

## Kommunikationsprofil

am 25. Februar 2011

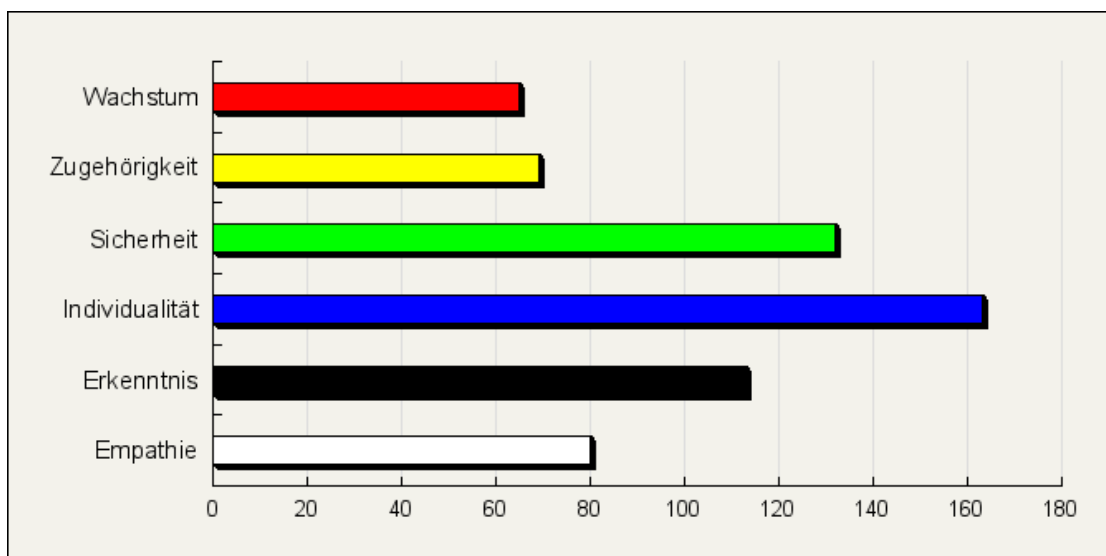
Sven Fach

**Mitarbeitertyp:** KRITIKER

**typische Merkmale:**

|                               |                                   |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Ziele / Motive</b>         | Individualität, Besonderheit      |
| <b>Befürchtungen</b>          | vereinnahmt werden, Fehler machen |
| <b>Entscheidungsverhalten</b> | orientiert am Selbstwert          |
| <b>Erwartungen an Dritte</b>  | Anerkennung, Bewunderung          |
| <b>Kommunikation</b>          | distanziert, sachlich             |

