

Studiengang
Persönliche Führungskompetenz

Führungsgespräche und Moderation

LESEPROBE

AFW

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

1	EINLEITUNG	1-3
2	HANDLUNGS- UND FÜHRUNGSVERANTWORTUNG.....	2-1
2.1	EIN PRAXISBEISPIEL	2-1
	2.1.1 <i>Organisation und Führung.....</i>	2-1
	2.1.2 <i>Handlungsverantwortung.....</i>	2-3
	2.1.3 <i>Effizienzprinzipien.....</i>	2-4
2.2	BERATEN UND ANHÖREN	2-4
2.3	FÜHRUNGSVERANTWORTUNG	2-7
	2.3.1 <i>Führungsaufgaben</i>	2-8
	2.3.2 <i>Der übernächste Mitarbeiter.....</i>	2-9
3	KOMMUNIKATION	3-1
3.1	SOZIALE KOMPETENZ	3-1
3.2	GESPRÄCHSFORMEN	3-3
3.3	DIE MITARBEITERBESPRECHUNG	3-4
	3.3.1 <i>Aufgabe und Zweck einer Mitarbeiterbesprechung.....</i>	3-4
	3.3.2 <i>Motivation der Mitarbeiter.....</i>	3-8
	3.3.3 <i>Teilnehmerkreis.....</i>	3-9
	3.3.4 <i>Durchführung der Mitarbeiterbesprechung</i>	3-10
	3.3.5 <i>Der Vorgesetzte als Treuhänder.....</i>	3-17
3.4	DAS RUNDGESPRÄCH	3-18
	3.4.1 <i>Anwendungsbereich des Rundgesprächs.....</i>	3-19
	3.4.2 <i>Zielsetzung des Rundgesprächs.....</i>	3-25
	3.4.3 <i>Stellung des Gesprächsleiters</i>	3-27
	3.4.4 <i>Diskussionsleitung und Verhalten der Teilnehmer.....</i>	3-29
3.5	GESPRÄCHE IN DER KUNDENBEZIEHUNG	3-30
3.6	DAS MITARBEITERGESPRÄCH	3-37
	3.6.1 <i>Das Zielvereinbarungsgespräch.....</i>	3-38
	3.6.2 <i>Das Kritikgespräch</i>	3-43
	3.6.3 <i>Beispiel eines Kritikgesprächs</i>	3-50
	3.6.4 <i>Das Anerkennungsgespräch.....</i>	3-51
	3.6.5 <i>Das Beurteilungsgespräch</i>	3-56
3.7	GESPRÄCHE DER PERSONALFÖRDERUNG	3-62
	3.7.1 <i>Coaching.....</i>	3-65
	3.7.2 <i>Mentoring.....</i>	3-70
	3.7.3 <i>Supervision.....</i>	3-71
3.8	ZUSAMMENFASSUNG	3-71
3.9	ÜBUNGSAUFGABEN	3-73
4	MODERATION	4-1
4.1	DER BEGRIFF MODERATION	4-1
4.2	ABGRENZUNG MODERATION – MEDIATION	4-3
4.3	REGELN DER MODERATION	4-4
4.4	VISUALISIERUNG UND INSTRUMENTE	4-11
	4.4.1 <i>Regeln der Visualisierung.....</i>	4-12
	4.4.2 <i>Instrumente der Visualisierung.....</i>	4-13
4.5	PRAXISBEISPIEL PROBLEMLÖSUNGSPROZESS	4-15

4.5.1	<i>Problemfindung/Sammlung</i>	4-16
4.5.2	<i>Entscheidung – Festlegen auf ein Problem zur Bearbeitung</i>	4-17
4.5.3	<i>Definition des spezifischen Problems</i>	4-18
4.5.4	<i>Zielformulierung</i>	4-19
4.5.5	<i>Problemanalyse</i>	4-19
4.5.6	<i>Sammlung von Lösungsvorschlägen</i>	4-19
4.5.7	<i>Bewertung der gesammelten Lösungsvorschläge</i>	4-20
4.5.8	<i>Lösungsauswahl</i>	4-20
4.5.9	<i>Nachbereitung und Umsetzungskontrolle</i>	4-22
4.6	NOTFALLPLANUNG	4-22
4.7	ZUSAMMENFASSUNG	4-27
4.8	ÜBUNGSAUFGABEN	4-28
5	GLOSSAR	5-1
6	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	6-1
7	LÖSUNGEN DER ÜBUNGSAUFGABEN	7-1
8	STUDIENAUFGABE	8-1
9	LITERATURVERZEICHNIS	9-1

