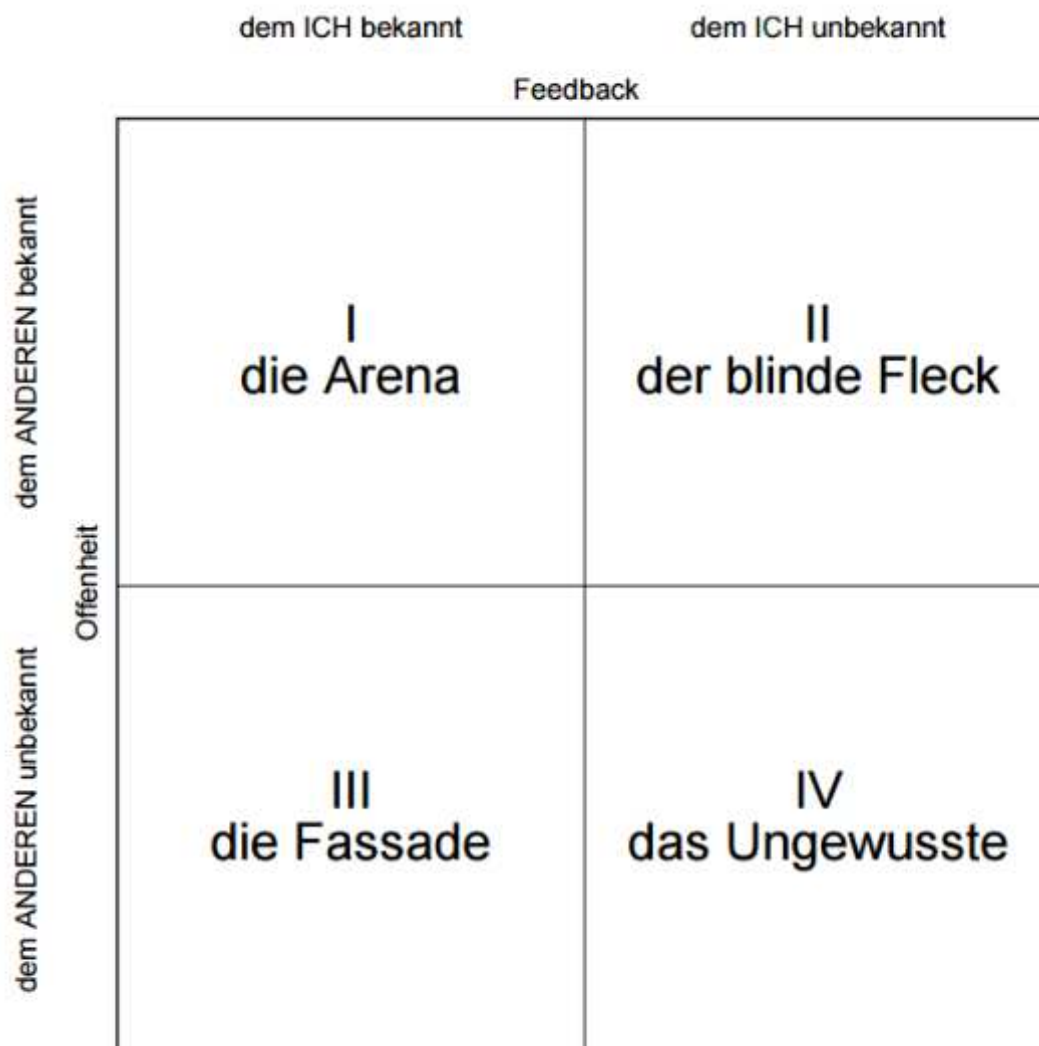


16. Analyse Kommunikation und Führung im Johari-Modell

Kommunikationsstile des Vorgesetzten und ihre Effektivität

Beim so genannten Johari-Fenster handelt es sich um ein grafisches Modell zur Darstellung zwischenmenschlicher Prozesse.

Es stellt anschaulich dar, wie Informationen gewonnen und verarbeitet werden. Es ermittelt die Effektivität des Einzelnen beim Aufnehmen und Weitergeben von Informationen und macht Aussagen über die Konsequenzen, die sich aus seinem Verhalten ergeben. Grundsätzlich besteht das Modell aus einem in vier Felder eingeteiltes Quadrat. Dieses Quadrat oder "Fenster" stellt das Zusammenwirken von zwei Informationsquellen dar: dem ICH und dem ANDEREN und umfasst zugleich die Verhaltensweisen oder Prozesse, die für die Verwendung dieser Informationen benötigt werden (z.B. das Stellen von Fragen, das Zuhören, das Abgeben von Informationen).



Was bedeuten die vier Felder?

Das Modell Johari-Fenster stellt einen Raum für den Austausch zwischen verschiedenen Personen dar (z.B. zwischen Verkäufer und Kunde, Vorgesetztem und Mitarbeiter, Service-Techniker und Kunde). Die Qualität der Beziehung dieser Gesprächspartner bestimmt die unterschiedliche Gestaltung der vier Felder.

Feld I — die Arena

Betrachten wir das Feld oben links. Es enthält die Informationen, die sowohl das Ich als auch der Andere kennt. Es ist das Feld offenen Informationsaustausches und wechselseitigen Verständnisses. Wir gehen davon aus, dass dieses Feld die Produktivität einer Beziehung bestimmt. Der Grund hierfür liegt in der Annahme, dass diese Produktivität direkt davon abhängt, wie viel gemeinsame, offen ausgetauschte Information vorhanden ist. Je größer dieses Feld wird, desto mehr Informationen werden von beiden gemeinsam gehalten. Wir nennen dieses Feld Arena, weil wie in einer römischen Arena jeder sehen kann, was in diesem Zentrum der Beziehung vorgeht.