**Bedürfnis-Prioritäten:**



**Wachstum:** Durchsetzung, Abenteuer

**Sicherheit:** Bewahrung, Kontrolle

**Erkenntnis:** Struktur, Logik, Wissen

**Zugehörigkeit:** Anpassung, Integration

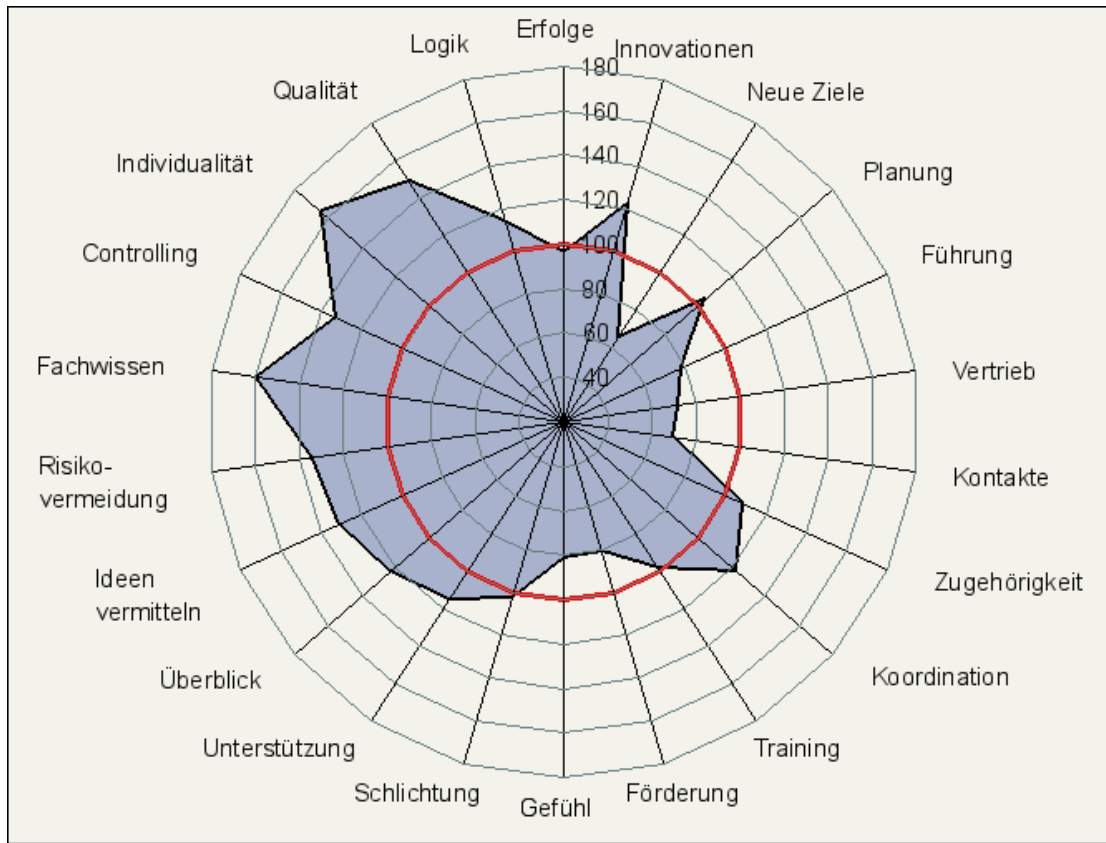
**Individualität:** Besonderheit, Genauigkeit

**Empathie:** Emotion, Harmonie, Frieden

## Bevorzugte Aufgabengebiete

Technik, IT, Finanzwesen

## Typische Interessenschwerpunkte



Diese Grafik zeigt, welche Aspekte für den Mitarbeiter eine große Bedeutung (>120) haben und welche eher negativ besetzt sind (< 80). Ausprägungen um 100 werden meistens als neutral empfunden. Der Vorgesetzte kann sich in seinem Verhalten und der Gesprächsführung auf den Mitarbeiter einstellen.

### Verhalten

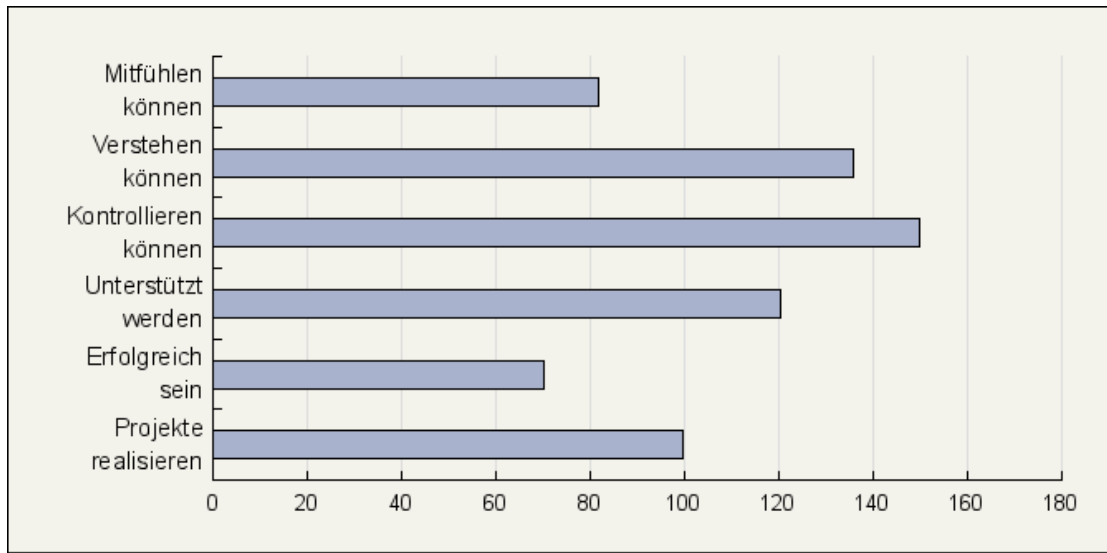
### ruhig und interessiert

### Gesprächsphasen

Kontakt: sachlich, zurückhaltend  
 Information: Vorhaben, Bedeutungen (Werte)  
 Analyse: Entlastung und Unterstützung  
 Motivation: Einzigartigkeit  
 Belege: Dokumentation, Spezial-Information  
 Abschluss: Alternativ-Vorschläge

## Persönliche Ziele des Mitarbeiters

Die Ziele der Mitarbeiter weitgehend zu berücksichtigen ist auch betriebswirtschaftlich interessant, denn die besten Arbeitsergebnisse sind dann zu erwarten, wenn die Mitarbeiter von den Aufgaben begeistert sind.