3 Kommunikation

3.1 Soziale Kompetenz

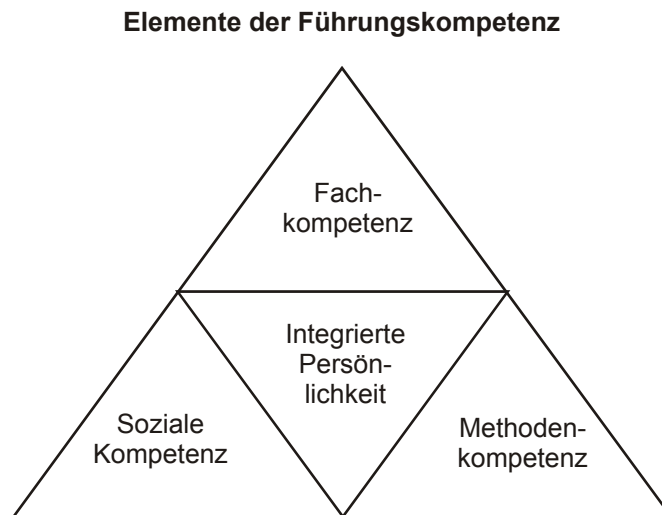


Abbildung 9: Elemente der Führungskompetenz

Die **Führungskompetenz** eines Vorgesetzten bezieht sich – abgesehen von der Handlungsverantwortung für selbst unmittelbar zu erledigende Arbeiten – auf die Motivation und Leistungserbringung aller direkt nachgeordneten Mitarbeiter.

Im obigen Schaubild ist die **Kommunikationsfähigkeit** ein wesentlicher Teil der sozialen Kompetenz. Dies bezieht sich sowohl auf die Führungsgespräche mit einzelnen Mitarbeitern als auch auf die Steuerung in Gruppenprozessen.

Durch **Methodenkompetenz** verfügt der Vorgesetzte über Instrumente, die ihm in der jeweiligen Situation hilfreich sein können.

Die **Entwicklung der eigenen Persönlichkeit** und die **Fähigkeit zur Selbstführung** (integrierte Persönlichkeit) ist die Fähigkeit, die verschiedenen Kenntnisse zu einem guten Führungsverhalten zu integrieren und so Vertrauen zu schaffen und persönliche Autorität auszustrahlen. Als überzeugend wird eine Person dann gesehen, wenn Verhalten und innere Einstellung als im Einklang befindlich, als authentisch, empfunden werden.

Die **Fachkompetenz** ist auf die jeweilige Sachaufgabe ausgerichtet.

Die Menschen verständigen sich nicht nur durch das gesprochene Wort. Sie verfügen über eine alte und sehr wirkungsvolle weitere Verständigungsmöglichkeit: die **Körpersprache**.

Wer körpersprachliche Signale kennt, versteht sich, seine Mitmenschen und seine Umwelt sehr viel besser. Dies ist umso wichtiger, als Körpersprache der Vermittler indirekter Botschaften ist und durch unsere Gefühle gesteuert wird.

Nonverbale Signale geben immer Hinweise auf die innere Verfassung meines Gegenübers, da sie den Menschen weniger bewusst und so auch weniger zu verstecken sind. Signale der Körpersprache sagen immer mehr aus als Worte.

Stimmen verbale und nonverbale, also körpersprachliche Signale überein, so wird von Übereinstimmung oder Kongruenz gesprochen. Inkongruenz liegt bei Unstimmigkeiten vor, die – oft unbewusst – den Empfänger verwirren, da er nicht weiß, welcher Kommunikation er vorrangig glauben soll. Dies kann zu Störungen der Kommunikation führen. Oftmals wirkt bei Widerspruch die Körpersprache unbewusst stärker und führt so zu Zweifel an dem, was gesagt wurde.

Bei der Beachtung eigener und fremder Körpersprache geht es letztlich darum, sensibel für Reaktionen in der Kommunikation zu werden und Verhaltensweisen langfristig zu verändern. In diesem Sinne darf dann durchaus von einem bewussten Umgang mit dem nicht-verbale Verhalten gesprochen werden, der das gegenseitige Verstehen fördert.

Im Einzelnen verweisen wir hinsichtlich der wichtigsten Grundlagen der sozialen Kompetenz auf den Studienbrief "Führung und Kommunikation".

