

UMGANG MIT GRENZEN

VORWORT

Dieser Leitfaden soll dir als Führungskraft dabei helfen, effektiv mit herausfordernden Situationen umzugehen, in denen klare Grenzen überschritten oder Störungen im Arbeitsumfeld auftreten. Er besteht aus vier wesentlichen Phasen:

1. **Vorbereiten und Vorbeugen:** Hier stehen präventive Maßnahmen im Vordergrund, die dazu dienen, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und potenzielle Störungen im Vorfeld zu verhindern.
2. **Verstehen:** In dieser Phase geht es darum, das Problem zu erkennen und zu verstehen. Hier ist eine Selbstreflexion ebenso wichtig wie der Perspektivwechsel und der offene Dialog mit dem betroffenen Mitarbeiter.
3. **Verändern:** Nachdem das Problem verstanden wurde, liegt der Fokus auf der Lösungssuche. Dies beinhaltet unter anderem das Formulieren und Kommunizieren von Erwartungen sowie das Finden und Umsetzen gemeinsamer Lösungen.
4. **Verhindern:** Sollte sich das Verhalten trotz der vorherigen Schritte nicht verbessern, geht es in dieser Phase darum, eine weitere Eskalation zu verhindern. Dies kann durch das Setzen von Grenzen, die Vereinbarung konkreter Konsequenzen und gegebenenfalls deren Durchsetzung erreicht werden.

Du kannst diesen Leitfaden als praktisches Werkzeug verwenden, um in den jeweiligen Stufen der Eskalation zu erkennen, in welcher Phase sich die Situation gerade befindet und welche konkreten Handlungsanweisungen du in jedem Schritt befolgen kannst. Die einzelnen Stufen sind darauf ausgerichtet, eine faire und konstruktive Kommunikation zu fördern, die sowohl die Interessen des Unternehmens als auch die des Mitarbeiters berücksichtigt.

Es ist wichtig zu beachten, dass dieser Leitfaden als Orientierungshilfe dient und an die individuellen Bedürfnisse und Umstände deines Unternehmens angepasst werden sollte. Die Verwendung dieses Leitfadens erfordert Fingerspitzengefühl, Sensibilität und eine respektvolle Kommunikation.

Nimm dir die Zeit, die einzelnen Schritte sorgfältig durchzugehen und passe sie den spezifischen Anforderungen deiner Situation an. Dieser Leitfaden soll dir dabei helfen, eine positive und konstruktive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der klare Grenzen respektiert werden und Störungen effektiv bewältigt werden können.

Pierre und Markus vom Impact Institut

UMGANG MIT GRENZEN

SCHRITT 0: VORBEREITEN UND VORBEUGEN

Bevor überhaupt eine herausfordernde Situation aufkommt, kannst du viel tun, um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und potenzielle Probleme zu verhindern - und das Beste daran ist, du musst es nicht allein tun.

VEREINBARUNGEN TREFFEN

Biete deinem Team die Möglichkeit, gemeinsam Regeln und Erwartungen zu formulieren. Ein gemeinsam erarbeitetes Regelwerk wird nicht nur auf breitere Akzeptanz stoßen, sondern auch ein stärkeres Verantwortungsgefühl bei jedem Einzelnen erzeugen. Diese gemeinsamen Vereinbarungen sollten klar und verständlich sein und gleichzeitig genug Flexibilität bieten, um individuelle Unterschiede und sich ändernde Umstände zu berücksichtigen.

WERTSCHÄTZUNG ZEIGEN

Fördere eine Atmosphäre der Offenheit und des Respekts, in der jeder sich traut, seine Meinung zu äußern. Zeige Wertschätzung für gute Arbeit und ermutige dein Team, dasselbe zu tun. Lass sie wissen, dass ihre Beiträge geschätzt werden und gib ihnen Raum für Weiterentwicklung und Wachstum.

FEEDBACKKULTUR PFLEGEN

Mache Feedback zu einer gemeinsamen Praxis. Regelmäßige Feedbackrunden, in denen jeder die Möglichkeit hat, Lob, Anregungen oder Bedenken zu äußern, können dazu beitragen, mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und sie gemeinsam zu lösen.

