RheinlandPfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

# „GUT, DASS WIR DARÜBER GESPROCHEN HABEN…“

# DAS MITARBEITERGESPRÄCH ALS WICHTIGES FÜHRUNGSINSTRUMENT ZUR POTENZIALFÖRDERUNG

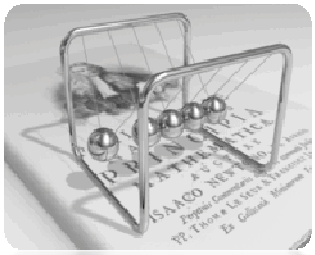
Workshop im Rahmen des Schulleitungstages 2016 des SVR



RheinlandPfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

## Sinn und Zweck

- Impulse zum Thema „Potenzialförderung im Mitarbeitergespräch“
- Ressourcen- und Lösungsorientierung im Mitarbeitergespräch als Kernthema
- Reflexion des eigenen (Führungs-) Handelns und Handlungs-Repertoires
- Basis zum kollegialen Austausch von Erfahrungen und Perspektiven



## Zum Programm

- (Kommunikative) Grundlagen zum Mitarbeitergespräch
- (Kommunikative) Spezialitäten zum Mitarbeitergespräch
- Organisationskultur als Rahmen

## Zum Einstieg: Bildkartei…

Wenn ich an Mitarbeitergespräche denke, assoziiere ich damit…

- Warum dieses Bild? Was assoziiere ich damit? Was löst es in mir aus?
- Welche Haltung, Ausrichtung etc. spiegelt sich im Bild wider?
- Was sehen die Übungspartnerinnen? Ideen? Assoziationen?

**>> Bitte tauschen Sie sich kurz dazu aus.**

## Zum Programm

- **(Kommunikative) Grundlagen zum Mitarbeitergespräch**
- (Kommunikative) Spezialitäten zum Mitarbeitergespräch
- Wichtige Rahmenbedingungen zum Mitarbeitergespräch

## Anlassabhängig vs. anlassunabhängig

**Anlassabhängige Gesprächsformate:**

- „Spontan“-Gespräch
- Beratungsgespräch
- Konfliktgespräch
- Kritikgespräch
- Beurteilungsgespräch

**Anlassunabhängiges Mitarbeitergespräch:**

- als systematische Auszeit
- auf der Metaebene (vom Spielfeld auf die Tribüne)

# Ziele des MAG

- Orientierung und Erwartungsabgleich
- Berücksichtigung und Würdigung der Bedürfnisse, Anliegen, Interessen und Kompetenzen
- Förderung der Motivation, der Identifikation und des Engagements

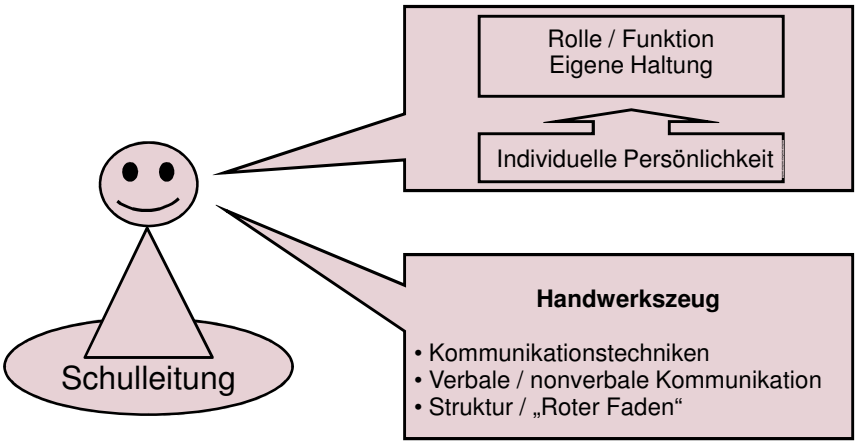
**BASIS:**
**>> Wertschätzende Grundhaltung**
**>> Serviceorientierung**
**>> Klarheit und Transparenz**



