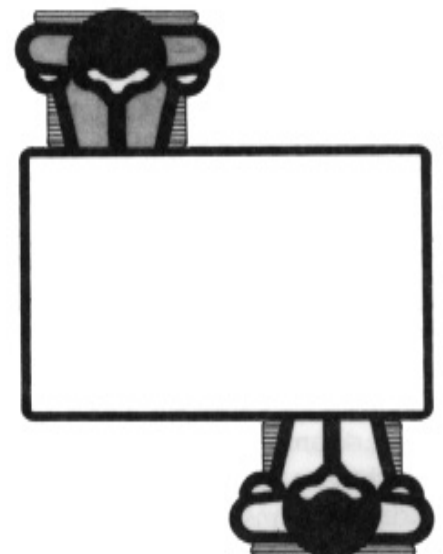
Auf >seiner< Seite: Wer dem Besucher an die grüne Seite rückt, sollte dies allerdings nur tun, wenn die Vorgefachte schon ausgetragen sind und beide sich auf eine Meinung geeinigt haben, wenn also nur noch Einzelheiten auszuhandeln sind.

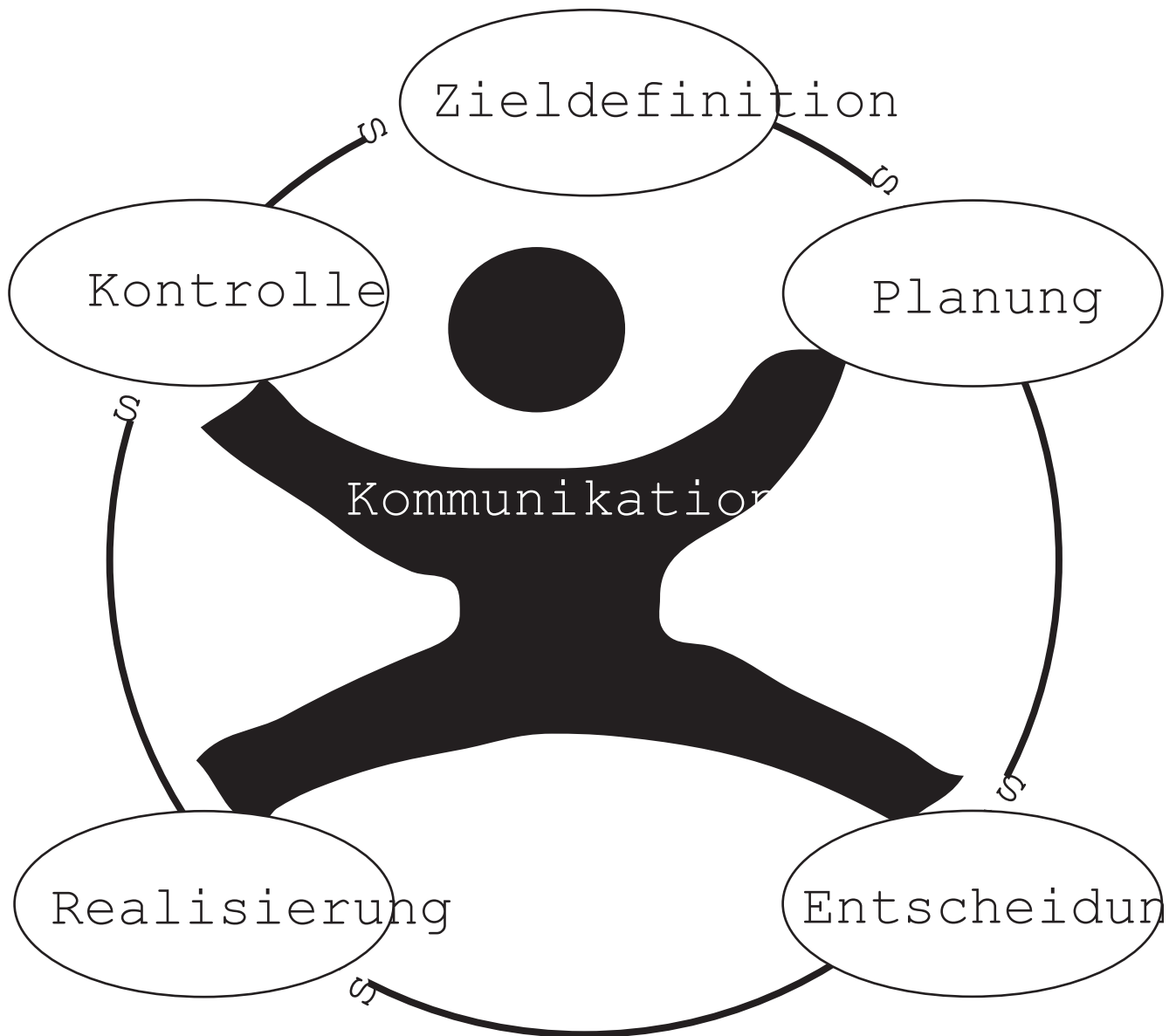


Aug´ in Aug´, fast schon eine Konkurrenzsituation. Wer sich dem anderen frontal nähert, lässt erkennen, dass er auch eine Auseinandersetzung nicht scheut und dass er es auf Rangkämpfe ankommen lassen will. In dem Gespräch könnte leicht ein feindlicher Unterton aufkommen.



Kein Interesse: Wer so auf Distanz geht, zeigt, daß er mit seinem Gesprächspartner eigentlich nichts zu tun haben möchte. Die sogenannte >unabhängige Position< verrät entweder einen Mangel an Interesse oder ganz eklatant fehlendes Selbstbewußtsein.





Management Stil

1 Der Führungsprozess

Die Führungsaufgabe kann als ein komplexer Prozess angesehen werden, der in eine Reihe von Stationen zerfällt. Diese Stationen sind einzelne Führungstätigkeiten, die für die Durchführung des Führungsprozesses erforderlich sind. Tätigkeiten zur Erfüllung von Aufgaben nennt man Funktionen. Zur Erfüllung des Führungsprozesses sind somit bestimmte Führungsfunktionen notwendig.

Es gibt viele Versuche, die Fülle der einzelnen Führungsstile in eine gewisse Systematik zu bringen und ihren folgerichtigen Ablauf darzustellen. Aufbauend auf der Systematik der Deutschen Management-Gesellschaft in Form des „Managementkreises“ und mit leichten Abwandlungen kann man den Führungsprozess in folgende Hauptfunktionen unterteilen:

- | Zieldefinition
- | Planung
- | Entscheidung
- | Realisierung
- | Kontrolle