Feld II — der blinde Fleck

Rechts oben finden Sie die Informationen, die von dem Anderen gewusst werden, Ihnen aber unbekannt sind. Dieses Gebiet stellt sozusagen ein zwischenzeitliches Handicap für Sie dar, denn man kann die Verhaltensweisen, Entscheidungen oder Möglichkeiten anderer nur schwer verstehen, wenn man nicht die Informationen kennt, die dem Anderen vorliegen. Aus diesem Grund nennen wir dieses Feld den blinden Fleck. Die Größe des blinden Flecks beeinträchtigt natürlich die Größe der Arena und muss deshalb im Gespräch als ein Effektivitätshemmender Faktor angesehen werden.

Feld III — die Fassade

Ähnliches gilt für das Feld links unten, obwohl die Informationsverteilung dort zunächst eher ein Vorteil für das Ich zu sein scheint. Dieses Feld enthält nämlich die Informationen, die das Ich kennt, die dem Anderen jedoch unbekannt sind. Hier kann das Ich sich schützen: Informationen, die man als ungünstig betrachtet, die man anderen nach dem Motto "Wissen ist Macht" vorenthalten will oder die den eigenen Vorurteilen entstammen, müssen nicht unbedingt mitgeteilt werden. Dieses Feld hat also Schutzfunktion — wie eine Fassade ist es vor dem Ich aufgebaut und heißt deshalb auch so. Natürlich gibt es in jeder menschlichen Beziehung eine Fassade. Niemand wird all seine Informationen preisgeben, auch wenn die darin enthaltene Information für die Beziehung im Grunde genommen wichtig wäre. Fraglich ist nur wie groß die Fassade in einer Beziehung werden darf, bevor sie die Effektivität der Kommunikation mindert.

Feld IV — das Ungewusste

Im vierten Feld (rechts unten) finden wir schließlich diejenigen Informationen, die weder Ihnen noch dem Anderen bekannt sind. Es enthält nicht nur das Ungewusste beider Personen im tiefenpsychologischen Sinne, sondern auch vergessene oder angelernte Gewohnheiten und stellt die Grundlage menschlicher und zwischenmenschlicher Kreativität dar. Dieses Feld nennen wir das Ungewusste.

Wichtig Insgesamt ist zu beachten, dass die Informationen in allen vier Feldern ganz beliebiger Art sein können — es kann sich um Gefühle handeln, um Tatsacheninformationen, um Annahmen, um Fähigkeiten und Fertigkeiten, um Vorurteile und so weiter — im Johari-Fenster sind alle Informationen enthalten, die für eine Beziehung wichtig sind. So wird das Johari-Fenster zu einem offenen System, in das neue Informationen eingebaut werden können, wenn dies zweckmäßig erscheint. Damit ist das persönliche Johari-Fenster eines Vorgesetzten niemals starr: es kann durch das eigene Verhalten verändert werden, so dass Defizite in der Kommunikation abgebaut werden.

Test für Führungskräfte

Als Führungskraft haben Sie wahrscheinlich bemerkt, wie die Qualität Ihrer Beziehung zu Mitarbeitern den Erfolg beeinflusst. Tatsächlich halten viele erfahrene Führungskräfte es für wichtig, stets das richtige "Klima" für das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern zu schaffen. Sie bemühen sich zunächst sehr um dieses persönliche Klima, um dann eventuell anstehende Probleme zu besprechen. Das Verhalten der Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern ist ein wichtiger Einflussfaktor auf den gemeinsamen Erfolg. Sie finden hier einige typische Situationen, wie sie im Gespräch oder in der Beziehung zu Mitarbeitern immer wieder vorkommen. Wie würden Sie sich als Führungskraft in diesen Situationen verhalten?

Für die Beantwortung jeder Frage stehen Ihnen zwei Alternativen zur Verfügung:

Bitte verteilen Sie pro Frage fünf Punkte auf die beiden Alternativen, je nachdem in wie weit sie für Sie zutreffen. Alle Punkte erhält nur die Alternative, die für Sie völlig zutrifft = 5:0 oder 0:5. Spricht auch etwas für die zweite Alternative, dann geben Sie 4:1 oder 1:4. Treffen für beide Alternativen gleich viel (oder gleich wenig) für Sie zu, dann geben Sie der Alternative, die relativ noch am ehesten auf Sie zutrifft, drei Punkte und der verbleibenden Alternative zwei Punkt. Sie müssen in jeder Situation fünf Punkte vergeben.

Und nun entscheiden Sie sich bitte (und tragen Sie Ihre Ergebnisse bitte in den Lösungsbogen ein): Wie würden Sie sich in diesen Situationen verhalten?



Die Testfragen

1. Mein Mitarbeiter ist schon längere Zeit voreingenommen. Wegen einer im Grunde genommen unwichtigen Kleinigkeit fängt er an mit mir zu streiten. Er scheint (ohne wirklichen Grund) irritiert zu sein. Ich würde ...
 - A mit ihm darüber sprechen und zeigen was seine Verhaltensweise für mich bedeutet. Ich erkläre ihm, dass unsere Zusammenarbeit leidet, solange die Sache nicht vom Tisch ist
 - oder
 - B ihn lieber mit Samthandschuhen anfassen und so tun, als sei alles in bester Ordnung — z.B. in der Annahme, dass er vorübergehende persönliche Probleme habe, die mich ja schließlich nichts angehen.

2. Einer meiner Mitarbeiter und ich hatten vor einiger Zeit eine hitzige Diskussion. Ich besuche ihn wieder und stelle fest, dass er mir dies seither nachträgt. Ich würde ...
 - A versuchen Gras über die Sache wachsen zu lassen. Wenn ich sein Verhalten jetzt direkt ansprache, würde ich die Sache nur noch schlimmer machen
 - oder
 - B ihn offen ansprechen, wie er sich mir gegenüber verhält, und ihn dann fragen, wie unser damaliger Streit seiner Meinung nach unser Verhältnis beeinflusst hat.