Die oben stehende Grafik zeigt, welche persönlichen Ziele Ihr Gesprächspartner mehr oder weniger bewusst in die Verhandlungen mit einbringt.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Mitfühlen können</b>     | die Emotionen der Betroffenen berücksichtigen      |
| <b>Verstehen können</b>     | ein intellektuelles Verständnis als Handlungsbasis |
| <b>Kontrollieren können</b> | sicher sein, dass man die Dinge im Griff behält    |
| <b>Unterstützt werden</b>   | mit Ihrem Angebot besser zurecht kommen            |
| <b>Erfolgreich sein</b>     | mit Ihrer Hilfe an die Spitze kommen               |
| <b>Neues schaffen</b>       | etwas Einzigartiges erreichen oder darstellen      |

In der angestrebten beruflichen Funktion möchte Ihr Mitarbeiter, womöglich mit Ihrer Hilfe,

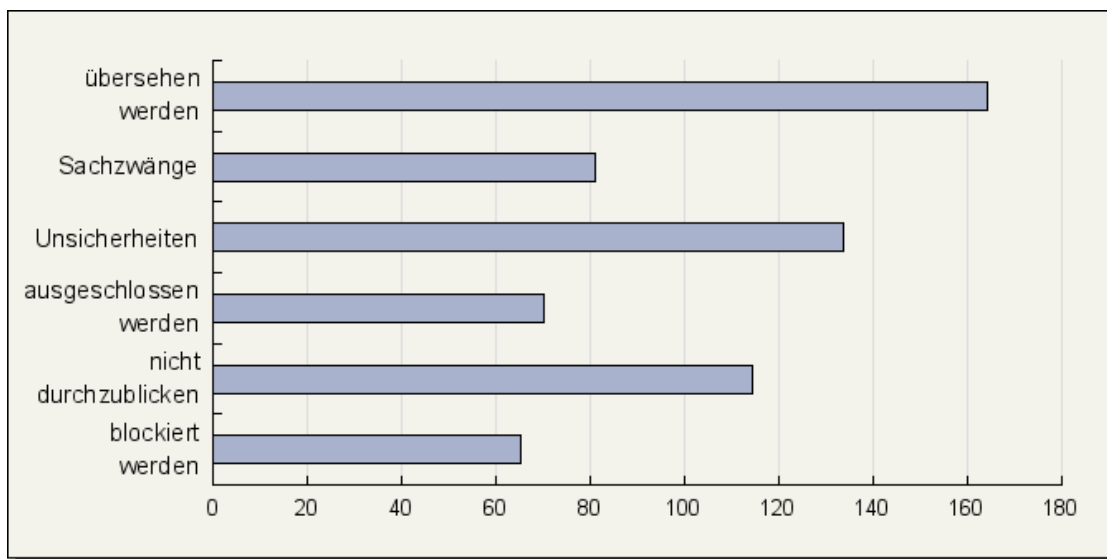
- herausragender (auf besondere Weise)
- besser als andere
- über fachliche Assistenz verfügend

seine Ziele erreichen.

## Befürchtungen

Ängste entstehen, wenn die Gefahr besteht, dass wesentliche Grundbedürfnisse nicht mehr erfüllt werden könnten. Welche Befürchtungen in bestimmten Situationen entstehen, ist eine Frage der Persönlichkeit. Als Vorgesetzter können Sie auf solche Stress-Situationen des Mitarbeiters angemessen reagieren, wenn Sie wissen, um was es eigentlich geht. Die folgende Grafik gibt dazu (bei Werten > 100) einige Anhaltspunkte.

### Vermeidungs-Wünsche



#### Befürchtung

#### Reaktion

**übersehen werden**

ihn persönlich einbeziehen

**Sachzwänge**

zeigen Sie Lösungen auf (keine Kausal-Argumente!)