- | Kommunikation

Der Führungs- oder Management-Kreis soll folgendes verdeutlichen:

a) Die Geschlossenheit des Führungsprozesses: Aus dem Führungskreis kann kein Segment herausgebrochen werden und keines darf fehlen, ohne die erforderliche Durchführung der Führungsaufgabe zu gefährden!

b) Die Aufeinanderfolge der Führungsfunktionen: Am Anfang steht die Zielsetzung. Diese löst die Planung aus, wie die Ziele am besten zu erreichen sind. Danach muss entschieden werden, welche der im Plan

gedanklich durchgespielten Mittel tatsächlich eingesetzt werden sollen.

Schliesslich müssen die Entscheidungen dadurch ausgeführt werden, dass man andere (die Mitarbeiter) so organisiert, dass die Massnahmen durchgeführt werden können und sie so motiviert, dass die Mitarbeiter Veranlassung haben, die Massnahmen auch auszuführen.

Die Kontrolle überprüft, ob die Durchführung auch erfolgte:

Über eine Messung der Erfolge der durchgeführten Massnahmen und einem Vergleich mit den Zielsetzungen wird dann die Zielsetzung selbst beeinflusst, d.h. möglicherweise korrigiert.

Die Kernfunktion „Kommunikation“ hält quasi die anderen Funktionen zusammen und ermöglicht erst ihre prozessartige Abfolge. Ihr Anstossen an die anderen Funktionen drückt aus, dass bei der Durchführung aller Hauptfunktionen des Führungsprozesses Informationsvorgänge ablaufen, d.h. dass keine Hauptfunktion ohne Kommunikation denkbar ist.

c) Die Zwangsläufigkeit: Die Pfeile von Hauptfunktionen zu Hauptfunktionen erklären nicht nur deren Reihenfolge, sondern sollen auch eine Vorstellung davon vermitteln, dass beispielsweise auf die Zielsetzung immer die Planung und auf die Durchführung immer die Kontrolle folgen muss.