3. Angenommen, einer meiner Mitarbeiter würde mein Verhalten kritisieren und sagen, dass ich Dinge tue, die meine Effektivität als Führungskraft vermindert, würde ich ...
 - A ihn bitten deutlich zu sagen, was er meint und wie ich mein Verhalten seiner Ansicht nach verändern sollte
 - oder
 - B ihm meine Vorgehensweise und meine Motive erklären, damit er versteht, warum ich mich so verhalte, wie ich es tue.

4. Als Führungskraft sollte man sein Produkt, die Konkurrenzprodukte und die Verhältnisse im Markt gut kennen. Trotzdem kann es vorkommen, dass mir einmal eine Mitarbeiter Fragen über das Produkt oder die Produkte der Konkurrenz stellt, die ich nicht beantworten kann. Ich würde dann ...
 - A die Unterhaltung möglichst auf ein anderes Gebiet lenken, damit der Mitarbeiter nicht auf den Gedanken kommt, meine Glaubwürdigkeit oder mein Wissen als Führungskraft in Frage zu stellen
 - oder
 - B eingestehen, dass ich die Frage nicht beantworten kann. Ich würde versuchen, die Diskussion später weiter zu führen, wenn ich mich darüber informiert habe.

5. In meiner täglichen Arbeit stehe ich oft ziemlich im Stress. Wenn ich mich angespannt fühle und plötzlich sagt mir ein Mitarbeiter, dass ich nicht mehr so arbeite wie früher und dass er den Eindruck gewinnt, dass ich ihn nicht mehr in derselben Weise unterstütze wie früher, würde ich ...



- A seine Beschwerden und eventuellen Reklamationen genau anhören und ihn bitten, mir ausführlich zu sagen, was er darüber denkt. Ich würde mich aber nicht rechtfertigen oder verteidigen.
- oder
- B ihm erklären, dass ich derzeit stark im Stress stehe und ständig unter Druck sei und ihn bitten Rücksicht zu nehmen und etwas Geduld zu haben
6. Manchmal kommt es vor, dass ein Mitarbeiter "zu sehr" von seinen Produkten überzeugt ist. Wenn ich den Eindruck habe, dass er von einem Kunden einen größeren Auftrag nehmen will, als der meiner Ansicht nach benötigt oder verkraftet, dann würde ich
- A mich nicht darum scheren, denn schließlich muss jeder Kunde das selbst entscheiden. Ich würde mich darauf beschränken dem Mitarbeiter bei der Ausführung des Auftrages möglichst gut zu helfen
- oder
- B dem Mitarbeiter meine Bedenken offen erklären und weniger aufwendige Technik oder einfach einen kleineren Auftrag vorzuschlagen, ihm erklären, dass er seinen Kunden nicht überfordern soll.
7. Man kommt nicht mit allen Leuten gleich gut aus. Ich stehe mit jemandem auf Kriegsfuß und ein Mitarbeiter spricht mich darauf an und meint, ich solle mich bemühen den Konflikt beizulegen. Ich würde ...
- A das Problem offen mit ihm diskutieren um heraus zu finden, wie dieser Konflikt seine Situation beeinflusst und was ich seiner Meinung nach tun könnte
- oder
- B die weitere Diskussion darüber möglichst abbiegen, denn in solche Dinge soll sich ein Mitarbeiter nicht einmischen
8. Angenommen ich habe gehört, dass ein hässliches oder unangenehmes Gerücht über mich herum geht, das meine Integrität bei den Mitarbeitern gefährdet. Jetzt treffe ich einen Mitarbeiter, der ziemlich sicher davon gehört hat, dann würde ich ...
- A das Gerücht nicht wichtiger machen als es ist, indem ich es auch noch erwähne. Wenn er mit mir darüber sprechen will, kann er ja selbst darauf kommen
- oder
- B lieber riskieren, dass er im Moment verlegen wird, in dem ich ihn frage, was er von der ganzen Sache gehört hat und was er davon hält.
9. Zur Zeit kursiert ein unangenehmes Gerücht über einen Konkurrenten. Sowohl meine Mitarbeiter als auch ich haben es schon gehört. Nun fragt mich ein Kunde ob und was ich davon weiß. Ich würde ...
- A so tun als wüsste ich nichts davon. Ein Profi gibt keine derartigen Kommentare über die Konkurrenz ab
- oder
- B ihm genau erzählen was ich gehört habe, wann ich es gehört habe und von wem ich es gehört habe. Außerdem würde ich noch meine Meinung dazu sagen und deutlich machen, ob ich das Gerücht für wahr halte oder nicht