# Typische Inhalte des MAG

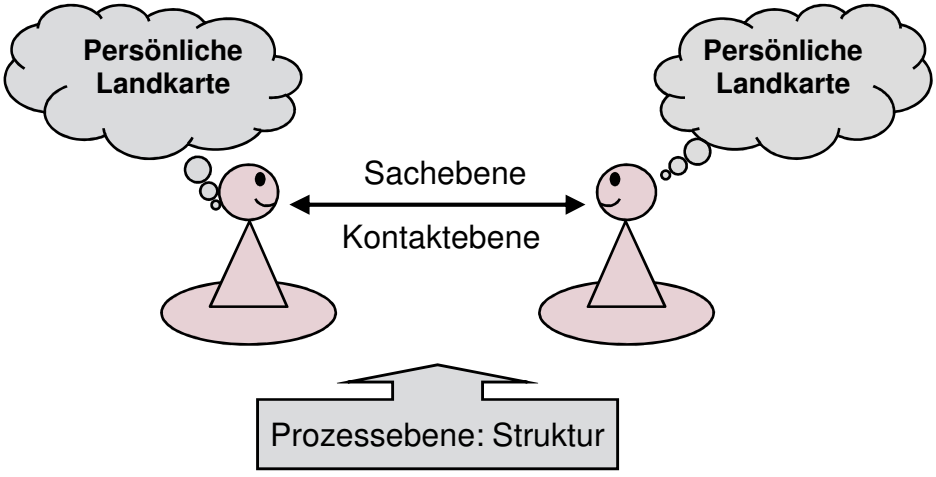
- Persönliche Standortbestimmung
- Auswertung von Arbeitsergebnissen
- Wechselseitiges Feedback
- Gegenseitige Erwartungen
- Fixierung längerfristiger Ziele
- Planung der beruflichen Entwicklung
- Optimierung der Zusammenarbeit

## „Architektur“ der Kommunikation






## Ebenen der Kommunikation



## Zum Programm

- (Kommunikative) Grundlagen zum Mitarbeitergespräch
- **(Kommunikative) Spezialitäten zum Mitarbeitergespräch:**
  - **Bewusste Aufmerksamkeitsfokussierung**
  - Bewusste Beziehungsgestaltung
- Wichtige Rahmenbedingungen zum Mitarbeitergespräch

## Ein Beispiel: Die Fakten
(nach Jens Tomas & Martina Schmidt-Tanger, 2004)

- Es ist Freitagnachmittag, 15.00 Uhr.
- Es muss etwas diskutiert werden.
- Die Ergebnisse der letzten Besprechung waren dürftig.
- Herr Schmitt als Budgetverantwortlicher fehlt.

## Besprechungsleiter 1

„Ich begrüße Sie zu unserer Besprechung. Es ist Freitag, 15.00 Uhr. Ich weiß nicht, ob wir heute überhaupt noch etwas geschafft kriegen. Die Ergebnisse vom letzten Freitag waren ja eher dürftig.

Wie ich sehe fehlt Herr Schmitt, der ja eigentlich der Budgetverantwortliche ist, so dass ich gar nicht weiß, ob wir irgendetwas Entscheidendes tun können. Aber wir können es ja mal versuchen. Möchte vielleicht jemand anfangen?“



## Besprechungsleiter 2

„Liebe Kollegen, ich begrüße Sie zu unserer Besprechung. Es ist Freitag, 15.00 Uhr, und damit direkt vor dem ersehnten Wochenende. Ich bin sicher, dass wir deshalb in der verbleibenden Zeit konstruktiv arbeiten werden, um zügig voranzukommen.

Da Herr Schmitt, als Budgetverantwortlicher, erst am Montag wieder loslegen kann, lassen Sie uns möglichst konkrete Vorschläge erarbeiten, die wir ihm dann vorlegen können.“

# Arbeit mit Aufmerksamkeitslenkung

RheinlandPfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

„Alles Erleben ist Ergebnis von Aufmerksamkeitsfokussierung."