3.2 Gesprächsformen

Zur ziel- und ergebnisorientierten Steuerung haben sich für die Kommunikation bestimmte Führungsinstrumente etabliert. Dazu gehören die folgenden **Gesprächsformen**, und zwar die Mitarbeiterbesprechung sowie besondere Arten des Rundgesprächs.

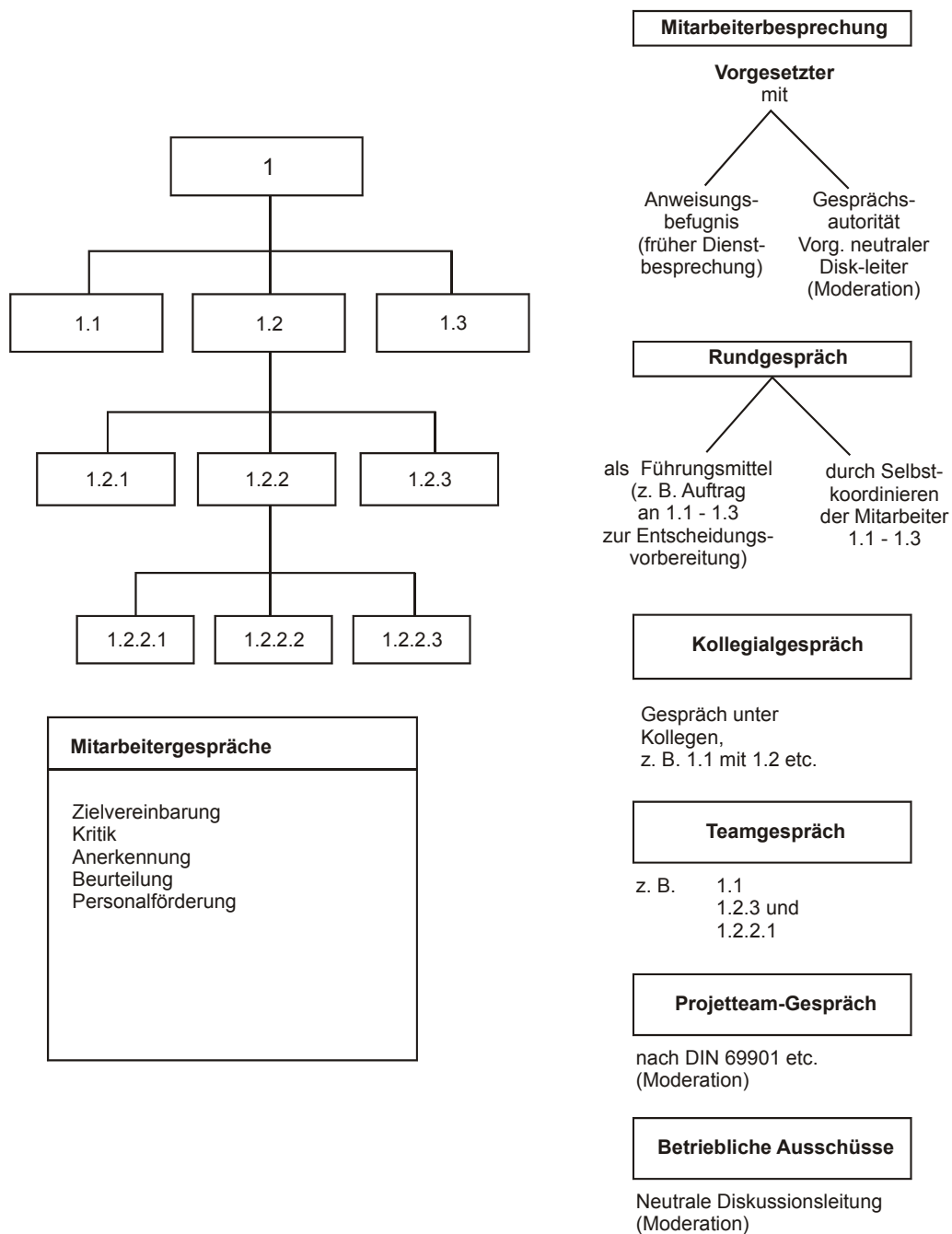


Abbildung 10: Gesprächsformen

Die nach dem Rundgespräch aufgeführten Gesprächsarten sind in klassischem Sinne ebenfalls Rundgespräche. Es handelt sich bei allen Rundgesprächen um die "round table conference" der Angelsachsen, das Gespräch unter Gleichgeordneten. Wie beim modernen Meeting wird dabei gleichsam die Ebenbürtigkeit der Teilnehmer betont: Jeder Platz am Verhandlungstisch ist soviel wert wie der andere, es gibt kein Oben und kein Unten. Der Gesprächsleiter ist Moderator bzw. neutraler Diskussionsleiter mit Gesprächsautorität.