10. Ich habe eine Chance in eine Spitzenposition aufzusteigen. Die Einstellung meiner derzeitigen Mitarbeiter zu mir war aber während der letzten Zeit eher negativ. In diesem Moment würde ich
- A versuchen in Zukunft kritischer mit mir selbst zu sein, damit ich meine eventuellen Mängel als Führungskraft selbst feststellen kann. Nur so kann ich in Zukunft mehr erreichen
- oder
- B mit meinen Mitarbeitern diskutieren, was ihnen an meinem Führungsstil nicht gefällt, damit ich von ihnen Verbesserungsvorschläge für die Zukunft erhalten kann — auch wenn das im ersten Moment unangenehm wäre.
11. Angenommen ich habe mich mit einem meiner tüchtigeren Mitarbeiter mehrfach über für uns beide wichtige Fragen gestritten. Das Verhältnis zu diesem Mitarbeiter ist wegen dieser Konflikte etwas "angeknackst". In dieser Situation würde ich ...
- A im Gespräch mit diesem Mitarbeiter vorsichtig sein, damit die leidige Streiterei nicht wieder aufkommt und unser Verhältnis weiter verschlechtert
- oder
- B offen ansprechen, welche Wirkung diese Meinungsverschiedenheit auf unsere Beziehung hatte. Ich würde vorschlagen, dass wir die Sache jetzt so lange diskutieren, bis das Problem gelöst ist.
12. Angenommen ich wäre mit einem Mitarbeiter bei einem Kunden, mit dem ich früher einmal Schwierigkeiten hatte. Im Gespräch macht dieser plötzlich Anspielungen auf seine damaligen Beschwerden. Wenn die Sache ausgerechnet jetzt weiter diskutiert werden muss, stehe ich in den Augen meines Mitarbeiters ganz schön dumm da. In dieser Situation würde ich ...
- A versuchen diese Klippe im Gespräch zu umschiffen. Vielleicht würde ich mit dem Kunden einen Witz über seine Beschwerden machen oder ich würde vorschlagen, dass wir die Sache bei nächster Gelegenheit ganz genau besprechen müssen, wenn wir genügend Zeit für alle Einzelheiten haben
- oder
- B ihm sagen, dass dies genau der richtige Zeitpunkt ist, sich die Sache einmal von der Seele zu reden. Dabei würde ich hoffen, dass mein Mitarbeiter von der Behandlung dieser Sache lernen könnte.
13. Zusammen mit einem Mitarbeiter besuche ich einen bedeutenden Neukunden. Im Gespräch zeigt sich, dass die Produkte eines Konkurrenten, die genau so gut wie unsere eigenen Produkte sind, bei ihm in enger Wahl stehen. In dieser Situation würde ich ...
- A die Vergleichbarkeit der Produkte herunter spielen. Ich würde versuchen ihn zu überzeugen, dass unser Produkt doch besser ist — z.B. in dem ich die vielen zufriedenen Kunden erwähne, auf den hohen Marktanteil in der Vergangenheit eingehe o.Ä.
- oder
- B freiwillig eingestehen, dass praktisch kein Unterschied in Qualität oder Preis zwischen beiden Produkten besteht. Ich würde darauf hinwei-



sen, dass unser Service und der persönliche Einsatz meines Mitarbeiters für ihn der beste Grund sei, sich für unser Produkt zu entscheiden.

14. Immer häufiger wird auf den Vertrieb Druck ausgeübt den Umsatz bestimmter Produkte besonders zu fördern. Beliebte Methoden dazu sind z.B. Verkaufswettbewerbe, ein Sonderbonus o.Ä. Wenn in meiner Firma versucht wird den Umsatz bestimmter Artikel in dieser oder jener Weise zu forcieren, dann würde ich ...
- A mich voll für die Aktion einsetzen und alles tun, meine Mitarbeiter für den Verkauf dieser Produkte zu motivieren
- oder
- B meine Mitarbeiter anweisen den "speziellen" Artikel nur dann zu verkaufen, wenn ihn der betreffende Kunde auch wirklich braucht.
15. Angenommen ein Mitarbeiter bittet mich einen Kunden zu besuchen, mit dem er überhaupt nicht zurecht kommt. Ich erfahre, dass es daran liegt, dass dieser Kunde meinen Mitarbeiter absolut nicht leiden kann. Nun fragt der Kunde im Gespräch warum ich ihn besuche. In diesem Fall würde ich ...
- A entweder auf die Frage nicht weiter eingehen oder eine einigermaßen logisch klingende Geschichte erfinden, die erklärt warum ich gekommen bin. Meinen Mitarbeiter würde ich nicht erwähnen, um zu vermeiden, dass dadurch eine Missstimmung aufkommt, welche einen sonst durchaus möglichen Kaufabschluss verhindert
- oder
- B ihm sagen, dass mich mein Mitarbeiter gebeten hat ihn zu besuchen. Ich würde ihm erzählen, dass mein Mitarbeiter meint, hier könnte ein Interesse für unsere Produkte bestehen und dass es vermutlich an seiner Person liege, wenn wir bisher nicht zum Zuge gekommen sind
16. Es kommt vor, dass man bei gemeinsamen Besuchen viel versprechender Interessenten mehrmals abgewiesen wird, obwohl Besuchstermine vereinbart waren. Wenn jemand einerseits erklärt, dass er grundsätzlich an einer Zusammenarbeit mit meiner Firma interessiert ist, andererseits aber Vereinbarungen nicht einhält, dann ...
- A bitte ich ihn um ein offenes Wort und frage den Kunden, ob es wirklich Sinn hat, wenn wir ihn weiter besuchen oder ob wir damit seine und unsere Zeit verschwenden
- oder
- B akzeptiere ich seine Aussage, nehme ihn beim Wort und lasse ihn weiter besuchen, wenn es gerade passt. Ich hoffe dann, dass sich Hartnäckigkeit und Engagement irgendwann einmal in einem guten Abschluss niederschlagen.
17. Wenn mir einer meiner Mitarbeiter immer unsympathischer wird bis ich überhaupt nicht mehr richtig mit ihm zusammen arbeiten kann, dann würde ich ...
- A nichts direkt zu ihm sagen. Indirekt würde ich aber meine Gefühle zeigen, z.B. indem ich unsere Beziehung auf das allernötigste beschränke und ihm möglichst selten aufsuche etc.
- oder



