

Kriterien für eine wohlgeformte Zielformulierung I

➤ Positive Formulierung

Negative Formulierungen fokussieren auf das unerwünschte Ergebnis. Sie wissen dann zwar, was Sie nicht wollen, aber leider nicht, was Sie wollen. Deshalb:

Statt: ~~*Ich will bei der Präsentation nicht den Faden verlieren.*~~

Besser: *Ich bereite mich so vor, dass ich meine Präsentation flüssig und strukturiert bis zum Ende vortrage.*

➤ Unter eigener Kontrolle

Sie können nicht beeinflussen, ob morgen die Sonne scheint, deshalb: Steht das Ergebnis unter meinem Einfluss? Was kann ich von mir aus tun, damit ich die Wahrscheinlichkeit meines Erfolgs erhöhe?

Statt: ~~*Ich werde meine Aufgabe erfüllen, wenn Kollege X mir rechtzeitig seine Zahlen zur Verfügung stellt.*~~

Besser: *Ich gehe rechtzeitig auf meinen Kollegen zu und fordere die Zahlen ein.*

Realistisch

Realistisch bedeutet: den individuellen Fähigkeiten entsprechend. Da sich Fähigkeiten verändern, werden sich auch die Grenzen dessen, was als realistisch erlebt wird, verschieben.

Statt: ~~*Ich werde diesmal den doppelten Umsatz machen.*~~

Besser: *Aufgrund meiner vorherigen Umsatzzahlen und der geänderten Rahmenbedingungen ¹ erreiche ich bis zum 31.12.2007 eine Umsatzsteigerung von 15%.*

Kriterien für eine wohlgeformte Zielformulierung II

➤ Beobachtbar und überprüfbar

Woran merke ich, dass ich mein Ziel erreicht habe? Wie genau überprüfe ich meine Zielerreichung? Wer wird es merken, dass ich mein Ziel erreicht habe und was genau wird dann anders sein?

Statt: ~~*Ich werde meine Zeit besser einteilen.*~~

Besser: *Ich schreibe mir morgens eine Liste mit allen zu erledigenden Aufgaben, ordne sie der Priorität nach und schätze die benötigte Zeit ein. Ich streiche erledigte Aufgaben durch und überprüfe, wie viel Zeit mir noch bleibt.*

➤ Konkret

Ziele sollen den Kontext (wann, wo, mit wem) mit einbeziehen und die Verhaltensgewohnheiten berücksichtigen, deshalb: Wie genau will ich das machen? Was ist aus meiner Sicht ein geeignetes Vorgehen, ein geeigneter Ort, ein geeigneter Zeitpunkt? Wie oft werde ich das tun, wie lange wird es dauern?

Statt: ~~*Ich möchte wieder Entspannungsübungen machen.*~~

Besser: *Ich ziehe mich täglich nach der Mittagspause in mein Zimmer zurück und mache 10min lang die Entspannungsübungen von der CD.*

Gesprächsziele festlegen

Ein entscheidender Faktor bei der Vorbereitung einer aktiven Gesprächsgestaltung ist die Bestimmung eines Gesprächsziels.

Unterscheiden Sie zwischen dem

allgemeinen Ziel	Bei einer <u>Verhandlung</u> ist das Ziel ein Kompromiss. Ein <u>Kritikgespräch</u> soll eine Verhaltensänderung bewirken. Ein <u>Einstellungsgespräch</u> hat das Ziel festzustellen, ob der Bewerber geeignet ist.
konkreten Ziel(en)	Den Termin um 14 Tage verschieben. Den Kunden überzeugen, den Etat auf 250 000 anzuheben. Eine Zusage von X erhalten, von nun an Termine einzuhalten.

Erst ein **konkret** und **positiv** formuliertes Gesprächsziel, das auch **realistisch** ist, ermöglicht Ihnen eine sinnvolle Gesprächsplanung.

Klären Sie auch Ihr **Gegenüber** zu Beginn eines Gespräches auf:

Wie viele Punkte oder **wie lange** wird das Gespräch dauern?