Bei der Gestaltung des Führungsprozesses kann man mehr oder minder planvoll vorgehen. Zur systematischen Bewältigung der komplexen Führungsaufgabe wurden - häufig mit Ursprung in den USA - Modelle entwickelt, die, ausgehend von einer zentralen Idee, eine planvolle und systematische Führungsleistung gewährleisten sollen. Diese Führungsmodelle werden auch Führungstechniken, Führungsstile, Führungssysteme oder Führungskonzeptionen genannt.

2 Charakterisierung der Führungsstile

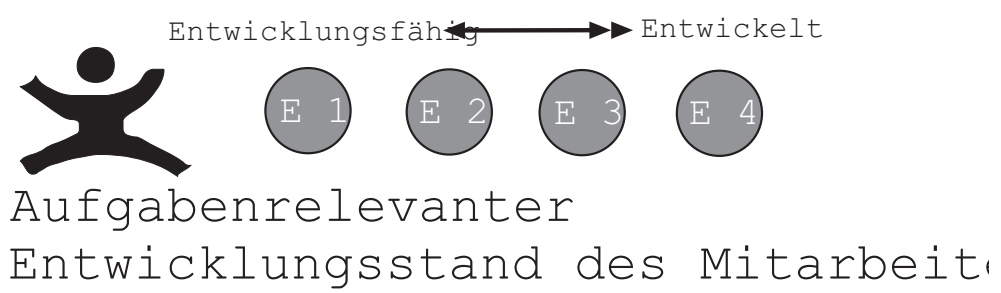
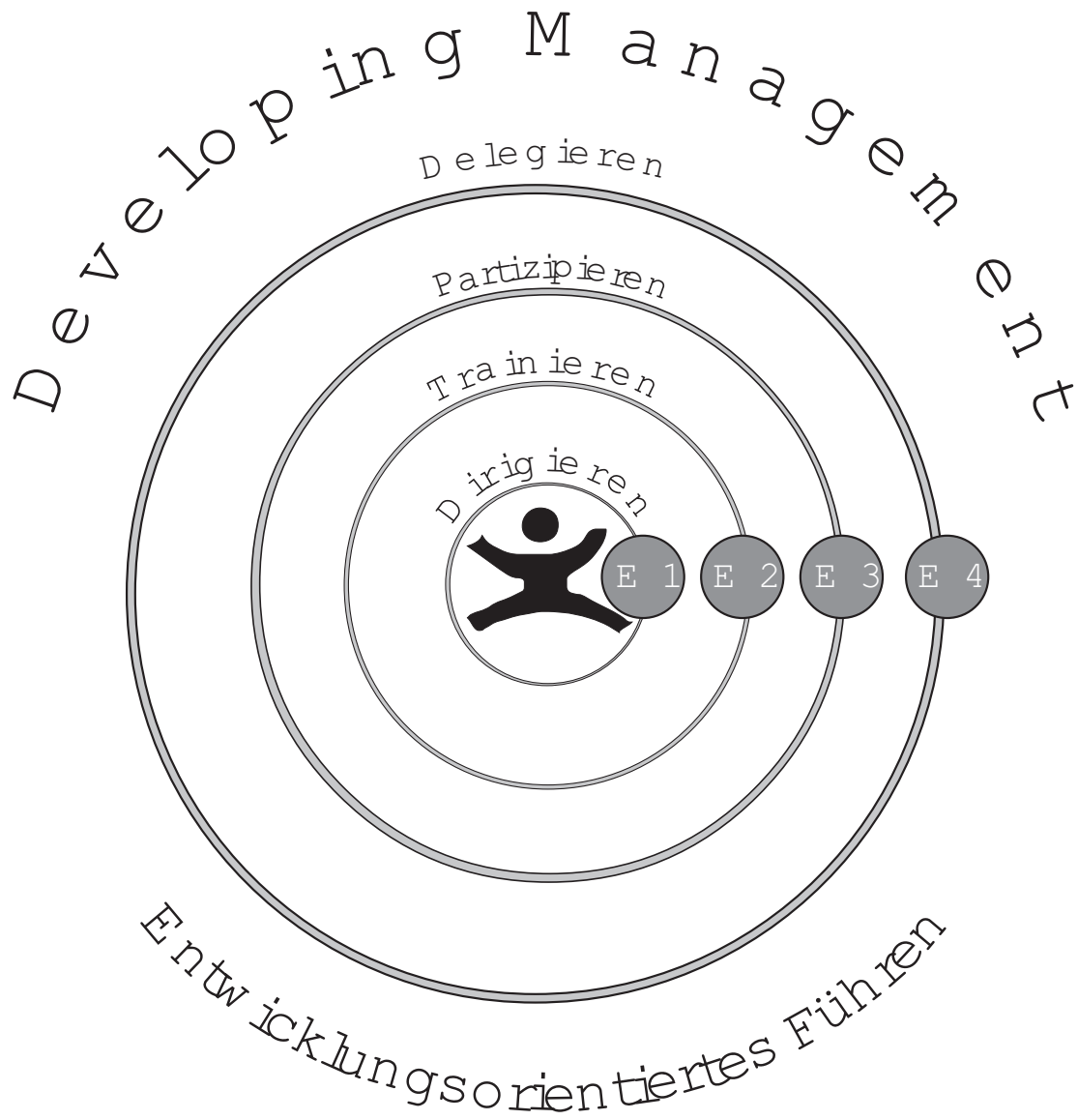
Die Führungsstile wurden als Gestaltungshilfen für die Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung entwickelt. Nicht immer handelt es sich um geschlossene Konzepte, sondern lediglich um eine Sammlung von Führungsrezepten und Handlungsvorschriften. Sie alle enthalten die Empfehlung von Verhaltensweisen für Führungskräfte oder Prinzipien, nach denen die Führungskräfte ihre Handlungen ausrichten sollen.