- B aus meinen Gefühlen keinen Hehl machen und versuchen die Luft durch ein offenes Gespräch zu reinigen, damit wir eine produktive Zusammenarbeit erreichen.
18. Angenommen ein möglicher Neukunde, der an unserem Angebot recht interessiert zu sein scheint und einen Auftrag vergeben möchte, wäre nach meiner Meinung mit den Produkten der Konkurrenz besser bedient, dann würde ich ...
- A das Urteil des Kunden selbst für wichtiger halten und sehen, dass ich schnell zum Abschluss komme
- oder
- B mich verpflichtet fühlen ihn über meine Einschätzung seiner Bedarfslage zu informieren, um ihm erst dann die Entscheidung zu überlassen, ob er unsere Produkte oder die Konkurrenzprodukte kaufen möchte.
19. Ich habe hausintern von einigen tatsächlichen Mängeln unserer Produkte erfahren. Nun kommt auch ein Mitarbeiter darauf zu sprechen, obwohl sie noch nicht bekannt sein sollten. Ich würde ...
- A behaupten, dass mir von diesen Mängeln nichts bekannt sei, oder versuchen, die Bedeutung seiner Bemerkung herunter zu spielen. Dazu würde ich beispielsweise die Glaubwürdigkeit der von ihm genannten Informationsquelle anzweifeln oder seine Informationen als ungenau bezeichnen. In jedem Fall aber möglichst wenig "zugeben"
- oder
- B die Richtigkeit seiner Information eingestehen und ihm, wenn möglich, sagen, was unsere Firma tut, um das Problem zu beseitigen
20. Wenn einer meiner erfolgreichen Mitarbeiter plötzlich in seinen Leistungen nachlässt und nun "verrückt spielt", indem er mich bei anderen Mitarbeitern oder in der Zentrale schlecht zu machen versucht, dann würde ich ...
- A ihn direkt auf die Sache ansprechen. Ich würde ihn fragen wo das Problem liegt und warum er versucht mich bei anderen Leuten schlecht zu machen
- oder
- B keine "schlafenden Hunde" wecken. Beim Versuch jetzt mit ihm zu diskutieren würde ich ihn wahrscheinlich nur noch mehr reizen

Antwortbogen

	A	B
Frage 1		
Frage 2		
Frage 3		
Frage 4		
Frage 5		
Frage 6		
Frage 7		
Frage 8		
Frage 9		
Frage 10		
Frage 11		
Frage 12		
Frage 13		
Frage 14		
Frage 15		
Frage 16		
Frage 17		
Frage 18		
Frage 19		
Frage 20		

1.2 Kommunikation und ihre Effektivität in Führungssituationen

Jeder Vorgesetzte hat die Möglichkeit die Beziehung zu seinen Mitarbeitern durch zwei Prozesse zu beeinflussen.

1. Durch Offenheit

dem Anderen wichtige Informationen geben, die dieser nicht hat — eigene Meinungen, Standpunkt und Gefühle aussprechen

2. Durch Feedback

Informationen gewinnen, die man selber noch nicht hat, aber dem Anderen bekannt sind — Fragen stellen, Interesse zeigen, die wirkliche Meinung des Anderen erfragen usw.

Da jedoch der Erfolg der Bemühungen davon abhängt, ob der Mitarbeiter "mitspielt" und bereit ist die nötigen Informationen zu geben, ist es wichtig durch das eigene Verhalten ein positives Gesprächsklima zu schaffen, in dem vertrauensvolle Zusammenarbeit für beide Beteiligte möglich wird.

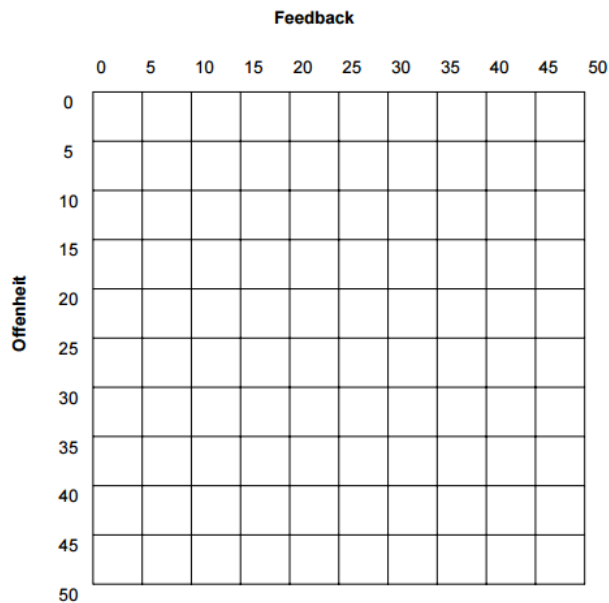
1.3 Die Effektivität beim Führen von Menschen

Der Kommunikationsstil eines Vorgesetzten ist also ein entscheidender Faktor für seinen Führungserfolg. Das Modell des Johari-Fensters zeigt deutlich, dass der Vorgesetzte selbst das Klima und die Produktivität seiner Gespräche dadurch bestimmen kann, dass er die Prozesse "Offenheit" und "Feedback" richtig anwendet. Eine Führungskraft, die dies erkannt hat, wird in dem Modell des Johari-Fensters ein wichtiges Hilfsmittel finden, mit dem sie ihre Mitarbeiterbeziehungen überdenken kann. Aus diesem Modell können Sie lernen, in welcher Weise Sie vorgehen müssen, um Ihre Beziehungen zu den Mitarbeitern noch zu verbessern.

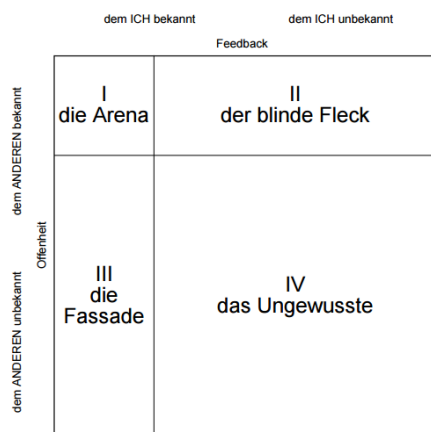
Man könnte dies auch anders ausdrücken: Das Johari-Fenster hilft Ihnen bei der Entscheidung, welche Art von Mitarbeiterbeziehungen Sie sich wünschen, und wie Sie sich gegenüber Ihren Mitarbeitern verhalten möchten. Wir wollen dies durch eine detaillierte Übertragung des Johari-Modells auf die Führungssituation noch deutlicher machen. Denn: Sie als Vorgesetzter interessiert natürlich am meisten, welche relevanten Informationen Sie vom Mitarbeiter bekommen können — dazu müssen Sie Feedback einsetzen — bzw. welche Informationen Sie selber geben müssen — durch Offenheit. Durch unterschiedlich starke Anwendung von Offenheit und Feedback ergeben sich demgemäß verschiedene Arten, ein Mitarbeitergespräch zu führen.