VORBILDFUNKTION AUSFÜLLEN

Und denk daran, du bist nicht nur die Führungskraft, sondern auch ein Teil des Teams. Dein Verhalten und dein Umgang mit Herausforderungen können eine starke Vorbildfunktion haben. Zeige deinem Team, wie man respektvoll und konstruktiv kommuniziert, wie man Feedback gibt und annimmt, und wie man gemeinsam Probleme löst.

Wenn ein Problem auftritt, das eher klein und nicht dringend ist, es sich um eine einmalige Angelegenheit handelt oder die betroffene Person schon auf dem Weg der Besserung ist, dann erledigt es sich vielleicht von alleine. Dann hilft

UMGANG MIT GRENZEN

VERTRAUEN ZEIGEN

Bevor du eingreifst, frag dich, ob die Situation wirklich deine Aufmerksamkeit benötigt oder ob es sinnvoller wäre, abzuwarten und Vertrauen in den Prozess und die beteiligten Personen zu haben:

1. Betrachte die Situation objektiv in entspannter Stimmung
2. Überleg, ob das Problem wirklich dringend ist oder ob es sich von selbst lösen könnte.
3. Sei geduldig und vertrau darauf, dass dein Team selbst Lösungen finden kann



UMGANG MIT GRENZEN

SCHRITT 1: VERSTEHEN

Wenn du merkst, dass dich wirklich etwas stört oder verunsichert, besteht der erste Schritt darin, das Problem zu verstehen. Beginne mit dir selbst. Frag dich: Was genau stört dich und warum? Deine Gefühle und Reaktionen können dir wichtige Hinweise darauf geben, was du brauchst und was in der aktuellen Situation fehlt.

Dann versuche, die Situation aus der Perspektive deines Mitarbeiters zu sehen. Vielleicht gibt es Gründe oder Umstände, die du bisher übersehen hast. Ein offener Dialog kann hier enorm helfen. Sprich mit dem Mitarbeiter und versuche, seine Sichtweise besser zu verstehen. Und vergiss nicht, auch das Feedback anderer Teammitglieder kann wertvolle Einsichten liefern.

WAS STÖRT MICH WIRKLICH? - BEOBACHTUNG/SELBSTKLÄRUNG

Wenn du dich ärgerst oder wenn du dir über deine eigenen Gefühle und Bedürfnisse unsicher bist, kannst du mit der GFK eine Selbstklärung durchführen.

Reflektiere über deine Gefühle und Reaktionen. Was genau stört dich an der Situation? Welche deiner Bedürfnisse werden nicht erfüllt? Welche Werte oder Erwartungen scheinen verletzt? Wenn du Zeit hast, kannst du einen kompletten Ärgerprozess machen, ggf. mit Unterstützung.

Diese Reflexion hilft dir, klarer zu verstehen, was dich wirklich stört, und gibt dir wichtige Anhaltspunkte für den nächsten Schritt.

1. Identifiziere, was genau dich stört.
2. Untersuche, welche Bedürfnisse oder Erwartungen nicht erfüllt werden.

Überlege, welche Schritte du selbst unternehmen kannst, um deine Bedürfnisse zu erfüllen, und was du dir von deinem Mitarbeiter wünschst.

WORAN LIEGT ES? - PERSPEKTIVWECHSEL

Wenn du dir unsicher oder verwirrt bist über die Situation, oder wenn du feststellst, dass du die Handlungen oder Entscheidungen des Mitarbeiters nicht verstehst, ist es möglicherweise an der Zeit, die Perspektive zu wechseln.

Versuch, die Situation aus seiner Brille zu sehen, um ein tieferes Verständnis der Ursache des Problems zu erlangen. Was könnten die Beweggründe für das störende Verhalten sein?