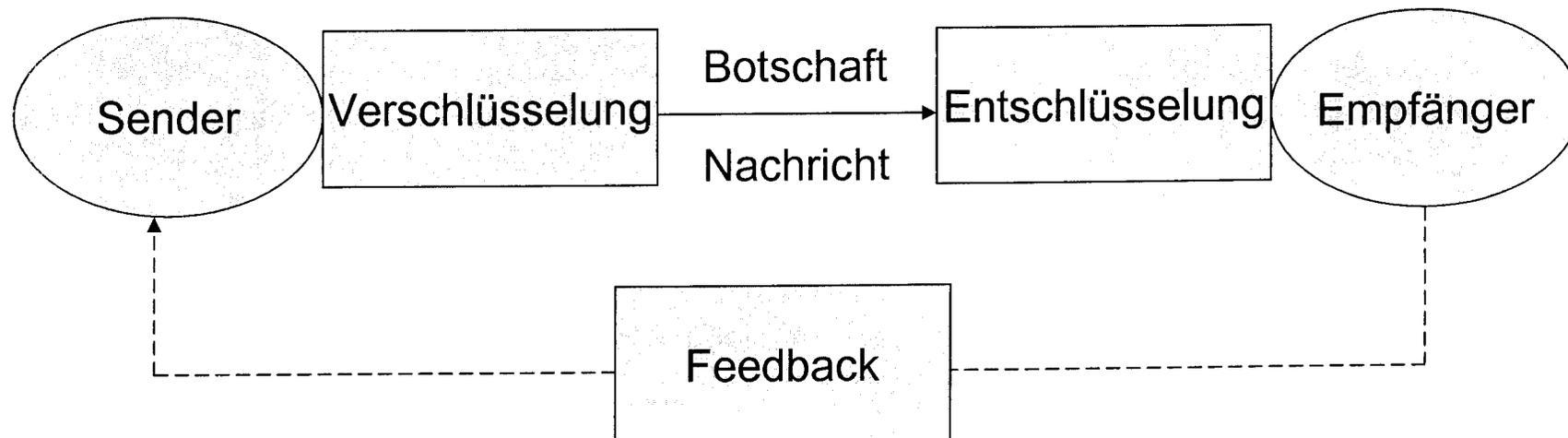
Worauf **zielt** das Gespräch ab?

Was wird vom Gesprächspartner konkret **erwartet**?

„Ich möchte gern in den nächsten 10 Minuten mit Ihnen über das Schreiben des Kunden X sprechen, in dem Ihnen 5 gravierende Vorwürfe gemacht werden. Mit diesem Gespräch möchte ich erreichen, dass unser wirklich gutes Vertrauensverhältnis ungetrübt bleibt. Konkret möchte ich, dass sie zu den einzelnen Punkten Stellung nehmen und wir anschließend gemeinsam überlegen, was Sie und ich tun können, um in Zukunft derartige Kundenreaktionen zu vermeiden.“

Kommunikationsprozess als mechanistisches Modell

Voraussetzung für zwischenmenschliche Kommunikation ist ein **Sender**, der etwas mitteilen möchte. Er verschlüsselt seine **Nachricht** („seine Art zu reden“) und sendet sie an den **Empfänger**. Der entschlüsselt die Botschaft („seine Art zu verstehen“). Über die Wirkung seiner Nachricht erhält der Sender (teilweise) ein **Feedback**. Stimmt die Interpretation der empfangenen Nachricht mit der gesendeten nicht überein, kann der Sender sie richtig stellen. Diesen Prozess nennt man **Kommunikationsprozess**.



Kommunikation als systemisches Modell

Der systemische Ansatz scheint am besten geeignet, der Komplexität von Kommunikation gerecht zu werden.