Die nun folgenden Abbildungen zeigen verschiedene Formen des Johari-Fensters, die sich aus ungleichgewichtigem Einsatz eines der beiden Prozesse ergeben können. Jedes dieser Fenster kann als graphische Repräsentation eines Kommunikationsstils betrachtet werden — also eines typisch, wiederkehrenden Verhaltens eines bestimmten Vorgesetzten. Prüfen Sie Ihre eigenen Ergebnisse aus dem Lerninstrument daraufhin, welcher Kommunikationsstil Ihnen am nächsten kommt. Aus jedem Stil ergeben sich eine Reihe von einigermaßen gut vorhersehbaren Konsequenzen. Versuchen Sie beim Lesen der folgenden Abschnitte, das Gesagte womöglich auf Ihr eigenes Verhalten anzuwenden und persönlich erlebte Führungssituationen zu reflektieren.

1.4 Ihr persönliches Johari-Fenster



TYP A – Das Ungewusste Feld

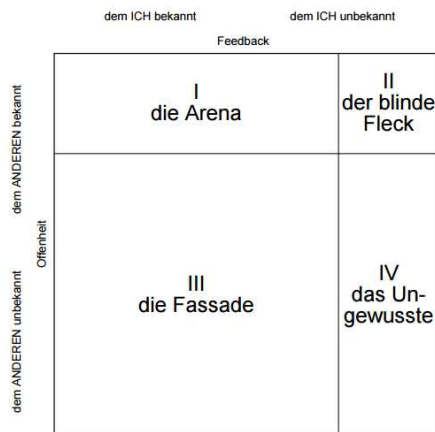


Dieser Kommunikationsstil ist durch geringe Verwendung von Offenheit und Feedback gekennzeichnet. Das ist eine ziemlich unpersönliche Art, die Beziehungen zu anderen Menschen zu handhaben. Die Folge - Das Feld des Ungewussten dominiert in solchen Beziehungen. Das darin möglicherweise steckende Potenzial wird nicht realisiert, die Kreativität der Beteiligten bleibt versteckt, die Beziehung wird durch momentane Gefühle oder Stimmungen, durch Einstellungen und Komplexe bestimmt.

Dieser Kommunikationsstil deutet vielleicht an, dass der betreffende Vorgesetzte sich zurück gezogen hat, Risiken vermeiden will, im Umgang mit Menschen von Unsicherheit oder Angst beherrscht ist und hauptsächlich nach Sicherheit strebt. Menschen, die so handeln, wirken von außen oft starr, unkommunikativ, uninteressant. Sie bevorzugen Organisationen, wo es zum Teil möglich ist oder sogar belohnt wird, alles Persönliche zu vermeiden. Bei den Mitarbeitern wird allerdings ein solcher Vorgesetzter nicht sehr beliebt sein, sondern eher abgelehnt werden. sie interpretieren nämlich das Verhalten des Chefs aus der Sicht seiner eigenen "Chefbedürfnisse". Diese werden durch das "zwischenmenschliche Manko" des Chefs nicht befriedigt, nicht ihrer Erfüllung näher gebracht.

Die Folge ist Distanz und Zurückhaltung der Mitarbeiter.

TYP B – Die Fassade



Auch dieser Verhaltensstil ist durch die Abneigung gekennzeichnet, Offenheit anzuwenden. Allerdings liegt ihm ein echter Wunsch nach Beziehungen zu anderen zugrunde, der im Typ A nicht zu finden war. So verbleibt als Möglichkeit mit anderen zu kommunizieren, nur das Feedback, welches dann in relativ zu starkem Maße verwendet wird. Aber warum wird so wenig Offenheit verwendet? Dieser Kommunikationsstil ergibt sich oft aus einem tief sitzenden Misstrauen gegenüber anderen Menschen oder aus Angst vor ihnen.

Deshalb wird es uns nicht überraschen, wenn wir sehen, dass die Fassade das Johari-Fenster einer solchen Beziehung beherrscht. Zunächst einmal sieht es im Gespräch nämlich so aus, als würde der Vorgesetzte den Mitarbeiter unterstützen, seine Meinung teilen und als wäre er bereit "Alles" für ihn zu tun. Dennoch erscheint dieser Stil als eine sondierende, halbherzige zwischenmenschliche Abwartehaltung.

Folge: Wird in einem längeren Gespräch oder in einer längeren Beziehung deutlich, dass der Chef hier nur eine Fassade aufbaut, so wird der Mitarbeiter auf Dauer sein anfängliches Vertrauen zurückziehen. So kann es sogar zu Gefühlen von Antipathie, Verachtung, Angst oder Feindseligkeit gegenüber dem Vorgesetzten kommen. Die Mitarbeiter sehen in ihm dann einen eher oberflächlichen Menschen, dem es an Substanz und Stehvermögen fehlt.

TYP C – Der blinde Fleck

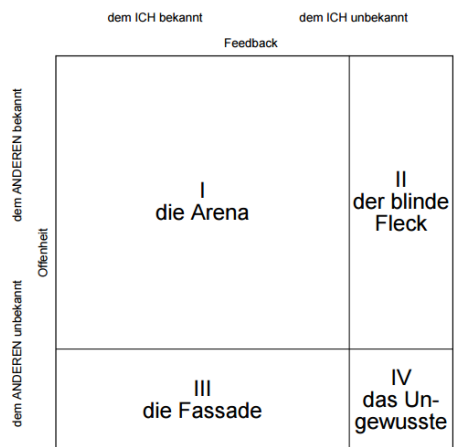


Dieser Kommunikationsstil ist durch zu starken Einsatz von Offenheit und zu geringem Einsatz von Feedback gekennzeichnet. Er ist sozusagen das Gegenteil des in Typ B dargestellten Kommunikationsstils. Die psychologische Grundlage dieses Verhaltensstils ist häufig ein sehr starkes Selbstwertgefühl und große Selbstsicherheit des Vorgesetzten, verbunden mit Misstrauen oder Geringschätzung gegenüber der Meinung anderer (insbesondere seiner Mitarbeiter) Ein Chef, der diesen Stil schätzt, wird sehr selbstsicher von der Richtigkeit

seiner eigenen Meinung überzeugt sein und danach streben, das Verhalten anderer zu beeinflussen, zu manipulieren und Macht über sie zu gewinnen. Leider merkt er oft gar nicht, welchen Eindruck er auf seine Mitarbeiter macht. Auch fehlt ihm oft die Fähigkeit, die Beiträge seiner Mitarbeiter im Gespräch zu würdigen und produktiv in die eigene Vorgehensweise einzubauen.