UMGANG MIT GRENZEN

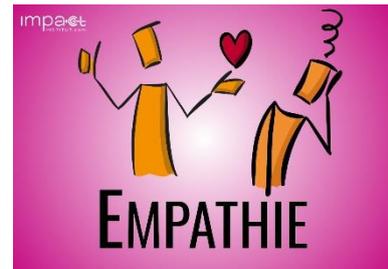
1. Betrachte die Situation aus der Sicht des Mitarbeiters.
2. Frag dich, welche Herausforderungen der Mitarbeiter hat und ob es Faktoren gibt, die du nicht in Betracht gezogen hast.
3. Versuche, die Handlung insoweit zu verstehen, als dass es grade das Beste ist, was dieser Person einfällt.

EMPATHISCHES GESPRÄCH – GEMEINSAME REFLEXION

Wenn du nicht nur vermuten, sondern verstehen willst, initiiere einen offenen Dialog mit der betroffenen Person. Das kann auch erstmal informell zwischen Tür und Angel sein.

Beginne am besten mit empathischem Nachfragen und sprich erst im nächsten Schritt von dir. Höre aufmerksam zu und versuche, die Gefühle und Bedürfnisse des anderen zu verstehen.

1. Führe ein offenes Gespräch mit dem Mitarbeiter.
2. Höre aktiv zu und versuche, die Gefühle und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu verstehen.
3. Teile deine Beobachtungen und Gefühle mit und drücke deine Bedürfnisse aus.



SCHRITT 2: VERÄNDERN

Du hast genug verstanden, jetzt möchtest du, dass dein Gegenüber versteht.

LEG DAS PROBLEM DAR - AUFRICHTIGER SELBSTAUSDRUCK

Versuche, deine Beobachtungen, Gefühle und Bedürfnisse auf eine nicht-urteilende Art und Weise auszudrücken.

Dabei ist es wichtig, dass du bei den Fakten bleibst und deine persönliche Meinung von den objektiven Gegebenheiten trennst. Vermeide Schuldzuweisungen und konzentriere dich auf das Verhalten, das zu den Problemen führt, und nicht auf die Person selbst. Lass dir wiedergeben, was ankommt, damit du sicher bist, dass du gehört wirst.

1. Nutze die Elemente der GFK um das Problem anzusprechen: Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse
2. Nutze Verbindungsbitten: „Kann ich nochmal hören, was du verstanden hast?“, „Was kommt bei dir an?“ etc.
3. Lass dir Zeit und geh ggf. nochmal zurück zur Empathie.



UMGANG MIT GRENZEN

GEMEINSAME LÖSUNG VEREINBAREN



Habt ihr beide das Problem verstanden, ist es an der Zeit, nach Lösungen zu suchen. Drücke klar aus, was du dir wünschst und was in diesem Fall deine Grenzen sind. Sucht gemeinsam nach tragfähigen Vereinbarungen, bei denen ihr ein gutes Gefühl habt.

Überlege, wie du den Mitarbeiter unterstützen kannst. Gibt es Schulungen oder Ressourcen, die ihm helfen könnten, sich zu verbessern? Setze gemeinsam mit ihm klare und messbare Ziele und überprüfe regelmäßig den Fortschritt. Bleib geduldig und flexibel. Manchmal braucht Veränderung Zeit und es kann notwendig sein, den Plan anzupassen.

1. Gemeinsam Ideen entwickeln, wie es besser laufen könnte
2. Klare Vereinbarungen treffen
3. Sicherstellen, dass ihr vom selben redet (z.B. durch klar formulierte Bitten)

VEREINBARUNGEN UMSETZEN



Nach dem Gespräch sollten die vereinbarten Schritte zeitnah umgesetzt werden. Dies kann die Anpassung von Strukturen, eine Verhaltensänderung der betroffenen Person oder auch eine Kombination aus beidem sein.

Biete Unterstützung an, wo sie benötigt wird. Sei es durch Coaching, Weiterbildung oder durch die Schaffung eines unterstützenden Umfelds. Dieser Schritt ist wichtig, um die betroffene Person bei der Umsetzung der geforderten Veränderungen zu unterstützen.