**den Halt verlieren**

nur langsame und sichere Veränderungen

**ausgeschlossen werden**

seine Integration gewährleisten

**nicht durchzublicken**

die Strukturen klar aufzeichnen

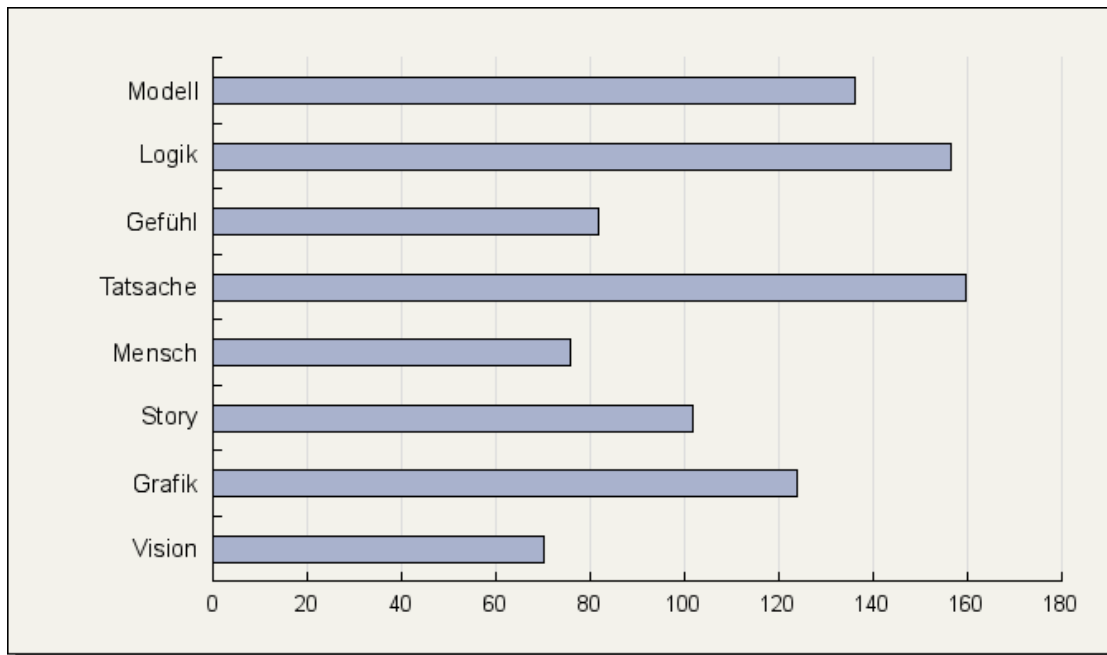
**blockiert werden**

seine Entwicklungs- und Entscheidungsfreiheit würdigen

## Gesprächsvorbereitung

Wer Mitarbeiter motivieren und zum Beispiel für das Engagement in einem Projekt begeistern will, sollte es in einer Art und Sprache tun, die er versteht. Diese Grafik zeigt, mit welchen Medien und Unterlagen Sie nutzen könnten, um beim Mitarbeiter anzukommen.

### Angebots-Präsentation



|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Modell</b>   | etwas begreifen, anfassen können – probieren lassen                  |
| <b>Logik</b>    | Hintergründe und Zusammenhänge logisch, intellektuell darstellen     |
| <b>Gefühl</b>   | Emotionen ansprechen, nachempfinden lassen (ruhig wirken lassen!)    |
| <b>Tatsache</b> | mit Fakten, Zahlen, tabellarischen Darstellungen, etc. argumentieren |
| <b>Mensch</b>   | die Bedeutung für andere Menschen herausarbeiten                     |
| <b>Story</b>    | Inhalte mit Geschichten oder Anekdoten verdeutlichen                 |
| <b>Grafik</b>   | grafisch (zeichnerisch) Wege und Grenzen sinnbildlich darstellen     |
| <b>Vision</b>   | Bilder, Szenen zeigen, um Ideen und Visionen zu wecken               |

## **Persönlichkeitsorientierte Gesprächsführung**

### **Phase 1: Kontakt herstellen**

Es geht darum, die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters zu gewinnen. Er soll offen die von Ihnen dargestellte Thematik aufnehmen und Ihnen soweit vertrauen, dass er sich damit positiv, aber durchaus kritisch auseinandersetzen kann.

Vor Beginn des eigentlichen Gespräches sollte Einigkeit darüber bestehen, welche Ziele erreicht werden sollen (wie zum Beispiel: „sich gegenseitig auf den neuesten Stand bringen“ oder „die weiteren Karriereschritte klären“,...)