Gunther Schmidt, Heidelberg



# Fokus auf einen Realitätsausschnitt

RheinlandPfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

# Motivation (nach Ben Furman, 2005)

## Begeisterung zur Veränderung

$$M = \boxed{A_{(ttraktivität)}} \quad x \quad \boxed{Z_{(uversicht)}}$$

**Anziehungskraft des Ziels:**

- Erwartete Gewinne
- Konkrete Beschreibung

**Vertrauen auf Erfolg:**

- Ressourcen
- Frühere Erfolge
- Jüngste Fortschritte



# Motivation

- Ich werde eine Handlung nur dann ausführen, wenn ich glaube, dass ich diese auch ausführen kann: Selbstwirksamkeitserwartung.
- Knackpunkt Selbstbild: Oft beobachten andere an uns Stärken, die uns nicht bewusst waren.
- Das Aufzeigen von Kompetenzen durch die Schulleitung stärkt die Selbstwirksamkeitserwartungen der Lehrkraft. Sie wird diese dann eher gezielt einsetzen.

# Begriffsklärung

Rheinland-Pfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

## Positive Fokussierung bedeutet:

- Suche nach Gelingendem
- Suche nach Erfolgen und Fortschritten
- Identifizierung von Stärken und Kompetenzen der Lehrkraft
- Bewusstmachung von günstigen Kontextbedingungen



# Feedback annehmen

Rheinland-Pfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

- Selbstwertschutz und -erhöhung sind ein zentrales menschliches Bedürfnis.
- Negative Rückmeldung wird oft als bedrohlich für den Selbstwert erlebt, Menschen zeigen dann Schutzreaktionen.
- Das kostet Energie, die dann fürs Lernen fehlt.
- Erlebte Anerkennung erhöht den Selbstwert.
- Negative Rückmeldungen sind in diesem Kontext leichter annehmbar: Auf die Mischung kommt es an.

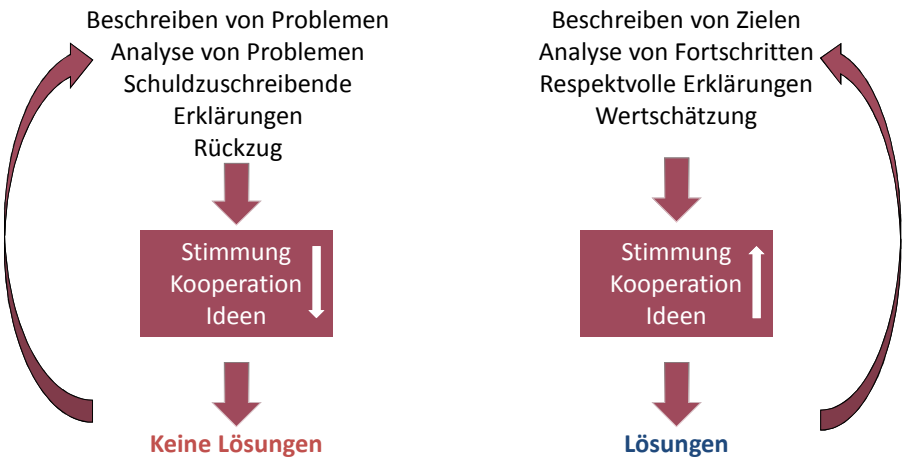
# Positive Fokussierung

- Ein positiver Fokus in der Gesprächsgestaltung hat fördernde Effekte auf:
  - die Motivation der Lehrkraft und
  - ihre Fähigkeit und Bereitschaft zur Nutzung von erhaltenem (kritischen) Feedback.
- Positive Fokussierung ist damit besonders im Kontext Entwicklung, Lernen und Veränderung für Schulleitungen empfehlenswert.



# Lösungsorientierung

## Von der Problemtrance zur Lösungstrance



# Lösungsorientierung

## Von der Problemtrance zur Lösungstrance

Beschreiben von Problemen
Analyse von Problemen
Schuldzuschreibende Erklärungen
Rückzug

Beschreiben von Zielen
Analyse von Fortschritten
Respektvolle Erklärungen
Wertschätzung

Wer über Probleme spricht, schafft Probleme!
Wer über Lösungen spricht, schafft Lösungen!

**Keine Lösungen**

**Lösungen**



# Fazit…

## Ein positiver Fokus im Mitarbeitergespräch…

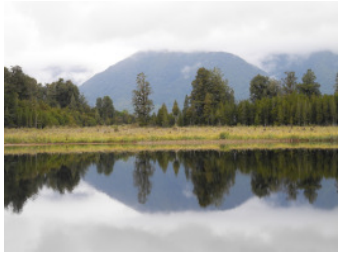
- fördert die Motivation der Lehrkraft
- macht es wahrscheinlicher, dass sie auch Entwicklungsfelder in Angriff nimmt
- ist also dann sinnvoll, wenn ich als Schulleitung Veränderungsprozesse an meiner Schule voranbringen möchte.