Wenn du feststellst, dass der Mitarbeiter Schwierigkeiten bei der Umsetzung hat, sich aber bemüht, biete Unterstützung an und bleib dran. Überprüf regelmäßig den Fortschritt und pass den Plan bei Bedarf an. Zeig, dass du dich um das Wohlergehen des Mitarbeiters und die Verbesserung der Situation kümmerst.

1. Trefft gemeinsam klar formulierte Vereinbarungen
2. Biete Unterstützung an und zeig, dass du dich um den Mitarbeiter und die Situation kümmerst
3. Überprüfe regelmäßig den Fortschritt. Passe den Plan bei Bedarf an und gebe kontinuierliches Feedback.

SCHRITT 3: VERHINDERN

Wenn der Mitarbeiter trotz vorheriger Gespräche und Unterstützung sein Verhalten nicht ändert, ist es irgendwann so weit, dass die Balance kippt. Fängt das Team oder der allgemeine Ablauf an, darunter zu leiden, ist es an der Zeit, eine Änderung einzufordern

UMGANG MIT GRENZEN

und konkrete Konsequenzen festzusetzen. Hier bewegen wir uns langsam aus den Bereichen der gemeinsamen Lösung hinaus und setzen den Fokus auf Schutz.

GRENZEN KLAR KOMMUNIZIEREN UND KONKRETE KONSEQUENZEN FESTSETZEN

Spätestens hier musst du für dich eine Grenze ziehen – welches Verhalten ist nicht mehr in Ordnung? Wo wird eine Grenze überschritten? Mach es an klaren Beobachtungen fest und mach deutlich, was du erwartest. Vergewissere dich, dass die Erwartungen verstanden werden und ihr vom gleichen redet, und setze konkrete Konsequenzen fest, sollte sich das Verhalten nicht ändern. Sei dabei fair, transparent und konsistent – es geht um Klarheit. Es ist wichtig, dass du in dieser Phase konsequent und fair agierst.



1. Kläre die Erwartungen und setze Sie konkrete Konsequenzen fest.
2. Erkläre deutlich, was passieren wird, wenn sich das Verhalten nicht ändert.
3. Sei fair und konsistent in der Durchsetzung dieser Konsequenzen.

GRENZEN SETZEN – KONSEQUENT HANDELN



Konsequenzen, die nicht umgesetzt werden, demotivieren den Rest des Teams. Sollte es trotz aller Maßnahmen zu keiner Verbesserung kommen, musst du die festgelegten Konsequenzen durchsetzen. Es ist wichtig, dass du in dieser Phase konsequent und fair agierst.

Das Ziel sollte immer noch die Verbesserung der Situation und nicht Bestrafung sein. Mach deutlich, dass du weiterhin an den Mitarbeiter glaubst und ihm bei der Verbesserung helfen willst, gleichzeitig aber nicht gewillt bist, inakzeptables Verhalten weiterhin hinzunehmen

1. Setze die festgelegten Konsequenzen auf eine konstruktive und respektvolle Art und Weise um.
2. Mach deutlich, dass das Ziel nicht Bestrafung, sondern Verbesserung ist.
3. Biete weitere Unterstützung an, verhalte dich aber konsequent.

UMGANG MIT GRENZEN

OFFIZIELLES GESPRÄCH ANBAHNEN - SCHÜTZENDE MACHT AUSÜBEN

In manchen Fällen kann es notwendig sein, schützende Maßnahmen für das Team oder die betroffene Person zu ergreifen. Dies kann von einer offiziellen Abmahnung bis hin zur Kündigung reichen.

Denke daran, dass deine Rolle als Führungskraft auch darin besteht, die anderen Mitarbeiter zu schützen und zu unterstützen. Das kann bedeuten, dass du mit der betreffenden Person keine Lösung findest, die für ihn passt.



1. Plane ein offizielles Gespräch, wenn alle anderen Maßnahmen nicht erfolgreich waren.
2. Bereite das Gespräch gut vor und behalte deine Intention im Auge.
3. Sei während des Gesprächs respektvoll und konstruktiv und halte das Wohl des Teams im Blick.