Begrüßung:

sachlich, ruhig – selbst sicher

Aufmerksamkeit:

Aussicht auf etwas Besonderes

Interesse wecken:

individuelle, exklusive Lösungen

Vertrauen schaffen:

zuhören / ihm persönlich die Zeit widmen

### **Phase 2: Informationen sammeln**

Für einen sinnvollen Gesprächsverlauf ist es wichtig, die konkrete Situation und die wichtigsten Ziele des Mitarbeiters genau zu kennen. Je besser Sie seine Denkweisen und Orientierungen kennen, desto leichter wird es Ihnen fallen, die Darstellung Ihrer Anliegen und Vorhaben so anzupassen, dass er Ihren Ideen zustimmt.

Mitarbeitern dieses Typs sind folgende Themen wichtig:

aktuelle Situation, Bedeutung für ihn persönlich  
Standpunkte  
Verbesserungsvorhaben

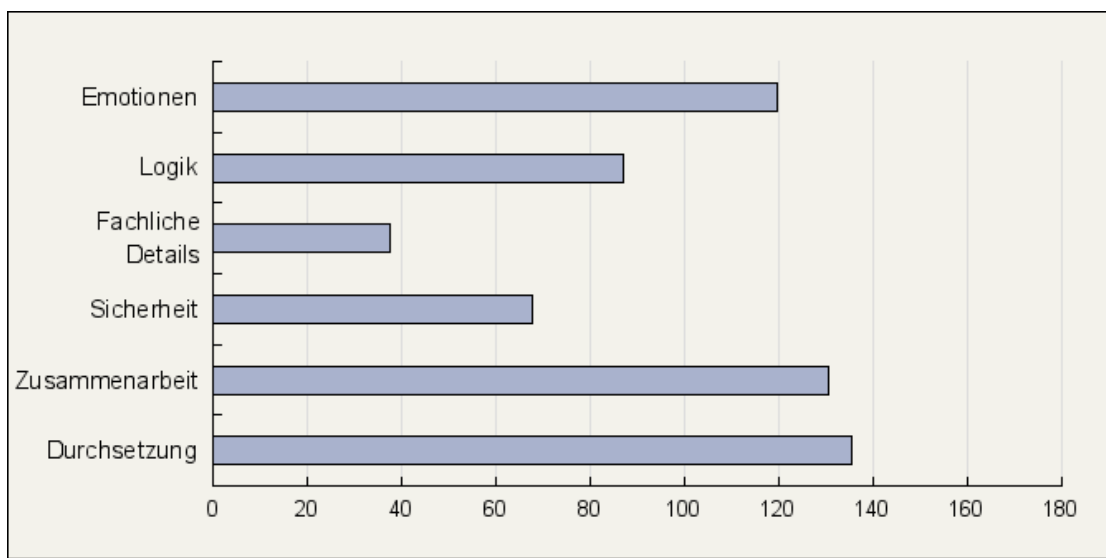
persönliche Vorhaben und Ideen  
fehlende Kontakte / Beziehungen  
fehlende Fähigkeiten

### Phase 3: Analyse

Jeder Mitarbeiter hat individuelle Stärken; aber, auch Bereiche, in denen er persönliche und/oder organisatorische Unterstützung nutzen sollte. Zum Beispiel brauchen extrovertierte Mitarbeiter eher Fachleute zu ihrer Unterstützung, etc.

Wo eine solche Art von Support nützlich oder sinnvoll sein kann, zeigt die unten stehende Grafik. Es sind jene Themen (Werte > 110), die aufgrund der Persönlichkeit eher geringe Priorität haben. Es mag im Einzelfall jedoch vorkommen, dass die berufliche Erfahrung für die notwendigen persönlichen Ausrichtungen gesorgt hat. Sinn der Analyse-Phase ist es, dies im Einzelnen zu klären.

