

SCHÄFFER
POESCHEL

1.4 Führungskompetenzen einüben

In der Praxis kommt es durchaus vor, dass ein Mensch zwar über die notwendigen Qualifikationen verfügt, es aber an der Kompetenz mangelt. Wer beispielsweise gerade den Führerschein gemacht hat, konnte, zuletzt bei der Prüfung, unter Beweis stellen, dass er das erforderliche Wissen hat, dass er im Beisein des Fahrlehrers dieses Wissen anwenden kann und ein angemessenes Fahrverhalten zeigt. Auf sich allein gestellt, ist dieser Mensch aber vielleicht nicht oder zumindest nicht immer in der Lage, ein Auto kompetent in einer schwierigen Situation zu beherrschen. Das beweisen jedenfalls die Unfallzahlen von Fahranfängern.

In diesem Sinne reichen Führungsqualifikationen alleine auch nicht aus, Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Dazu müssen sich Führungskompetenzen gesellen.

Als *Kompetenzen* bezeichnet man die Fähigkeiten, die Menschen in die Lage verset-

Übungsaufgabe

Ihr Hausarzt ist sicherlich für seine Tätigkeit qualifiziert. Über welche Kompetenzen verfügt er und welche Kompetenzen vermissen Sie?

zen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden. Kompetenzen lassen sich damit als Fähigkeiten beschreiben, sich selbst zu organisieren (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XV ff., Heyse/Erpenbeck 2004, S. XIII ff.).

In den letzten Jahren setzte sich das in Abb. 1.3 ersichtliche allgemeine *Kompetenzmodell* durch.

Führungskompetenzen sind demzufolge die fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Fähigkeiten, die Menschen in die Lage versetzen, sich bei der Bewältigung von Führungsaufgaben (also in offenen und unüberschaubaren, komplexen und

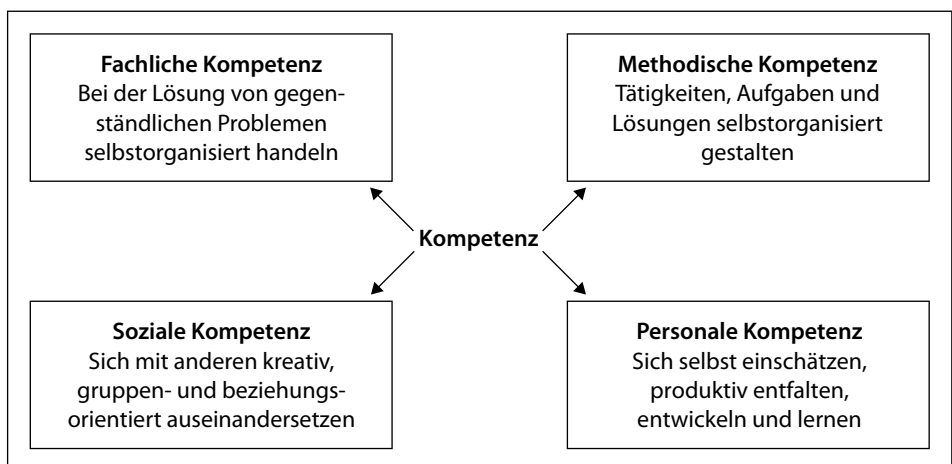


Abb. 1.3: Kompetenz (Bröckermann 2009 b, S. 43, nach Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XVI und Schmidt-Rathjens 2007, S. 594)

dynamischen Situationen) selbstorganisiert, das heißt ohne äußeren Anstoß und ohne Hilfe von Dritten, zurechtzufinden.

Aus den fachlichen und methodischen Kompetenzen einer Führungskraft resultiert *funktionale Autorität*, also ein Ansehen aufgrund überzeugender Problemlösungen, das ihr Einfluss auf die Menschen in ihrem Umfeld gibt. Aus sozialen und personalen Kompetenzen erwächst *personale Autorität*, das Ansehen als integere Führungskraft, das Loyalität erzeugt (Bröckermann 2009 b, S. 266).

Heyse und Erpenbeck beschreiben in ihrem beeindruckend detaillierten *Kompetenz-atlas* 64 Basiskompetenzen, die sie mithilfe eines freilich nicht unumstrittenen Messverfahrens ermittelt haben. Diese Basiskompetenzen verdeutlichen zunächst lediglich die Spannbreite des Kompetenzbegriffs. Andererseits kann man einzelne oder alle jeweils spezifischen Aufgaben zuordnen und beschreiben, inwiefern und wie sie bei der Aufgabenbewältigung eingesetzt werden sollten (Gessler 2010, S. 55 f., Heyse/Erpenbeck 2004, S. XIII ff.).

Als Grundlage verwenden Heyse und Erpenbeck zwar ein modifiziertes Kompetenzmodell. Schaut man sich genauer an, wie sie ihre Basiskompetenzen beschreiben, lassen sie sich aber nicht nur dem allgemeinen Kompetenzmodell aus Abb. 1.3, sondern auch den Aufgaben der Personalführung zuordnen, wie das in Abb. 1.4 geschieht (Heyse/Erpenbeck 2004, S. XIII ff., 3 ff.).