UNTERSTÜTZUNG HOLEN

In bestimmten Fällen kann es wichtig sein, dir Unterstützung zu holen. Dies kann bedeuten, dass du den Fall an höhere Instanzen weiterleitest oder externe Unterstützung, z.B. in Form von Mediation oder Supervision hinzuziehst.



ARBEITSBLATT GRENZEN

1. Wer ist die andere Person, um die es geht? ((Fantasie-)Name, Rolle im Unternehmen)

2. Wie würdest du eure aktuelle Beziehung und das hierarchische Verhältnis beschreiben?
Inwiefern spielt die Beziehung in diesem Fall für dich eine Rolle?

REFLEXION / SELBSTKLÄRUNG



3. Was ist die spezifische Situation, die zu Konflikten oder Unbehagen geführt hat?

4. Wie oft hat sich diese Situation wiederholt?

5. Was ist dir in dieser Situation aufgefallen? Was waren die konkreten Verhaltensweisen oder Äußerungen?



6. Welche deiner Bedürfnisse werden in dieser Situation nicht erfüllt? Welcher Firmen-Wert oder welche Erwartung von dir scheint in dieser Situation verletzt zu sein?



ARBEITSBLATT GRENZEN

7. Wie hast du dich in dieser Situation gefühlt und wie fühlst du dich jetzt, wenn du daran denkst?



8. Welche Urteile gehen dir durch den Kopf? Für welche Bedürfnisse stehen sie?



9. Wo liegt dein inneres Eskalationslevel auf einer Skala von 1 bis 10?

AUFRICHTIGER SELBSTAUSDRUCK - VORBEREITUNG

10. Was hindert dich daran, es einfach anzusprechen und aus der Welt zu schaffen? Was sind deine Befürchtungen?

11. Wie könntest du deine Beobachtungen, Gefühle, und Bedürfnisse in einer nicht-wertenden Art und Weise ausdrücken?



12. Was könnten die Gründe oder Motive der anderen Person für ihr Verhalten sein?



ARBEITSBLATT GRENZEN

13. Könnte es Herausforderungen oder Umstände bei der anderen Person geben, die du bisher nicht berücksichtigt hast?

14. Wie könntest du Empathie zeigen, wenn du das Problem ansprichst?



GEMEINSAME LÖSUNG SUCHEN

15. Was könnten mögliche Strategien sein, um das Problem zu lösen? Welche konkreten Schritte könntest du unternehmen und was würdest du dir von der anderen Person wünschen?



16. Wie könntest du die andere Person unterstützen?

17. Welche Ressourcen oder Unterstützung könnten dir zur Verfügung stehen, um mit dieser Situation umzugehen (z.B. Kollegen, Vorgesetzte, HR, Coach)?

VEREINBARUNGEN UMSETZEN

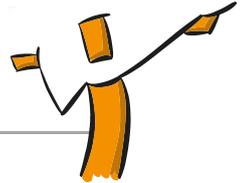
18. Welche konkreten Vereinbarungen könnten getroffen werden (Wortlaut)?

ARBEITSBLATT GRENZEN

19. Was könntest du tun, um den Fortschritt regelmäßig zu überprüfen und anzupassen?

GRENZEN KLAR KOMMUNIZIEREN UND KONKRETE KONSEQUENZEN FESTSETZEN

20. Wo liegen deine Grenzen, die nicht überschritten werden dürfen? Was könnten die Konsequenzen sein, wenn diese Grenzen überschritten werden?



GRENZEN SETZEN – KONSEQUENT HANDELN

21. Wie geht es dir bei dem Gedanken, die Konsequenzen umzusetzen?

OFFIZIELLES GESPRÄCH ANBAHNEN - SCHÜTZENDE MACHT AUSÜBEN

22. Wie könntest du ein offizielles Gespräch vorbereiten und durchführen, wenn alle anderen Maßnahmen nicht erfolgreich waren?

UNTERSTÜTZUNG HOLEN

23. Wann und wie könntest du Unterstützung von außen suchen?