Es ist zu fragen, wieso sich unterschiedliche Führungskonzeptionen entwickeln konnten, wenn Führung nicht eine beliebige Technik sein soll. Eigentlich dürfte es keine gravierenden Meinungsunterschiede darüber geben, wie ein solcher zielgerichteter Prozess „Führung“ zu gestalten ist, um zu einem Höchstmass an Effizienz zu gelangen.

Alle Modelle berücksichtigen im Grunde, dass der Führungsprozess in den Funktionen Zielfindung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle abläuft. Die Führung von Menschen stösst überall auf gleiche Gesetzmässigkeiten, Bedingungen und Schwierigkeiten. Die Konzeptionen variieren deshalb auch vornehmlich nur in den Schwerpunkten, die sie setzen: sie stellen jeweils unterschiedliche Funktionen des Führungsprozesses besonders heraus (z.B. Zielsetzung, Kontrolle usw.).

Die Funktion, die als Ansatzpunkt des Führungsverhaltens gewählt wird, rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung; die anderen werden auf sie bezogen oder vernachlässigt.

Hierin liegt der Kardinalfehler vieler praktizierter Management-Techniken. Denn der Führungsprozess ist eine zwischenmenschliche Interaktion, bei der der Mensch im Vordergrund stehen muss.



Eine Führungskonzeption sollte dazu beitragen, die Führungsaufgabe so optimal wie möglich zu lösen. Zur Überprüfung dieses Kriteriums können folgende Grundsätze aufgestellt werden.

- Die Konzeption sollte den Menschen in den Mittelpunkt aller Transaktionen stellen und seinen situationsbezogenen Entwicklungsstand für die zu übertragenden Aufgaben berücksichtigen.
- Sie sollte es möglich machen, die Leistung des einzelnen Mitarbeiters und des Vorgesetzten genau zu ermitteln und Vorgesetzte und Mitarbeiter in ihr Konzept einzubeziehen.
- Die Konzeption sollte einfach zu verstehen und ohne grosse Hilfsmittel zu realisieren sein. Ein zu grosser Perfektionismus ist zu vermeiden.
- Sie sollte in sich schlüssig und auch in den anderen Funktionen und Unterfunktionen realisiert werden können.
- Sie sollten ohne dogmatische Fesseln und genügend flexibel sein und die Möglichkeit ständiger Veränderung und Verbesserung von Führungs- und Organisationsgebilden offenlassen.