Folge: Dieses Manko drückt sich darin aus, dass der Blinde Fleck sein Johari-Fenster beherrscht. In einem auf diese Weise geführten Gespräch bekommt der Mitarbeiter leicht den Eindruck, dass er eigentlich völlig unwichtig sei und muss befürchten, dass der Chef mit seinen speziellen Bedürfnissen und Gefühlen nichts anfangen kann oder will. Auch diese Art der Gesprächsführung kann deshalb zu Feindseligkeit oder Abwehr von Seiten des Mitarbeiters führen. Häufig ist auch, dass der Mitarbeiter sich unsicher fühlt und Ressentiments gegenüber dem Vorgesetzten entwickelt. Der Mitarbeiter wird defensiv reagieren, er wird dem Chef wenig Informationen geben und so letztlich mithelfen, den Blinden Fleck der Führungskraft weiter zu vergrößern.

TYP D – Die Arena



In diesem Kommunikationsstil werden Offenheit und Feedback in starkem Maße und auch gleichmäßig verwendet. So wird die Arena zum beherrschenden Feld in diesem Johari-Fenster und wir können offene, ehrliche und produktive Mitarbeitergespräche erwarten. In der Anfangsphase — beim Aufbau einer Beziehung zu seinen Mitarbeitern — wird man allerdings die Erfahrung machen, dass viele Menschen diese offene und freie Art der Kommunikation nicht gewöhnt sind.

Es ist notwendig, sie zunächst von der Persönlichkeit des Vorgesetzten und seinen ehrlichen Absichten zu überzeugen, bis sie aus ihrer Reserve herausgehen und sich in gleicher Weise verhalten. Der Chef muss also hartnäckig und ausdauernd bei diesem Kommunikationsstil verbleiben, um dessen Vorteile auch wirklich nutzen zu können.

1.5 Was bedeuten meine Ergebnisse?

1.5.1 Die Bedeutung der Größe meiner Arena im Mitarbeitergespräch

Generell kann man sagen, dass ein Gespräch um so effektiver wird, je größer die Arena ist. Die Größe der Arena hängt in gewisser Weise mit der Quantität, also der Menge der offen ausgetauschten Information und Ihren Führungsgesprächen ab. Je größer die Arena ist, desto mehr kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern. Ist die Arena eines Chefs in seinen Mitarbeiterbeziehungen klein, dann bedeutet dies, dass er nur wenige Informationen mit seinen Mitarbeitern teilt.

Es könnte sein, dass er in seinen Kontakten mit Mitarbeitern gehemmt ist. Neben dieser Unsicherheit könnte eine zweite Begründung darin liegen, dass er versucht, seine Mitarbeiter zu manipulieren. Er will "nicht zu viel Information herauslassen" und hofft, dass uninformierte Mitarbeiter ein leichter Gesprächspartner ist. Leider ist dies meist eine Selbsttäuschung, denn auch er wird nicht genügend Information von seinen Mitarbeitern bekommen, um ihre Bedürfnisse wirklich zu erkennen, die wirkliche Sachlage zu erfassen, die richtigen Problemlösungen zu besprechen und eine effektive Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Wenn Sie bei der Auswertung dieses Lerninstrumentes entdecken mussten, dass Sie selbst eine kleine Arena in Ihrem Gespräch mit Mitarbeitern haben, sollten Sie sich überlegen, ob es nicht sinnvoll wäre, sich intensiv um eine bessere Kommunikation zu kümmern. Wenn Ihre Arena groß ist, kann dies ein gutes Zeichen sein — aber es muss nicht. Es gibt verschiedene Methoden, wie man eine große Arena erreichen kann, und jede dieser Methoden führt zu unterschiedlichen Konsequenzen. Wenn Sie also eine einigermaßen große Arena haben, dann wäre zu untersuchen, aufgrund welcher Verhaltensweisen es dazu kommt, und welche Konsequenzen diese Verhaltensweisen für Ihren Führungserfolg haben. Dies geschieht im nächsten Abschnitt

1.5.2 Die Form meiner Arena im Mitarbeitergespräch

Wenn die Größe der Arena mit der Quantität im Führungsgespräch zusammenhängt, dann sagt die Form der Arena einiges über die Qualität Ihrer Gespräche aus. Aus der Form der Arena kann man auch Schlüsse auf die möglichen Gefühle der Parteien im Mitarbeitergespräch ziehen. Die Gefühle des Vorgesetzten werden wahrscheinlich stark beeinflussen, in wie weit er sich für seine Mitarbeiter und seinen Beruf engagiert, die Gefühle des Mitarbeiters werden seine "Empfänglichkeit" im Gespräch beeinflussen.

Allgemein kann man sagen, dass eine gleichmäßige Arena am günstigsten ist, denn eine solche bedeutet, dass Offenheit- und Feedbackprozesse in gleichem Maße vom Vorgesetzten angewandt werden. Aus dieser gleichmäßigen Anwendung der beiden Prozesse resultieren im Allgemeinen positive Gefühle, die eine weitere, gleichmäßige Erweiterung der Arena ermöglichen. Eine ideale, ausbalancierte Beziehung zum Mitarbeiter wird sich aus einem Kommunikationsstil ergeben, der von Offenheit und Vertrauen auf der Seite des Vorgesetzten gekennzeichnet ist.