3.3 Die Mitarbeiterbesprechung

3.3.1 Aufgabe und Zweck einer Mitarbeiterbesprechung

Mitarbeiterbesprechungen lassen sich hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Funktionen unterscheiden:

- **Ziele**, Richtlinien, Entscheidungen
Sämtliche Entscheidungen (auch höherer Instanzen) einschließlich Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern und Kontrolle der Zielerreichung.
- **Anerkennung und Kritik**
Sie ergeben sich aus der Führungsverantwortung, insbesondere aus der Pflicht zur Stichprobenkontrolle und Ergebniskontrolle.
- **Beratung der Führungskraft durch die Mitarbeiter**
Der Mitarbeiter ist am gesamten Prozess der Entscheidungsfindung (Informationssammlung, -aufbereitung, Alternativsuche, Vorschlag) beteiligt, sofern sich die jeweilige Angelegenheit wesentlich auf den Aufgabenbereich des Mitarbeiters auswirkt.
Grundsatz: Betroffene = Beteiligte
- **Informationsfluss von "oben nach unten"**
Die Führungskraft kann hier ihre Mitarbeiter über einen Sachverhalt, ein Ereignis, die geschäftliche Situation etc. informieren, damit sie ihren eigenen Aufgaben gerecht werden kann.
- **Informationsfluss von "unten nach oben"**
Information der Führungskraft durch die Mitarbeiter. Die Führungskraft kann in solchen Gesprächen auch etwas über das Arbeitsklima oder über latente Spannungen erfahren. Hier ist auch der Platz für die Kritik "nach oben".

– Querinformation

Die Mitarbeiter können hier untereinander Erfahrungen und Mitteilungen austauschen.

- Mitarbeiterbesprechungen verfolgen auch stets Ziele der **Motivation**, um die Mitarbeiter in das betriebliche Gesamtgeschehen zu integrieren.

– Informelle Beziehungen

Die Führungskraft erhält Einblick in Verbindungen zwischen den Mitarbeitern, die sich unabhängig von den "formellen", also den organisatorisch festgelegten Beziehungen, bilden. Ihre Wirkungen können positiver und negativer Art sein.

- Mitarbeiterbesprechungen stellen wertvolle **Instrumente zur Auswahl und Beurteilung** von Mitarbeitern dar. In Besprechungen kann sich die Führungskraft ein Bild davon verschaffen, wo ihre wirklich guten Kräfte sitzen. Sie gewinnt nicht nur die Möglichkeit, die fachliche Leistung ihrer Mitarbeiter zu beurteilen, sondern kann sich einen Überblick über deren Verhalten verschaffen und dies in ihre Gesamtbewertung mit einbeziehen.

Ziel der Mitarbeiterbesprechung ist hauptsächlich die gemeinsame Vorbereitung der Entscheidung. Sie nimmt der Führungskraft die Entscheidung jedoch nicht ab. Ihre Entscheidungsfindung wird aber durch die Kenntnis der Argumente ihrer Mitarbeiter besser fundiert.

Für die Verantwortung bedeutet dies: Die Mitarbeiter tragen die Verantwortung für ihre sachgerechte Beratung, die Führungskraft für ihre Entscheidung.

Exkurs

Der **Vorgesetzte**, der mit diesen Führungsmitteln arbeiten will, muss sich von dem alten autoritären Leitbild getrennt haben, nach dem er selbst grundsätzlich alles besser weiß und kann als seine Untergebenen. Er muss sich bewusst sein, dass seine Mitarbeiter in ihren Aufgabengebieten Erfahrungen und Kenntnisse besitzen, die über sein eigenes Wissen hinausgehen und die er im Interesse des Betriebserfolges für seine Entscheidungsfindung nutzbar zu machen hat, wenn er zu optimalen Ergebnissen kommen will.

Der **Mitarbeiter** muss bereit sein, das in einer solchen Beratung des Vorgesetzten liegende Risiko zu tragen. Er muss sich bewusst sein, dass es dabei seine Aufgabe ist, offen seine Meinung zu den angeschnittenen Problemen zu sagen, auch wenn er weiß, dass er damit gegen die bisher verfolgte Linie verstößt und eventuellen Lieblingsauffassungen des Vorgesetzten widerspricht. Damit unterscheidet sich der Mitarbeiter grundsätzlich vom Untergebenen alten Stils, der Äußerungen des Vorgesetzten kritiklos akzeptiert und deshalb unfähig ist, Gesprächspart-

ner für den Vorgesetzten in einem Mitarbeitergespräch oder einer Mitarbeiterbesprechung zu sein.