3 Developing Management

Diese Führungskonzeption wurde auf der Grundlage der situativen Reifegrad-Theorie (HERSEY/ BLAN-CHARD, 1976, 1979) und Management by Objectives (DRUCKER, 1954) von Human Resource Development entwickelt. Man kann die englische Bezeichnung dieser Führungskonzeption am besten mit „Entwicklungsorientiertes Führen“ übersetzen.

Developing Management stellt den Menschen, dessen Disposition in der jeweiligen Führungssituation für den Erfolg entscheidend ist, in den Mittelpunkt.

Mittels der Führungskonzeption „Developing Management“ soll eine zielgerichtete Führung von Organisationen in allen Gliedern ermöglicht werden. Wie so viele Entwicklungen in gesellschaftlichen Bereichen kann sie als Gegenbewegung verstanden werden, und zwar als Gegenbewegung gegen eine immer fühlbarer gewordene Starre und Bürokratisierung von Organisationen durch deren wachsende Grösse und andere Einflüsse. Die einzelnen Mitarbeiter in Organisationen waren auf die Ausübung bestimmter Funktionen oder Verfahren ausgerichtet. Es galt, diese so fehlerlos und genau wie möglich zu erfüllen.

Developing Management geht vom Menschen und seinen Stärken und Schwächen aus und entfernt sich von der reinen Funktions- oder Verfahrenorientierung und der damit häufig verbundenen geringen Elastizität und Wirksamkeit. Nicht mehr die möglichst exakte Ausübung einer Funktion ohne Rücksicht darauf, ob das für ein übergeordnetes Ziel notwendig und richtig ist, sondern die wirksamste Zielerreichung wird in den Mittelpunkt gerückt. Mit welchem Verfahren dies erreicht wird, ist zweitrangig. Jeder Mitarbeiter, so unterschiedlich er in der konkreten Führungssituation dispositioniert ist, soll mit der maximal möglichen Effizienz eingesetzt werden.

Die im Unternehmen vorhandenen Humanressourcen sollen durch dieses Führungsverhalten im Hinblick auf eine Verbesserung der Motivation und Innovationskraft stimuliert werden.

Diese Mitarbeiterorientierung bedeutet im wesentlichen dreierlei:

1. Der anzuwendende Führungsstil ist in Abhängigkeit von der jeweiligen Gruppensituation zu wählen. Der Führungsstil wechselt mitarbeiter- und situationsbezogen je nach Entwicklungsstand zwischen den Führungsinstrumenten Dirigieren, Trainieren, Partizipieren und Delegieren.
2. Ziele werden nicht nur in globaler Form vorgegeben, sondern aus dem Gesamtziel werden Unterziele und Einzelziele abgeleitet, die den einzelnen Vorgesetzten und Mitarbeitern als Orientierungshilfen für ihre Arbeit gelten.
3. Das einmal aufgestellte Ziel und die Unter- und Teilziele sind keine feststehenden Grössen, sondern sind selbst veränderlich. Sie unterliegen durch die Führungs- und Ausführungsprozesse in Organisationen, durch deren Ergebnisse, durch Anpassungsmassnahmen oder innere kreative Massnahmen der ständigen Änderung. Die Zielbildung ist somit ständig in den Gestaltungsprozess mit einzubeziehen.

Ein wesentlicher Gedanke der Führungskonzeption „Developing Management“ liegt in der Forderung nach gemeinsamer Zielformulierung auf der Grundlage der Kompetenz des Mitarbeiters. Einzelziele sind nicht von oben vorzugeben, sondern gemeinsam zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu erarbeiten und festzusetzen. Sie sind bereits in der Bezeichnung treffend wiederzugeben. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse stützen die Annahme, dass das Interesse an der Erreichung von Zielen um so grösser ist, je stärker die Mitarbeiter an der Zielformulierung und -vorgabe mitgearbeitet haben und diese von ihnen mitgetragen werden.

worden sind.

In der betrieblichen Praxis werden die Mitarbeiter eine bestimmte Ausgangsqualifikation mitbringen. Dementsprechend müssen sie gemäss ihrem Qualifikationsprofil in die einzelnen Entwicklungsstufen (E1-E4) eingruppiert werden.