>> Eine ressourcenorientierte Haltung ist trainierbar - und lohnt sich!

# Führungskraft als Dauer-Suggestion

# Reflexion der Fragensammlung…

- Welche Fragen verwenden Sie bereits?
- In welchen Kontexten? Mit welchen Effekten?
- Welche Fragen wollen Sie zum Einsatz bringen?
- Worauf käme es Ihnen bei der Verwendung der Fragen an?
- Weitere Anmerkungen und Ideen?



## Zum Programm

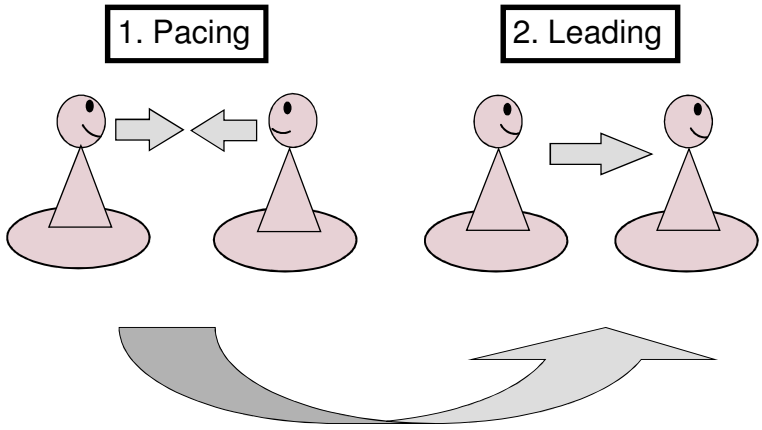
- (Kommunikative) Grundlagen zum Mitarbeitergespräch
- **(Kommunikative) Spezialitäten zum Mitarbeitergespräch:**
  - Bewusste Aufmerksamkeitsfokussierung
  - **Bewusste Beziehungsgestaltung**
- Organisationskultur als Rahmen

## Etablierung einer robusten Führungssituation

- Im Wesentlichen geht es um den Aufbau einer vertrauensvollen, professionellen Beziehung.

- Zentrale Aspekte sind:
  - Konsistenz: widerspruchsfrei agieren
  - Kongruenz: authentisch sein
  - Verlässlichkeit: vorhersagbar sein
  - Vertrauensvorschuss: Vertrauen schenken

## Pacing und Leading

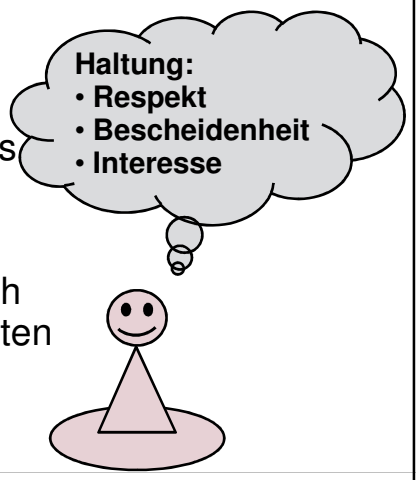





## Balance: Pacing - Leading

**Erster Schritt:**
Kontaktaufbau und Einlassen auf die Landkarte des Gegenübers

**Zweiter Schritt:**
Zielführende Gesprächsgestaltung durch Unterbreitung von Angeboten



# Exemplarische Pacing-Strategien

RheinlandPfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

- Einsetzen von Blickkontakt
- Etablierung eines Yes-Sets (Ja-Haltung)
- Konstatieren, was ist
- Aufgreifen von Erfahrungen & Schlüsselworten
- Reformulieren von Inhalten
- Angleichung des Sprachrhythmus‘ (Geschwindigkeit, Pausen…)
- Anpassung des Sprachduktus‘ (Dialekt, Sprachniveau, Fremdworte…)
- Angleichen der Lautstärke
- Spiegeln der Körperhaltung / Gestik / Mimik
- Anpassung der Kleidung
- Humor, Freundlichkeit …

**wohltemperiert & kontextangemessen**



# Standogramm…

RheinlandPfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

- Wie bewusst gestalte ich bisher Beziehung im Rahmen meiner Führungsrolle?
- Wie präsent habe ich die nonverbale Ebene üblicherweise?
- Wie gezielt setze ich meine eigenen Stärken in der Kommunikation ein?