### Unterstützung



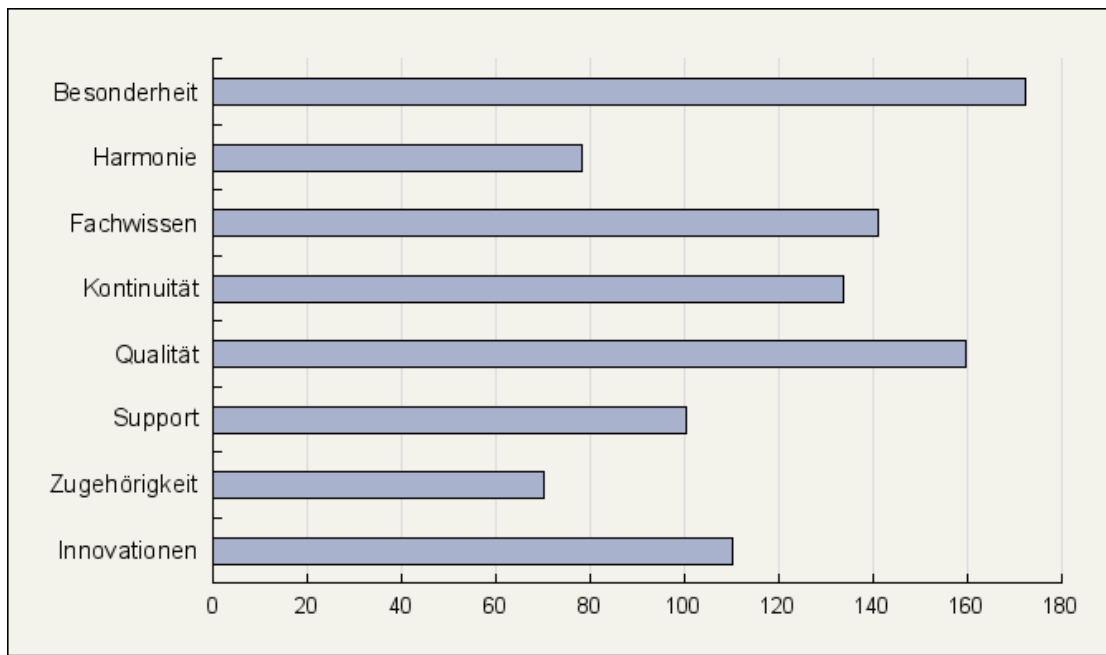
Je höher der Wert in dieser Grafik ist, desto mehr Unterstützung könnte notwendig sein, wenn die Stelle diese Ausprägung fordert.

| Bedarf                   | notwendige organisatorische oder persönliche Unterstützung |
|--------------------------|--|
| <b>Emotionen</b>         | Beziehungsmanagement, Befindlichkeiten der Betroffenen     |
| <b>Logik</b>             | Strukturen, logische Abläufe, kausale Zusammenhänge        |
| <b>Fachliche Details</b> | Qualität, Detail-Betrachtungen                             |
| <b>Sicherheit</b>        | Risiko-Management, Kontinuität, Regeln, Vereinbarungen     |
| <b>Zusammenarbeit</b>    | Integration, Anpassung, Kommunikation                      |
| <b>Durchsetzung</b>      | Innovation und Veränderungsmanagement                      |

#### Phase 4: Motivation

In der Motivations-Phase geht es darum, die Angebote oder Vorhaben dem Mitarbeiter zu „verkaufen“. Sinnvoll ist es dem Mitarbeiter deutlich zu machen, welchen Nutzen Ihre Ideen und Vorschläge ihm bringen.