Die Anreizwirkung solcher Zielvereinbarungen ist daher grösser als eine einseitige Zielvorgabe. Ausserdem wird durch die Beteiligung derer, die die Ziele erreichen sollen, auch eine grössere Wirklichkeitsnähe der Ziele erreicht und damit der Forderung nach realistischen Zielen Rechnung getragen.

Nach Zielfestlegung können die Mitarbeiter innerhalb ihres Aufgabengebietes selbständig die Massnahmen bestimmen und die Entscheidungen treffen, die sie zur Erreichung des Zieles für erforderlich halten. Sie brauchen nicht mehr für jede Massnahme die Einzelentscheidung ihres Vorgesetzten einzuholen, sondern können im Rahmen ihres Aufgabengebietes selbständig handeln.

Das Führen mit Einzelanweisungen - Dirigieren (E1) - gehört unter dieser Führungskonzeption, wenn die Mitarbeiter entwicklungsfähig sind, schnell der Vergangenheit an. Die inhaltlich sehr aufwendige Phase der Vermittlung von methodischem Wissen - Trainieren (E2) - schliesst sich an das Führen mit Einzelanweisungen bei entsprechender Entwicklungsfähigkeit des Mitarbeiters nahtlos an. Auf die Vermittlung von Methoden folgt eine Anwendungsphase für den Mitarbeiter - Partizipieren (E3) -, wo in unterschiedlichen Zeitabständen am Schwierigkeitsgrad und der Kompetenz des Mitarbeiters gemessene Führungsmassnahmen notwendig sind. Auch in Ausübung der Kontrollfunktion wird nicht mehr jede einzelne Massnahme kontrolliert, sondern in der höchsten Entwicklungsstufe - Delegieren (E4) - nur noch das Ergebnis, d.h. ob die vereinbarten Ziele vom Mitarbeiter tatsächlich erreicht

Die Einstufung ist dynamisch und muss situationsbezogen erfolgen, so dass auch veränderte Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden. Nicht jeder Mensch ist zur gleichen Zeit gleich stark motiviert. So kann ein Mitarbeiter, der sich in der höchsten Entwicklungsstufe (E4) befindet, aufgrund z.B. privater Probleme in die darunter gelegene Stufe (E3) fallen und muss für eine bestimmte Zeitspanne wieder stärker aufgabenbezogen geführt und angeleitet werden. Die Einordnung in bestimmte Entwicklungsstufen und damit Führungsstile kann in unterschiedlichen Aufgabengebieten des Mitarbeiters unterschiedlich ausgeprägt sein. So ist es z.B. möglich, dass sich der Mitarbeiter aufgrund besonderer Kompetenz in einem Aufgabengebiet in einer höheren Entwicklungsstufe als seiner durchschnittlichen für diese spezielle Tätigkeit befindet und dementsprechend geführt werden kann.

Die Einteilung der einzelnen Mitarbeiter ist nicht zwangsläufig bekannt zu geben. Allein durch den angewandten Führungsstil sollte den Mitarbeitern deutlich werden, in welcher Entwicklungsstufe sie sich zu bestimmten Zeiten befinden. Hierdurch wird ein wesentlicher Motivationsfaktor des „Developing Management“ freigesetzt.

Je nach Situation und damit Entwicklungsstufe des/der Mitarbeiters/ in kann diese Management-Technik einen entsprechenden Zeitaufwand bedeuten. Die ökonomischen Auswirkungen, die aber aus Fehlleistungen aufgrund verkürzter Führungsmassnahmen entstehen können, sind wesentlich schwerwiegender.

Die Effizienz eines Unternehmens beruht auf der Innovationskraft und Flexibilität der Mitarbeiter. So viel Flexibilität und Innovationsfreude von den Mitarbeitern erwartet wird, soviel Flexibilität und Innovationsfähigkeit müssen Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten zeigen.

3.1 Voraussetzungen

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Anwenden des Führungskonzepts „Developing Management“ sind:

- situations- und entwicklungsbezogene Mitarbeiterbeurteilung
- Übertragung von situations- und entwicklungsbezogenen Aufgabengebieten zur selbständigen Bearbeitung,
- Erteilung der Befugnis, notwendige Entscheidungen im Arbeitsgebiet selbständig zu fällen,
- Übertragung der Verantwortung für die Zielerfüllung.