Für den Erfolg der Mitarbeiterbesprechung (wie für jedes Gespräch, an dem mehr als zwei Personen teilnehmen) ist die Sitzungsleitung von ausschlaggebender Bedeutung.

Die Teilnehmer merken instinktiv, ob der Sitzungsleiter die Dinge im Griff hat oder nicht. Hier ist also eine jener Gelegenheiten, sich Respekt zu verschaffen – oder ihn zu verlieren –, und zwar durch Führungsleistung und nicht auf Grund eines Amtes oder der Stellung, die man innerhalb der Organisation hat.

Natürlich kommt es auf die Art der Besprechung an. Wenn es der Führungskraft in der Besprechung um Informationen, um die Mitteilung von Entscheidungen, um Richtlinien, um Termine usw. geht, muss sie selbstverständlich ihre Weisungsbefugnis ausüben. Hier tritt die Führungskraft mit "Anweisungsautorität" auf.

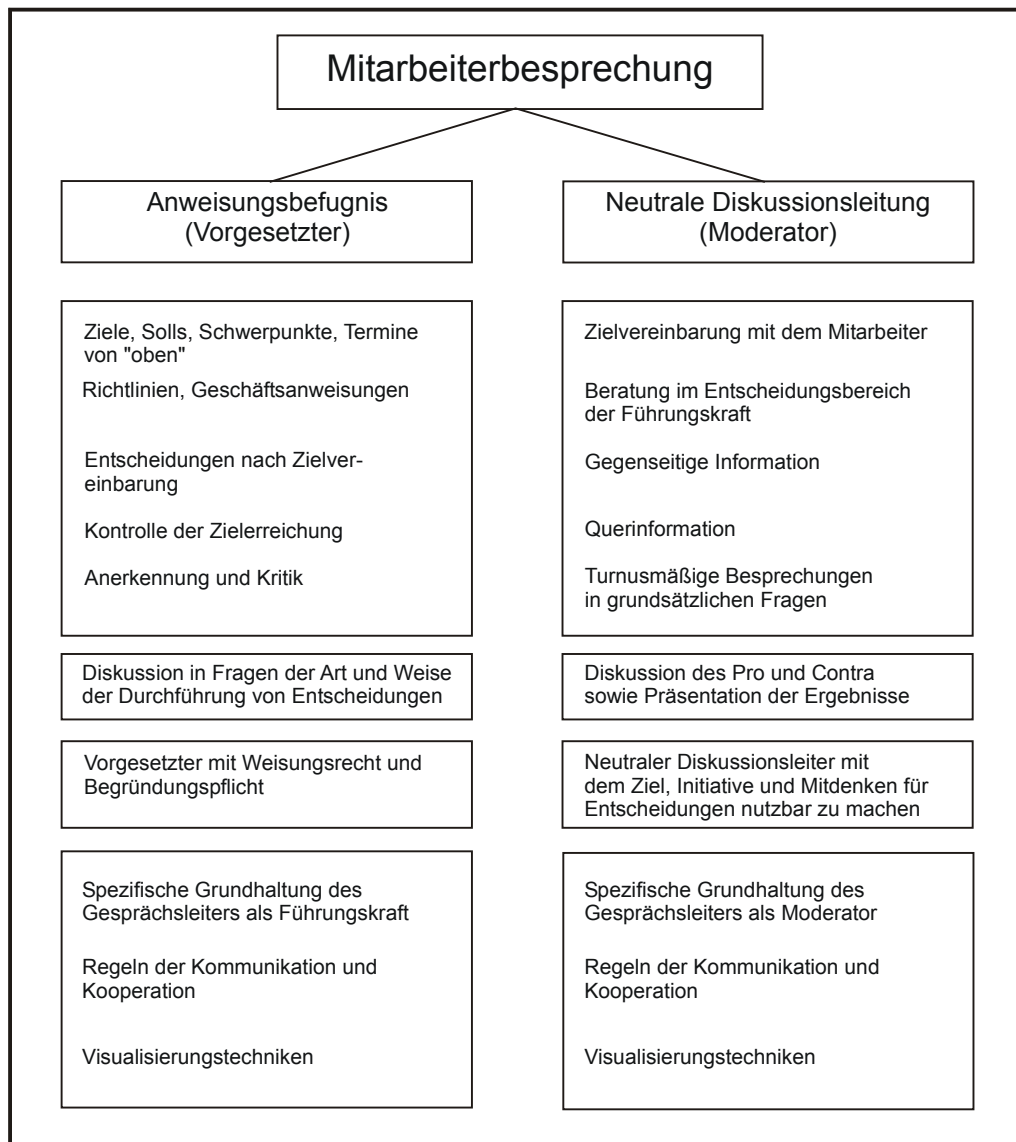


Abbildung 11: Die Führungskraft in der Mitarbeiterbesprechung

Wir sehen, dass es bei der Mitarbeiterbesprechung mit der Führungskraft als neutraler Diskussionsleiter zu einem großen Teil darum geht, Initiative, Mitdenken, Wissen, Ideen und Vorstellungen für die Entscheidungsfindung der Führungskraft nutzbar zu machen. Hier ist die Anwendung von Moderationstechniken gefragt, die das positive Einbeziehen potenziell Betroffener erleichtern.

Im Prinzip sind die **allgemeinen Regeln für die Diskussionsleitung** für alle Besprechungen ähnlich. Wir behandeln deshalb später (wie auch beim Rundgespräch) die mit der Moderation verbundenen Fragen. Wobei natürlich der Diskussionsleiter im Rundgespräch nicht Führungskraft, sondern gleichberechtigter Gesprächspartner ist. Seine

Stellung ist also erheblich schwächer als die der Führungskraft in der Mitarbeiterbesprechung.

3.3.2 Motivation der Mitarbeiter

Betrachten wir nun die Vorteile, die die Mitarbeiterbesprechung für die Mitarbeiter mit sich bringt:

1. Der Mitarbeiter ist durch die Mitarbeiterbesprechung stärker in das betriebliche Gesamtgeschehen einbezogen und aktiv an der Entscheidungsfindung des Vorgesetzten beteiligt. Er bekommt dadurch die Gewissheit, nicht nur Ausführender zu sein, sondern erfährt, dass man tatsächlich auf ihn und sein Urteil Wert legt. Ihm wird deutlich, dass seine Erfahrungen und seine Fähigkeiten für die Entscheidungen des Vorgesetzten wichtig sind. Er wird dadurch motiviert, sie dem Vorgesetzten in verstärktem Maße zur Verfügung zu stellen.