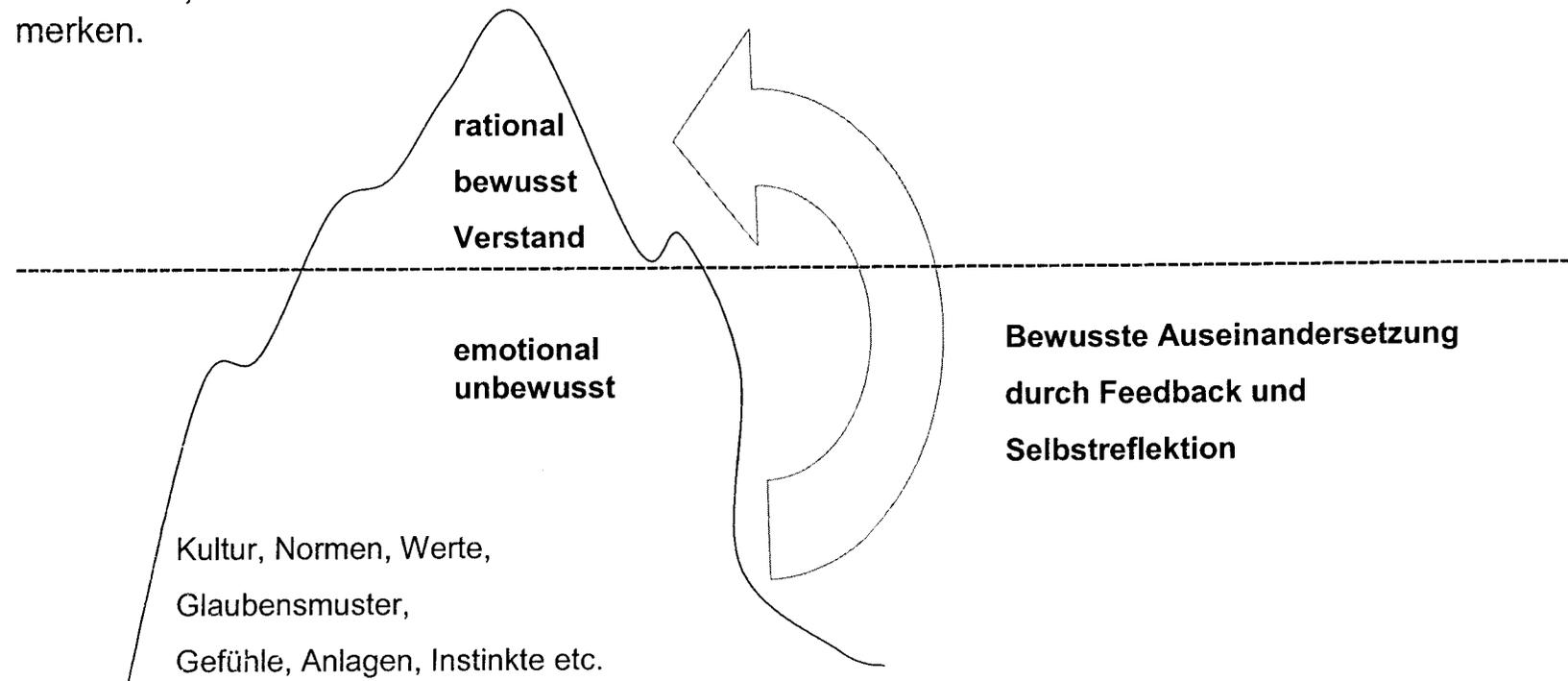
Dieser Ansatz geht von folgenden Grundannahmen aus:

- Jeder Mensch ist einzigartig und nimmt die Welt anders wahr. Wir leben in subjektiven, **konstruierten Wirklichkeiten**, die sehr unterschiedlich sein können.
- Je besser ich meine eigene Wirklichkeitskonstruktion kenne, desto eher wird es mir möglich sein, mich **auf Konstruktionen anderer einzulassen**.
- Somit ist jeder Mensch für seine eigene Realität verantwortlich! Wie wir die Welt individuell sehen, bilden wir in so genannten „**Inneren Landkarten**“ ab. Diese sind nicht die Wirklichkeit selbst. Sie steuern und bestimmen unser Verhalten.
- **Missverständnisse** entstehen dann, wenn wir davon ausgehen, dass unsere Landkarte identisch ist mit der Realität und damit auch mit der Realität aller anderen. Wir verhalten uns dann so, als wäre unsere Bedeutungsgebung allgemeingültig.
- Der Anspruch, einander „richtig“ zu verstehen, ist nicht erfüllbar. Ziel ist es vielmehr, die unterschiedlichen Landkarten **möglichst genau** kennen zu lernen, um ihre Besitzer verstehen zu können.