## Zum Programm

- (Kommunikative) Grundlagen zum Mitarbeitergespräch
- (Kommunikative) Spezialitäten zum Mitarbeitergespräch
- **Organisationskultur als Rahmen**

## Organisationskultur als Rahmen

## Kulturentwicklung

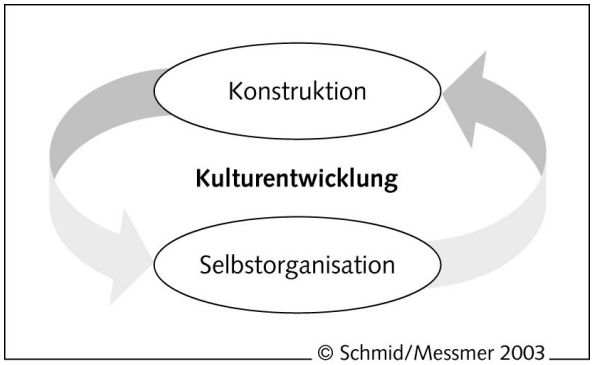



*Abb. 17: Balance von Konstruktion und Selbstorganisation*



## Organisationskultur als Rahmen (1)

(nach Jürgen Fabian, 2012)

- Informelles, gemeinsam geteiltes Deutungsschema
- Gemeinsam geteilter Orientierungsrahmen für eine sozial kompetente Teilnahme aller Mitglieder einer Gemeinschaft
- Kultur ist wirksam, auch wenn man sie nicht sieht
- Sie regelt Grauzonen in der Struktur, wird selbstverständlich gelebt und wirkt daher schnell, ohne Verzögerung auf das Handeln und Interpretieren von Menschen
- Kultur wahrzunehmen bedeutet, individuelle Handlungen und Wirklichkeitskonstruktionen wie Einstellungen, Werte, Grundannahmen über die Welt und über Menschen nicht einzelnen Personen zuzuschreiben, sondern als Bestandteil kollektiver Handlungs- und Deutungsmuster zu interpretieren, die quasi typisch sind für eine Berufsgruppe oder eine Einrichtung

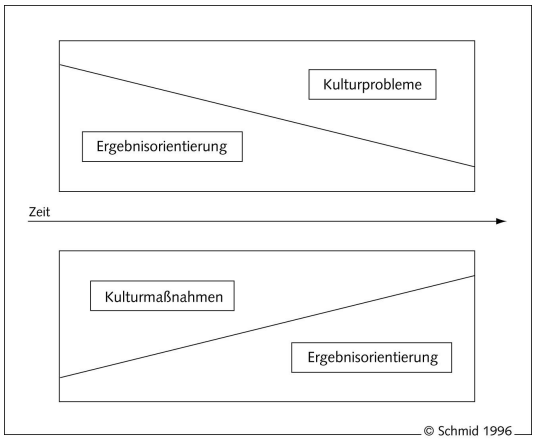
## Organisationskultur als Rahmen (2)
(Bernd Schmid, 2008)

1. Komplexe Systeme können nur durch Kultur gesteuert werden.
2. Kultur braucht Ordnung und Rahmen einerseits und Spielraum andererseits.
3. Es muss eine „kritische Masse“ positiver Beispiele erzeugt werden, bis eine neue Kultur trägt.
4. Wie viel (insbesondere am Anfang) notwendig ist, wird meist unterschätzt.

*„Ob Kinder lernen, was wir ihnen beibringen wollen, ist fraglich. Unser Benehmen dabei lernen sie allemal“.*



## Ergebnis- / Kulturorientierung




*Schema zum Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen*

RheinlandPfalz
PÄDAGOGISCHES LANDESINSTITUT

# Welche Fragen haben Sie?