In diesem Klima sind viel Kommunikation und eine gute Kommunikation möglich. So kann sich eine "ideale" Arena ergeben, die in unserem Lerninstrument etwa die Größe 40 x 40 haben sollte. Ist Ihre Arena größer als 40 x 40, dann sollten Sie sich zunächst überlegen, ob Sie beim Ausfüllen Ihr tatsächliches Verhalten oder vielleicht ein Wunschziel vor Augen hatten. Sie sollten sich auch darüber klar werden, dass eine völlige Offenheit und totale Erkenntnis über Denken und Fühlen Anderer in der Praxis kaum möglich ist. Auch eine noch so gute Mitarbeiterbeziehung wird letztlich die Privatsphäre der Beteiligten als letzte Kommunikationsbarriere berücksichtigen müssen — Gefahr der "Kumpanei".

Meistens ist die Arena ungleichmäßig. Unabhängig von Ihrer Größe kann die Ungleichmäßigkeit der Arena zwei Ursachen haben: entweder die relativ stärkere Anwendung von Feedback oder die relativ stärkere Anwendung von Offenheit. Hauptsächlich erreicht man eine große Arena in dem man Informationen gibt, seine Gedanken und Gefühle ausdrückt — kurz: den Prozess der Offenheit anwendet und dabei den Prozess des Feedbacks bis zu einem gewissen Grad vernachlässigt. Das bedeutet, dass die Arena ein nach unten zeigendes Rechteck bildet. Dieser Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, den Mitarbeiter zu überreden und nicht zu überzeugen. Eine solche Beziehung beruht oft auf einer autoritären Einstellung des Vorgesetzten und kann zu Spannungen zwischen den Beteiligten führen. Wenn auf Seiten des Chefs Furcht und Desinteresse an den wahren Bedürfnissen des Mitarbeiters mitspielen und der Mitarbeiter das auf die Dauer spürt, es als unangenehm empfindet, so werden gegenüber dem Vorgesetzten negative Gefühle, vielleicht sogar Feindschaft entwickelt. Der Mitarbeiter akzeptiert ihn schließlich nicht mehr.

Die Beziehung zu Mitarbeitern wird wenig kreativ sein, und sie wird sich kaum verbessern: das Johari-Fenster des Vorgesetzten wird nämlich von seinem "blinden Fleck" beherrscht. Dies bedeutet, dass er von den Meinungen und Gefühlen des Anderen wenig "mitkriegt" und dass er die Spannungen und Mängel in seinen Mitarbeiterbeziehungen gar nicht bemerkt.

Wenn der Vorgesetzte umgekehrt dazu neigt, den Prozess des Feedback stärker anzuwenden als die Offenheit, dann wird sein Verhalten durch Suche nach Information, Ermitteln der Gefühle und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter, aber auch durch eine unklare eigene Position gekennzeichnet sein. Die Arena nimmt die Gestalt eines nach rechts weisenden Rechtecks an, das Johari-Fenster des Vorgesetzten wird von der Fassade beherrscht.

Typischerweise ist diese Verhaltensweise in der Unsicherheit des Vorgesetzten begründet, dem es im Extremfall zwar vielleicht gelingt ein Gespräch gut zu eröffnen, der aber dann nicht zum Abschluss kommt. Seine Mitarbeiter wissen vielleicht nicht ganz genau wo er nun wirklich steht. Dies gibt Raum zu allerlei Verdächtigungen und Gerüchten. Viele vermuten, dass die Ursache dieses Verhaltens letztlich Misstrauen auf Seiten des Chefs sein, der sie über seine wahren Motive im dunkeln lassen wolle. Die negativen Gefühle der Mitarbeiter können sich im Extremfall bis zur Verachtung steigern

1.5.3 Weitere Hinweise

Berücksichtigen Sie bei der Analyse Ihrer Werte, dass die gezeigten Effekte normalerweise umso stärker eintreten werden, je stärker die betreffende Charakteristik des Johari-Fensters ausgeprägt ist.




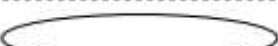


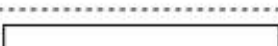

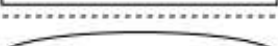













Denken Sie auch daran, dass Zeit benötigt wird, um eine gute Beziehung zu Mitarbeitern aufzubauen. Es ist also ganz normal, wenn die Arena eines Vorgesetzten, der noch neu im Beruf ist oder seine gegenwärtigen Mitarbeiter erst seit kurzer Zeit führt, relativ gesehen noch kleiner ist.

Wenn Sie Ihr eigenes Kommunikationsverhalten effektiver gestalten wollen, sollten Sie versuchen, eine möglichst große ausgewogene Arena zu erreichen. Dies können Sie tun, indem Sie jeweils den Kommunikationsprozess — Offenheit oder Feedback — pflegen, der bei Ihnen bisher relativ vernachlässigt war.

Die Entscheidung, Verhalten zu ändern liegt immer bei Ihnen. Je größer Ihr Repertoire an Verhaltensbewusstsein und Verhaltensfertigkeiten ist, desto flexibler und autonomer können Sie sich auf neue ungewohnte Situationen und Bedingungen im Führungsalltag einstellen.

Und — bitte nicht unterschätzen: Vorgesetzte setzen die Normen für die Kommunikation im Betrieb. Diese Verhaltensmuster werden meist unterschätzt.


Lösungsbogen

	A	B
Frage 1		
Frage 2		
Frage 3		
Frage 4		
Frage 5		
Frage 6		
Frage 7		
Frage 8		
Frage 9		
Frage 10		
Frage 11		
Frage 12		
Frage 13		
Frage 14		
Frage 15		
Frage 16		
Frage 17		
Frage 18		
Frage 19		
Frage 20		
Summe aller Punkte in Rechtecken		— Feedback
Summe aller Punkte in Ovalen		— Offenheit