2. Der Mitarbeiter gewinnt ein besseres Verständnis für die getroffene Entscheidung, auch wenn sie mit seiner eigenen Auffassung nicht übereinstimmt. Er erkennt in der Besprechung, dass sich jedes Problem von mehreren Seiten aus betrachten lässt und viele Faktoren bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind. Er ist daher auch besser in der Lage, diese Entscheidung später seinen eigenen Mitarbeitern gegenüber zu vertreten.
3. Der Mitarbeiter lernt, über die Grenzen seines Delegationsbereiches hinaus zu denken. Er sieht seine Aufgabe in einem größeren Gesamtzusammenhang gestellt und gewinnt dadurch mehr Interesse und Verständnis für die Wahrnehmung seines Delegationsbereiches.
4. Der Mitarbeiter besitzt in der Mitarbeiterbesprechung eine ihm sonst nur selten gebotene Gelegenheit, seine eigenen Gedanken vor dem Vorgesetzten zu entwickeln. Er kann seine Fähigkeiten im offenen Wettstreit mit den Kollegen entfalten und konstruktive Gedanken auch auf Gebieten entwickeln, die über seinen eigenen Delegationsbereich hinausgehen.

Damit verschwindet das Gefühl, auf eine bestimmte Aufgabe beschränkt zu sein und sich in den dadurch gesteckten Grenzen bewegen zu müssen, das so häufig Anlass zu persönlicher Unzufriedenheit gibt. Die Mitarbeiterbesprechung bietet ihm die große Chance, sich voll zu entfalten. Sie trägt insofern wesentlich zur Hebung der Persönlichkeit des Mitarbeiters bei.

5. Da der Mitarbeiter in der Mitarbeiterbesprechung aufgefordert wird, seine Ansichten und Bedenken freimütig zu äußern, ist ein Ventil geschaffen für persönliche und sachliche Unzufriedenheit. Je offener der Mitarbeiter hier mit seinem Vorgesetzten sprechen kann und spricht, umso weniger wird "hintenherum" kritisiert werden. Mitarbeiterbesprechung wie Mitar-

beitergespräch bieten eine legale Möglichkeit für die Mitarbeiter, sich über ihnen nicht sinnvoll erscheinende Maßnahmen ihrem Vorgesetzten gegenüber zu äußern. Diese Kritik bedeutet für den Vorgesetzten eine Anregung, die er in seine Überlegungen einbeziehen muss.