Eisbergmodell

Nur ein geringer Teil unseres Verhaltens und unserer Motive ist uns bewusst (der Teil oberhalb der Wasseroberfläche). Der weit größere Teil läuft unbewusst ab (unterhalb der Wasseroberfläche). Im Laufe unseres Lebens haben wir bestimmte Normen, Werte, Glaubensmuster, Vorurteile etc. verinnerlicht, oft, ohne sie zu reflektieren.

Stellen Sie sich vor, jeder Mensch ist ein Eisberg. Der größte Teil des Berges befindet sich unter Wasser, ist also für unser Gegenüber - und oft auch für uns selbst - unsichtbar. So passiert es leider allzu leicht, dass wir mit einem anderen unter der Wasseroberfläche zusammenstoßen, ohne es zu merken.



Kommunikation und Wirklichkeitswahrnehmung

*Ich weiß nicht was ich gesagt habe,
bevor ich die Antwort meines Gegenüber gehört habe. Paul Watzlawick*

- Was wir zu hören glauben, entspricht häufig nicht dem, was tatsächlich gesagt wurde.
- Wir hören oft nur das, was in unsere Vorstellungswelt passt.
- Wir bringen unsere eigenen Wunschvorstellungen, Assoziationen, Phantasien ein.
- Was wir sagen kommt oft anders an als wir glauben.
- Nebensächliches wird oft als besonders wichtig empfunden, Wichtiges oft völlig überhört.
- Die Aufnahmenbereitschaft und –fähigkeit des einzelnen Menschen ist sehr unterschiedlich.
- Alles, was wir weitergeben, ist durch unsere besondere Art der Wahrnehmung bereits verändert und wird verändert wiedergegeben.

Was wir hören, hat der andere nicht unbedingt wirklich gesagt.

Was wir sagen, wird durch den Zuhörer gefiltert und verändert.

Kundenorientierung im privatwirtschaftlichen Kontext

AUF DEN KUNDEN KONZENTRIERT

Kundenorientierung bedeutet, das gesamte betriebliche Denken und Handeln aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Nutzen des Kunden hin auszurichten, d.h. auf seine aktuellen und potentiellen Bedürfnisse , Wünsche und Probleme.

- Bei einem kundenorientierten Unternehmen stehen die *Bedürfnisse des Kunden* im Mittelpunkt, nicht die Produkte.
- Die Konzentration aller Aktivitäten liegt vor allem auf der Pflege vorhandener Kundenbeziehungen, also *Stammkunden*, statt auf der Gewinnung von Neukunden.
- Kundenorientiertes Verhalten lohnt sich – zufriedene Kunden bringen konkrete *finanzielle Vorteile* durch Mehrkauf und Weiterempfehlungen.

$$\text{Kundenzufriedenheit} = \frac{\text{Wahrgenommene Produktqualität oder Dienstleistung}}{\text{Subjektive Erwartung}}$$

Merkmale der Kundenorientierung

- **Sich in die Situation des Kunden versetzen.**
 - Was erwartet er? Mit welcher Lösung / Entscheidung ist er wahrscheinlich zufrieden?
- **Im Interesse des Kunden denken, gleichzeitig die Interessen des Unternehmens vertreten.**
 - Was erwartet der Kunde?
 - Was sind die Interessen des Unternehmens?
 - Gibt es einen Vorschlag, mit dem beide Seiten zufrieden sind?
- **Sich bei allen Vorschlägen fragen, was es dem Kunden bringt.**
 - Wo liegt der Nutzen für den Kunden? Von welchen Vorteilen profitiert er? Entspricht mein Vorschlag den Erwartungen des Kunden?
- **Für die Meinung und den Standpunkt des Kunden offen sein.**
 - Warum denkt der Kunde so? Warum vertritt er diese Meinung? Wie kommt er zu diesem Standpunkt?