Mediation@work

Starke Mitarbeiter – Starke Führung

Verband der Heizungs- Klima, Sanitärtechniker OÖ

Frühjahrsseminar 24.4.2015

Mag. Sandra Thaler

office@mediation-ooe.com

Tel.: +43 (0) 676 8141 9794

www.mediation-ooe.com

„Die einzige Mannschaft, die uns schlagen kann, sind wir selbst"
Franz Beckenbauer

Konsensorientierte Team- und Mitarbeiterführung durch Wirtschaftsmediation

Motivation durch Einvernehmen - Gespräche auf Augenhöhe
Klare Kommunikation führt zu gemeinsamen Lösungen von einfachen Kommunikationsproblemen im Team oder zwischen Mitarbeitern und Führungskraft über betriebliche Übergaben/Nachfolgeregelungen bis hin zur Beilegung von hocheskalierten Vorfällen (z.B. Beendigung von Dienstverhältnissen)

Das Ziel von Mediation ist der Konsens.
Win-Win-Lösungen motivieren sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter.

3 Fragen:

- Wie stärke ich mich als Führungskraft selbst?
- Wie stärke ich meine Mitarbeiter?
- Wie gelingt Deeskalation?

Kommunikation als zentrales Element der Führung…

Größte Herausforderung für Führungskräfte sind die Zeiteinteilung und die Motivation der Mitarbeiter.
Die Mitarbeiterzufriedenheit ist in kleineren und mittelständischen Betrieben punkto Führungsstil höher als in großen Betrieben.
Quelle: Arbeiterkammer OÖ, SORA-Institut, www.arbeitsklima.at

Interne Kommunikation ist in kleinen Betrieben strukturell bedingt einfacher (Stärke), andererseits besteht die Gefahr von Tür-Angel-Gesprächen ohne strukturierter Kommunikation (fehlende Mitarbeitergespräche, tourliche Jour-fixe-Termine).

Eine offene Kommunikationskultur ist der zentrale Erfolgsfaktor in der Führungstätigkeit.

1. „Führung beginnt mit Selbstführung“

Bevor ich meine Mitarbeiter unterstützen kann, muss ich sichergehen, dass es mir selbst als Chef, als Führungskraft gut geht. Was heißt das?

Metapher Flugzeug: Sauerstoffmaske im Notfall mir selbst zuerst anlegen
Was bleibt auf der Strecke, wenn der Fokus nur auf Kunden, Terminplänen etc. liegt?

Impulse:

1. Zeit nehmen, Tagesablauf und Woche zu planen, sodass Gespräche mit Mitarbeitern gewohnheitsmäßig mit voller Aufmerksamkeit möglich sind.
   Eigene Einschätzung: Zu wieviel Prozent bin ich selbst- bzw. fremdbestimmt?
   0% - 100 % fremdbestimmt bzw. selbstbestimmt
2. Wann sind MA-Gespräche passend für mich?
   Fixe Zeiten geben einerseits den Mitarbeitern die Sicherheit, offene Gespräche führen zu können und wichtige Themen zu kommunizieren, und erleichtern mir den Tagesablauf, weil meine Mitarbeiter lernen, mehr Entscheidungen selbst zu treffen.
3. Meinen Handlungsspielraum abgrenzen: als Chef oder Chefin bin ich für meine Anweisungen und Handlungen verantwortlich.
   Den Mitarbeitern muss bewusst sein, wofür sie selbst verantwortlich sind und sie überlegen sich selbst bereits Lösungsmöglichkeiten, mit denen sie zum Gespräch kommen.

Fragen sind nützlich, um sich wertschätzend dem anderen gegenüber abzugrenzen. Zum Beispiel: Was erwarten Sie? Was glauben Sie, wie Sie das lösen können? Uvam.

2. Führungskraft stärkt Mitarbeiter

Nur was gefühlt und wirklich verstanden wird, setzt in Bewegung, motiviert!

Kurzfristige Anreize, beispielsweise finanzielle Anreize, versus „Glühen“ für den Job

Mitarbeiter brauchen Erfolge, Anerkennung, Verantwortung und Möglichkeiten zum Wachsen. Sie erkennen Sinn in der Identifikation mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen

Impulse:

1. Unausgesprochene Bedürfnisse von Mitarbeitern erkennen, Verständnis entwickeln, im MA-Gespräch situativ auf den Menschen eingehen:

   - **Macher** brauchen Kontrolle, Kompetenzen, Entscheidungen…(Herausforderung: einbremsen, Ton)
   - **Kreative** brauchen Gestaltungsfreiheiten, Veränderung…(Herausforderung: Sprunghaftigkeit)
   - **Treu-ergebene** brauchen in erster Linie Sicherheit und Beständigkeit (Herausforderung: Konflikte)
   - **Rationale** brauchen Genauigkeit, Gerechtigkeit, Qualität (Herausforderung: Empathie, Perfektionismus)

2. Kommunikation & Gesprächskultur

   Faustregel: Redezeit : Zuhören = 50:50

   Gesprächsstil zwischen Hierarchie und Augenhöhe - Mitsprache erzeugt Verantwortungsgefühl, erhöht Akzeptanz und Zustimmung für Entscheidungen.
   Bewusstsein: Zeitdruck beeinträchtigt Wahrnehmung und „den guten Ton".

   Einladung zum allfälligen Gespräch im Sinne von Information, Feedback und Mitarbeiterbindung (Ergebnis: Klarheit, keine Gerüchte, Konflikte zeitnah erkennbar)

   Wertschätzung nährt den Selbstwert.
   3 Z's: durch **Z**eit. **Z**uhören. **Z**uwendung - Interesse zeigen für den Menschen.