#### Wichtige Argumente



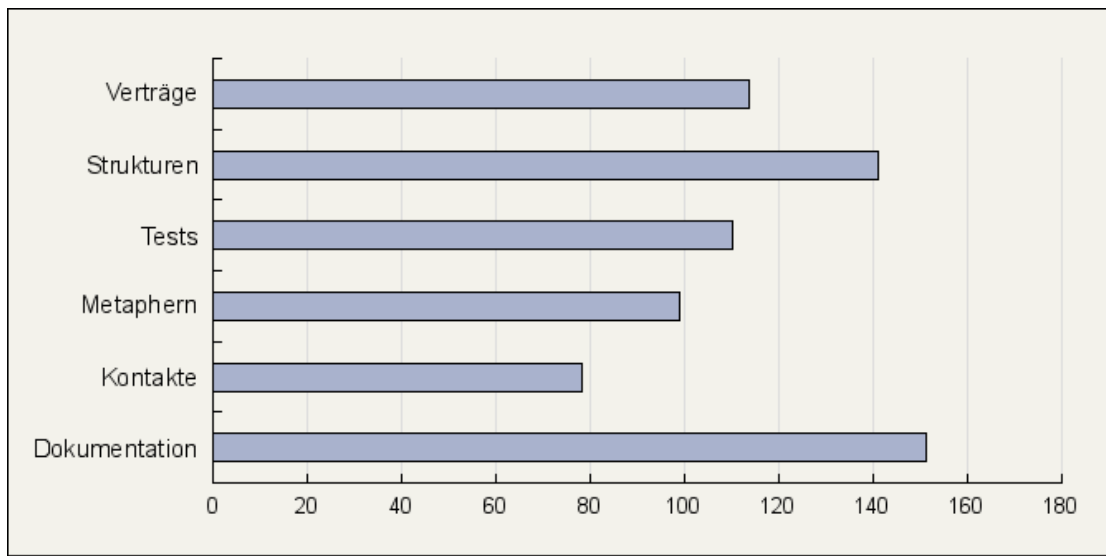
| Argument             | Bedeutung für den Gesprächspartner                               |
|----------------------|--|
| <b>Besonderheit</b>  | Beitrag zu seinem persönlichen „Glanz“ leisten                   |
| <b>Harmonie</b>      | Ihre Vorschläge haben für alle Beteiligten positive Auswirkungen |
| <b>Fachwissen</b>    | die fachlichen Möglichkeiten (Ansehen!) überzeugen               |
| <b>Kontinuität</b>   | dafür sorgen, dass Wesentliches erhalten bleibt                  |
| <b>Qualität</b>      | Freiheit von Fehlern und Schwächen                               |
| <b>Support</b>       | helfen, dass der Mitarbeiter anderen helfen kann                 |
| <b>Zugehörigkeit</b> | die Tendenz zur Identifikation mit anderen nutzen                |
| <b>Innovationen</b>  | positive Entwicklungen frühzeitig nutzen                         |

**Mit diesen Argumenten versteht Ihr Mitarbeiter den Nutzen für sich.**

## Phase 5: Klärung der Vorgehensweise

Erscheinen in der folgenden Grafik Werte > 80 dann ist dies ein Indiz dafür, dass Ihrem Mitarbeiter recht unklar (unbegreiflich, unverständlich, diffus, etc.) sein dürfte, was Sie nun von ihm wollen. Bei Ausprägungen ab 110 ist es zweckdienlich, mit den dargestellten „Belegen“ die Vorschläge zu unterbreiten, da hier auf dieser Basis am ehesten ein wirkliches Verständnis zu erwarten ist.

### Vereinbarungsvorschläge



#### Belege

##### Verträge

##### Strukturen

##### Tests

##### Metaphern

##### Kontakte

##### Dokumentation

#### Beispiele

Schriftliche Vereinbarungen, Protokolle, Vorgehenspläne

Bilder, Diagramme, Organigramme, Ablaufpläne

Modelle, Prototypen (alles zum Anfassen)

Lebendige Beschreibung (Story) der zukünftigen Strukturen

Gestaltung der zukünftigen, persönliche Beziehungen

Schriftliche Stellen-, Aufgaben- und Zielbeschreibungen

Hintergrund- und Spezialinformationen

## Phase 6: Abschluss

Zurren Sie die Vereinbarungen fest und Überlegen Sie gemeinsam, wie beide Seiten in Zukunft am besten Nutzen ziehen können - sowie, ob und wann Ergänzungen und Verbesserungen möglich sein könnten. Berufliche Zufriedenheit, als Fundament des Erfolges und guter Leistungen, erwächst aus der Berücksichtigung der wichtigsten Bedürfnisse. Diese sind, Übertragen auf die berufliche Laufbahn:

- persönlich anerkannt werden
- Individualität
- besondere (herausragende) Aufgaben

## Mitarbeiterführung und Motivation

Konzentrieren Sie sich in der Führung und Motivation des Mitarbeiters auf die beiden Aspekte, die ihm am wichtigsten sind (siehe Grafik „Bedürfnis-Prioritäten“ auf der ersten Seite).

|                 |   |
|-----------------|---|
| Wachstum:       | lassen Sie ihn selbstständig an neuen Dingen arbeiten |
| Sicherheit:     | nutzen Sie seine Wachsamkeit und Ordnungsliebe        |
| Erkenntnis:     | nutzen Sie seinen Wissensdurst                        |
| Zugehörigkeit:  | achten Sie auf Integration und Betriebsklima          |
| Individualität: | geben Sie häufig konstruktives Feedback               |
| Empathie:       | verhalten Sie sich ihm gegenüber offen und ehrlich    |