Die Mitarbeiterbesprechung reinigt damit die Atmosphäre und trägt maßgeblich zu einem guten Betriebsklima bei.

Wenn die Mitarbeiterbesprechung die ihr zukommenden vielfältigen Funktionen erfüllen soll, müssen sich Vorgesetzte wie Mitarbeiter an ganz bestimmte Regeln halten, auf die wir nachstehend näher eingehen.

3.3.3 Teilnehmerkreis

Zunächst ist zu klären, wen man zu der vorgesehenen Mitarbeiterbesprechung einladen soll. Dies ergibt sich aus dem Prinzip der Delegation von Verantwortung und aus dem zur Diskussion stehenden Thema. Grundsätzlich hat sich der Vorgesetzte an die Delegationsstufen zu halten, d. h. eine Mitarbeiterbesprechung findet zwischen dem Vorgesetzten und den ihm unterstellten Mitarbeitern statt. Eine Missachtung dieser Grundregel führt häufig zu schweren Reibungen im Betrieb und kann die Mitarbeiterbesprechung zum Scheitern bringen. Bestimmte Fachleute, z. B. Stäbe können als Spezialisten von Fall zu Fall hinzugezogen werden.

Beispiele

Betriebsleiter Meier ist der Ansicht, dass er sich am besten über die Vorgänge im Betrieb orientieren kann, wenn er sich unter Ausschaltung der ihm unterstellten Meister unmittelbar an die Vorarbeiter wendet und sie zu einer Besprechung einlädt. Was er hier in Erfahrung bringt, benutzt er gern dazu, um seinen Meistern gegenüber bei passender Gelegenheit durchblicken zu lassen, dass er hier ein zusätzliches Kontrollorgan geschaffen habe. Die Meister sind über diese "Aushorcherei" ihrer Vorarbeiter sehr verärgert und beschweren sich beim Vorgesetzten des Betriebsleiters über sein Vorgehen.

Die Beschwerde erfolgt zu Recht. Der Betriebsleiter kann sich wohl in Form von Stichproben im Rahmen seiner Kontrolle über die Meister bei den Vorarbeitern über ihre Tätigkeit orientieren. Er kann jedoch keine Mitarbeiterbesprechungen mit ihnen führen. Er schädigt dadurch die Autorität der unmittelbaren Vorgesetzten, weil er sich in deren Delegationsbereiche einschaltet.

Bei allen Fragen von grundsätzlichem Interesse sollte der Vorgesetzte den gesamten Kreis der ihm direkt unterstellten Mitarbeiter einladen.

Der Einwand, dass es eine unnötige Zeitverschwendung sei, Mitarbeiter zu einer Besprechung zu bitten, die nicht unmittelbar mit den zur Diskussion stehenden Fragen zu tun haben, ist nur bedingt richtig.

Der Vorgesetzte muss immer bedenken, dass seine Mitarbeiter u. U. eine Wertung darin sehen, ob sie zur Besprechung aufgefordert sind oder nicht, auch wenn diese vom Vorgesetzten gar nicht beabsichtigt ist. Oft hört man in diesem Zusammenhang die Bemerkung:

„Er kann mich eben nicht leiden, deshalb schließt er mich von der Besprechung aus.“

3.3.4 Durchführung der Mitarbeiterbesprechung

Wenn die Mitarbeiter sich in der Besprechung unbefangen äußern und ihren Vorgesetzten frei und offen beraten sollen, dann muss der Vorgesetzte durch sein Verhalten, d. h. durch die Art der Lenkung des Gespräches, die Voraussetzungen dazu schaffen.

Bedingung dafür ist, dass er eine aufgelockerte und zwanglose Atmosphäre herbeiführt. Das setzt voraus, dass er das Gespräch nicht „beherrscht“, sondern mit leichter Hand so leitet, dass er möglichst viel von seinen Mitarbeitern erfährt. Dabei darf er allerdings die Zügel nicht schleifen lassen, sondern muss die Mittel der Gesprächsführung so einsetzen, dass der rote Faden im Gesprächsablauf erkennbar bleibt.

a) die Eröffnung

Die ersten Sätze, die der Vorgesetzte bei der Eröffnung einer Mitarbeiterbesprechung spricht, sind oft von entscheidender Bedeutung für den weiteren Verlauf. Der Vorgesetzte muss darauf bedacht sein, durch seine Worte den Kontakt zu den einzelnen Gesprächspartnern herzustellen und damit die Basis für eine fruchtbare Besprechung zu schaffen. Wie für jedes Gespräch, so ist auch für die Mitarbeiterbesprechung der Kontakt die entscheidende Voraussetzung.