   Tourliche (wöchentliche, monatliche) Besprechungen fördern den Kommunikationsfluss und den Teamgeist (siehe Anhang unten)

   Das jährliche MA-Gespräch als Führungsinstrument mit 360 Grad Feedback

   Lob und Anerkennung fördert den Zusammenhalt
   Feedback nur im negativen Zusammenhang ist demotivierend.
   Beispiel: „Danke für…"

   Einfache Faustregel:
   Wenn ich auf die Stärken achte, wird der Mensch stärker. Achte ich auf die Schwächen, wird er schwächer!

3. **Deeskalieren**

Situationen, die auf den ersten Blick unlösbar oder extrem schwierig erscheinen, erfordern in erster Linie Konzentration und einen „Notfallplan". Ausstieg aus dem natürlichen Stressverhalten: Kampf, Flucht oder Starre bzw. Unterwerfung – hin zu Kooperation.

Typische Konfliktsituationen:
Dienstplan, Überstunden, Urlaub, Krankenstand, Fehler, Teamstreitigkeiten
Trennungsgespräch: schwierige MA, schwierige Kunden

Faustregel:
Destruktive Gespräche beenden und Gesprächstermin verbindlich vereinbaren.
Konstruktive Gespräche führen – erkennbar daran, dass Neues mitgeteilt wird und sich die Gesprächspartner zuhören.

„Aktiver Ruhepol" sein: keine Vorverurteilungen, ohne die Fakten wirklich zu kennen.

Streiten sich Mitarbeiter, werden sie angeleitet, ihre Konflikte überwiegend selbst zu lösen.
Hierarchische Machteingriffe können hingegen unfair sein oder als unfair empfunden werden und demotivieren (Mitarbeiter werden das uU nicht mitteilen – es geht darum, Gespräche auch in schwierigen Situationen als Chancen zu nützen)

Emotionen ansprechen, um die Themen besprechbar zu machen

Mit Stärken beginnen: Was läuft gut

1. Gefühle, Emotionen, auch schmerzhafte zulassen, aushalten, miteinbeziehen:
2. Strukturierte Gespräche: Roter Faden, Themen gewichten, reihen….

Gesprächsregeln aufstellen:
Faires Gespräch auf Augenhöhe. MA wird nicht vorverurteilt, ergebnisoffen.
Kooperation: Gesprächsziel vereinbaren, Rahmen abstecken: Worst Case/Best Case

Lassen Sie sich die Sichtweisen darstellen:
Fragen: Wie stellt sich das aus Ihrer Sicht dar? (und Zuhören!)

Erkennen Sie die Interessen hinter den Positionen:
Was steckt dahinter? Was bieten Sie an (Neu? Erstaunt?)
Warum mehr Gehalt? Mehr Kompetenzen? Sich weiterentwickeln? Mehr

Geld?
Missverständnisse werden dadurch vermieden oder beseitigt

Vertrauen wird wiederhergestellt: gemeinsam nach Ideen suchen
Vereinbaren Sie: Wie halten wir das fest? Lassen Sie den Mitarbeiter zusammenfassen, Check: alles richtig verstanden?

In hocheskalierten Konfliktsituationen externe, neutrale Mediatoren als Experten für Konfliktlösung hinzuziehen
Erfolgsquote von Mediation liegt bei über 80 %.
Nutzen: Nachhaltige Lösungen, Erhalt der Gesprächsbasis, spart Zeit, Kosten und Nerven.

„*Wer miteinander arbeitet, muss miteinander reden können*“
William Isaac

Anhang:
Regelmäßige Besprechungen mit Mitarbeitern/Teambesprechungen
Sitzung findet vereinbarungsgemäß (wöchentlich, 14tägig,..) statt

Agenda:
1) Beginn/Begrüßung (fix)
2) Statusberichte (fix)
3) Diskussion (optional)
4) Allg. Berichte (optional)
5) Allfälliges (optional)

Ad 2) Jeder MA bereitet eigenen Statusbericht selbst vor. Aktivitäten seit letztem Jour-fixe, aktuelle Tätigkeiten, geplante Tätigkeiten

Ad 3) Jeder MA kann relevante Themen vorbereiten, die Führungskraft und das Team informieren und ev. diskutiert werden (zB Anliegen, Kundenwünsche, Vorfälle, etc.)

Ad 4) Regelmäßige Information der Führungskraft fördert den internen Kommunikationsfluss und wird als fair erlebt. Vorteil: Informationen kommen rechtzeitig und vollständig an.

Ad 5) Termin für nächstes Jour-fixe reservieren

Bestenfalls werden Besprechungen **moderiert** (Vorteil: alle MA teilen sich mit – Redezeit wird eingehalten), **protokolliert** (wichtig für Zielvereinbarungen und deren Kontrolle) und **archiviert** (Vorteil: auch bei Abwesenheit nachzulesen, motivierend für alle Beteiligten).

Besprechungen, wenn möglich, ohne Unterbrechung und Störungen (Handys)

Referentin: **Mag. Sandra Thaler**

e-Mail: office@mediation-ooe.com

Tel.: +43 (0) 676 8141 9794

Homepage: **www.mediation-ooe.com**

Mediatorin gem. ZivMediatG seit 2004 in freier Praxis
Mediationslehrtrainerin und Dozentin,
Führungskräftecoach,
Consulting für Mediationsprojekte in Unternehmen

Lehrmediatorin, Dozentin und Coach
Freie Autorin für diverse Fachzeitschriften in Österreich/Deutschland