Mit anderen Worten:

Aufgabengebiet, Befugnis und Verantwortung müssen sich decken und dürfen nicht auseinanderklaffen.

Die Organisationsstruktur des Unternehmens bleibt, wenn diese den grundlegenden Anforderungen der gegenseitigen Information Rechnung trägt, weitgehend unbeeinflusst.

3.2 Durchführung

"Developing Management" ist ein dynamisches Führungsmodell, das ausgehend von einer Führungsperson im gesamten Unternehmen nach und nach umgesetzt werden kann. Der Erfolg durch diese Konzeption ist Motor für ihre Verbreitung. Im Zielsetzungsprozess für den Vorgesetzten sind die Mitarbeiter direkt eingeschaltet, als sie die Ziele für ihre Aufgabengebiete mit ihrem Vorgesetzten abstimmen, der dadurch nach Beurteilung der Situation und der Entwicklungsstufe auf der sich der Mitarbeiter befindet das entsprechende Führungsinstrument (Dirigieren, Trainieren, Sekundieren, Delegieren) wählen kann.

Für die Zielsetzungen der Mitarbeiter und Vorgesetzten gelten allgemein folgende Richtlinien:

- Der Erstentwurf wird auf der Grundlage der Unternehmenserfordernisse mit den Mitarbeitern abgestimmt.
- Er soll nicht mehr als 3 - 5 Ziele enthalten.
- Für jedes Ziel wird nur eine einzige Messgrösse festgelegt.
- Der letzte Termin für die Zielerreichung ist angegeben.
- Die Kriterien der Zielerreichung müssen kontrollierbar sein.
- Der Grad der Zielerreichung muss zumindest teilweise vom Mitarbeiter kontrollierbar sein.
- Die Ziele müssen qualifiziert, d.h. in Zahlen angebbbar sein.

3.3 Bedeutung für Vorgesetzte und Mitarbeiter

Dadurch, dass sich die Ziele des Vorgesetzten in den Unterzielen seiner Mitarbeiter wiederfinden und er nur dann seine Ziele erreicht, wenn auch die Mitarbeiter ihre eigenen Ziele verwirklichen, hängt der Vorgesetzte in besonders starkem Masse von den Leistungen seiner Mitarbeiter ab. Die Qualifikation des Vorgesetzten steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Leistungen seiner Mitarbeiter.

Die Vorgesetzten führen nach einer mitarbeiterspezifischen Entwicklungszeit nicht mehr durch ständige Anordnungen für Einzelfälle. „Developing Management“ hilft ihnen, indem es jedem einzelnen Mitarbeiter den Rahmen vorgibt, innerhalb dessen er sich in bezug auf vielfältige Sachaufgaben frei bewegen kann. Die Aufgabe der Führungskraft kann sich dann darauf beschränken:

- die Aufgabenbereiche der einzelnen Mitarbeiter klar zu umreissen;
- klare Ziele für die einzelnen Mitarbeiter situations- und entwicklungsbezogen vorzugeben bzw. sich mit ihnen zu vereinbaren;
- den Mitarbeitern bei der Zielerreichung situations- und entwicklungsbezogen behilflich zu sein;
- die Zielerreichung zu kontrollieren;

- geeignete Mitarbeiter auszuwählen.

Die Führungskraft kann sich, weil sie von Routineaufgaben frei ist, auf die eigentlichen Führungsaufgaben beschränken:

langfristige strategische Zielsetzung, Planung, Innovationsförderung, Aktionen statt Reaktionen, Generalisierung statt Spezialisierung, Ergebnisorientierung statt Verfahrenorientierung.

Der Mitarbeiter hat je nach Situation und Entwicklungsstufe einen grösseren Entscheidungsspielraum und höhere Selbständigkeit, deren aber ein erhöhtes Mass an Eigenverantwortlichkeit gegenübersteht. Er kann sich bei seinen Handlungen und deren Ergebnissen nicht mehr auf eine Einmischung seines Vorgesetzten berufen. Für die Folgen seiner Entscheidungen und deren Ergebnisse muss er selbst einstehen. Der Mitarbeiter muss sich ausserdem gefallen lassen, dass seine Vergütungen von den Zielsetzungen und Leistungsmaßstäben und ihrer Verwirklichung abhängig gemacht werden, wenn das Unternehmen sich entschliesst, auch das Beurteilungs- und Entlohnungssystem auf die Grundsätze des „Developing Management“ abzustellen.