Hier können schwere Fehler gemacht werden. Sicher haben auch Sie es schon einmal erlebt, dass der Vorgesetzte die Gelegenheit, seine Mitarbeiter vollzählig zu haben, dazu benutzt, nun herauszustellen, was in der letzten Zeit an Fehlern oder Versäumnissen vorgekommen war. Dies geschieht oft gedankenlos. Der Vorgesetzte ist froh, seinen Mitarbeitern einmal das sagen zu können, was er auf dem Herzen hat. Dabei vergisst er nur, dass jede Kritik, auch wenn sie noch so berechtigt ist, im Grunde immer als etwas Unangenehmes empfunden wird. Kritik vor mehreren zu üben, ist an sich schon ein schwerer Führungsfehler. Zu

Beginn einer Mitarbeiterbesprechung wirkt er sich besonders schädigend aus.

Der Vorgesetzte kann nach einer solchen Eröffnung nicht erwarten, dass Mitarbeiter, deren Leistungen er eben noch bemängelt, sofort umschalten und zu echten Gesprächspartnern werden. Vielmehr hat er mit seiner Kritik ihre Initiative gelähmt und unnötig eine gespannte Atmosphäre geschaffen, die die weitere Gesprächsführung schwer belastet.

1. Beispiel

Betriebsleiter Schimmel sitzt mit seinen vier Meistern zusammen, um mit ihnen die Möglichkeit einer Verbesserung des Unfallschutzes durchzusprechen. Er beginnt das Gespräch folgendermaßen:

„Meine Herren, wir alle sind betroffen über die Zunahme der Unfälle im letzten Quartal. Es tut mir Leid, feststellen zu müssen, dass Sie selbst mit schlechtem Beispiel vorgehen. Wie oft habe ich Sie schon ohne Schutzhelm auf den Baustellen angetroffen. Das gilt insbesondere für Sie, Meister Schmitz. Es ist also kein Wunder, wenn Ihre Mitarbeiter die Anordnungen der Geschäftsleitung ebenfalls nicht ernst nehmen. Dies möchte ich vorausschicken, es musste einmal in aller Offenheit gesagt werden.

Und nun, meine Herren, möchte ich gern von Ihnen wissen, welche Maßnahmen wir treffen können, damit die Zahl der Unfälle endlich wieder zurückgeht. Ich bin jedenfalls nicht gewillt, mir dauernd von der Geschäftsleitung Vorwürfe machen zu lassen. Außerdem haben wir unseren Mitarbeitern gegenüber ja auch eine Verantwortung. Wer möchte sich als erster dazu äußern?

Betriebsleiter Schimmel war überrascht, als die so Angesprochenen überhaupt nicht reagierten und keine Diskussion in Gang kommen wollte. Er hatte dies selbst verschuldet.

2. Beispiel

Betriebsleiter Schimmel hätte auch folgendermaßen beginnen können:

„Meine Herren, ich habe Sie heute zu mir gebeten, um mit Ihnen über ein Problem zu sprechen, das uns allen sehr am Herzen liegt. Es geht um die Zunahme der Unfälle im vergangenen Quartal, die unser gemeinsames Handeln notwendig macht.

Es hat im Grunde zwar nicht an ernsthaften Bemühungen gefehlt, ich habe oft genug gesehen, wie leichtsinnige Mitarbeiter auf die Gefahren aufmerksam gemacht wurden, aber es war offensichtlich noch nicht genug.

Silke	
2.3.2 Der übernächste Mitarbeiter.....	2-9
3	
KOMMUNIKATION	
3-1	
3.1 SOZIALE KOMPETENZ	3-1
3.2 GESPRÄCHSFORMEN	3-3
3.3 DIE MITARBEITERBESPRECHUNG	3-4
3.3.1 Aufgabe und Zweck einer Mitarbeiterbesprechung.....	3-4
3.3.2 Motivation der Mitarbeiter.....	3-8
3.3.3 Teilnehmerkreis.....	3-9
3.3.4 Durchführung der Mitarbeiterbesprechung	3-10
3.3.5 Der Vorgesetzte als Treuhand.....	

Silke
3.9 ÜBUNGS-AUFGABEN 3-73
4
MODERATION
.....
...4-1