3.4 Probleme und Grenzen

Es überrascht nicht, dass die grössten Probleme bei der Verwirklichung derjenigen Führungsfunktion auftauchen, die die Konzeption in den Mittelpunkt rückt, nämlich bei der situations- und entwicklungsbezogenen Zielfindung und -festsetzung. Die Probleme ergeben sich aus folgenden Ansatzpunkten:

aussen anzupassen?

Es gibt zwei Möglichkeiten der Zielsetzung:

Wenn man bei der Zielbildung die Unterziele aus den obersten Unternehmenszielen ableitet und daraus wiederum spezifische Teilziele für Gruppen und einzelne Mitarbeiter ableitet, gelangt man zwar zu einem geschlossenen Zielsystem mit Unter- und Obersystemen. Das schliesst aber die Gefahr nicht aus, dass

- horizontal Diskrepanzen zwischen den Teilzielen von Abteilungen gleicher Ebene bestehen, die sich einander ausschliessen,
- nicht für alle Bereiche und Teilbereiche zahlenmässige Ziele aus den obersten Unternehmenszielen direkt oder indirekt ableitbar sind,
- Konkurrenzbeziehungen zwischen kurz- und langfristigen Zielen bestehen.

Werden die Ziele von den Abteilungen oder Bereichen völlig unbeeinflusst festgelegt, ist es zwar leichter möglich, für alle Bereiche bestimmte Teilziele zu finden und zu formulieren. Es wächst aber auch die Gefahr, dass gegenseitige Abhängigkeiten, die zwischen den Abteilungen und Bereichen und ihren Zielen bestehen, nicht genügend berücksichtigt werden.

Eine weitere Gefährdung der Konzeption liegt in der quantitativen Bestimmung der Ziele. Wonach sollen sie sich ausrichten? Nach den Vergangenheitswerten zuzüglich bestimmter Zuwachsraten für die Zukunft? Inwieweit berücksichtigen sie die Aufgabe, ständig neue Produkte und Leistungen (= Innovationen) zu bringen und sich Anforderungen von

Die Zielerreichung kann zum Selbstzweck werden und zur Selbstgenügsamkeit bei Führungskräften verleiten: Sie können, alle gesetzten Ziele erreicht und übertroffen, dabei aber übersehen haben, dass auf Grund zwischenzeitlicher Entwicklungen Kräfte auf die Erreichung von Zielen gerichtet wurden, die nicht mehr zeitgemäss waren. Wesentliche Chancen und Entwicklungen, die sich zwischenzeitlich auftaten, wurden so nicht genutzt, weil sie nicht oder noch nicht Gegenstand der Zielformulierung waren. Ob die richtigen Ziele gesetzt und formuliert wurden, kann durch die Management-Konzeption nicht beantwortet werden.

Schwierigkeiten können sich daraus ergeben, dass ein Mitarbeiter oder die Situation falsch eingeschätzt wird. Infolgedessen kann es zu Störungen oder zum Verlust der Motivation des Mitarbeiters kommen. Diese Schwierigkeiten können aber nicht der Konzeption, sondern müssen den Menschen angelastet werden, die mit ihr umgehen.

Solche Schwierigkeiten sind beispielsweise:

- Ziele wurden vorgegeben und nicht kooperativ festgelegt. Die Mitarbeiter haben nur halben Herzens an der Verwirklichung gearbeitet.
- Ziele wurden ungenau festgelegt.
- Es wurden falsche Zahlen festgesetzt.
- Die Führungskraft reagiert in den Aufgabenbereich des Mitarbeiters hinein und hält sich nicht an dessen Entscheidungsbereich.

HERSEY, BLANCHARD, 1979
Die situative Reifegrad-Theorie
in: RICHTER, Personalführung,
Stuttgart, 1994

DRUCKER, PETER, 1954
Management by Objectives
in: DONNELLY et al.
Fundamentals of Management, Homewood Illinois,
1987