Ähnliche Ergebnisse finden sich in den Büchern von Albs, Felfe, Franken, Hölzerkopf, Lorenz, Niermeyer und Postall, Oppermann-Weber, Pinnow sowie Zellweger, die allerdings kaum erläutern, wie sie zu den Führungskompetenzen kommen und sie zudem keinen konkreten Führungsaufgaben zuordnen (Albs 2005, S. 35 f., Felfe 2009, S. 9, Franken 2007 b, S. 11 ff., Hölzerkopf 2005, S. 66 ff., Lorenz 2009, S. 23, Niermeyer/Postall 2008, S. 11 ff., 103 ff., Oppermann-Weber 2001, S. 33 ff., Pinnow 2008, S. 92, Zellweger 2004, S. 16 ff.).

Kommunizieren

- Sprachgewandtheit: sich anpassen und fließend sprechen
- Kommunikationsfähigkeit: zuhören, verarbeiten und verständlich sein
- Dialogfähigkeit: Beziehungen akzeptieren
- Beziehungsmanagement: soziale Bindungen aufbauen, pflegen und erweitern
- Schlagfertigkeit: im richtigen Moment spontan das Richtige sagen
- Disziplin: soziale Normen und Regeln anerkennen
- Mobilität: beweglich sein
- Initiative: Ziele, Pläne und Maßnahmen umsetzen
- Anpassungsfähigkeit: Verhalten ändern, um den Verhältnissen zu entsprechen

Motivieren

- Integrationsfähigkeit: unterschiedliche Interessen bündeln
- Verständnisbereitschaft: unvoreingenommen analysieren und begreifen
- Impulsgeben: sachlich sein und andere inspirieren
- Beratungsfähigkeit: wirkungsvoll und erfolgreich Anleitung geben
- Zuverlässigkeit: Verhalten zeigen, das als berechenbar wahrgenommen wird
- Tatkraft: sich selbst motivieren
- Humor: Unzulänglichkeit als etwas Positives empfinden
- Optimismus: Chancen erkennen und annehmen
- Soziales Engagement: initiativ soziale Kontakte suchen

Abb. 1.4: Führungskompetenzen (eigene Darstellung)

<p>Ziele vereinbaren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Zielorientiertes Führen: Ziele vereinbaren und realisieren, Mitarbeiter mitreißen ■ Analytische Fähigkeiten: komplexe Vorgänge zerlegen und aufgliedern ■ Lernbereitschaft: sich diszipliniert an neue Anforderungen anpassen ■ Schöpferische Fähigkeit: neue Konzepte entwickeln ■ Wissensorientierung: neue Wissensgebiete erschließen ■ Fachübergreifende Kenntnisse: sich etwas über das notwendige Wissen hinaus aneignen ■ Ganzheitliches Denken: einzelne Probleme mit dem übergeordneten Ganzen abgleichen ■ Pflichtgefühl: Wertesysteme für das eigene Verhalten akzeptieren ■ Einsatzbereitschaft: sich aktiv für Aufgaben engagieren
<p>Planen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Planungsverhalten: in größeren Zusammenhängen denken ■ Systematisch-methodisches Vorgehen: planvoll analysieren und systematisch zu einem Ergebnis kommen ■ Konzeptionsstärke: Neues entwerfen und realisieren ■ Gestaltungswille: den Antrieb haben, etwas zu entwickeln ■ Experimentierfreude: gegenüber Neuem aufgeschlossen sein ■ Marktkenntnisse: Kundennähe und Marktpräsenz suchen ■ Offenheit für Veränderungen: sich für Neuerungen interessieren ■ Innovationsfreude: Neues positiv bewerten und umsetzen ■ Ausführungsbereitschaft: Ideen umsetzen
<p>Fordern und fördern</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Delegieren: Verantwortung auf andere übertragen ■ Organisationsfähigkeit: erkannte Zusammenhänge gestalten ■ Gewissenhaftigkeit: Ziele umsetzen und Aufgaben ordentlich lösen ■ Selbstmanagement: die eigenen Stärken und Schwächen erkennen ■ Folgebewusstsein: Verantwortung für Folgen eigener Entscheidungen übernehmen ■ Fachwissen: sich aneignen, was zur Bewältigung der Anforderungen notwendig ist ■ Mitarbeiterförderung: Motivationsbarrieren beseitigen ■ Lehrfähigkeit: Gesetzmäßigkeiten des Lernens kennen und anwenden ■ Hilfsbereitschaft: anderen Erleichterungen verschaffen
<p>Kooperieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Teamfähigkeit: Gedanken anderer akzeptieren und kooperativ weiterentwickeln ■ Konfliktlösungsfähigkeit: integrativ weitere Zusammenarbeit ermöglichen ■ Kooperationsfähigkeit: produktive Beziehungsgeflechte pflegen ■ Problemlösungsfähigkeit: sich komplizierten Problemen stellen ■ Entscheidungsfähigkeit: aus Fehlern lernen ■ Projektmanagement: Autonomie und Verantwortlichkeit vorleben ■ Akquisitionsstärke: längerfristige Beziehungen aufbauen ■ Loyalität: persönliche Bindung an andere knüpfen ■ Fleiß: konzentriert und beharrlich arbeiten ■ Ergebnisorientiertes Handeln: Gewolltes und Gewünschtes erreichen

Abb. 1.4: Führungskompetenzen (eigene Darstellung) *Fortsetzung*

Beurteilen

- Beurteilungsvermögen: Menschen und Beziehungen differenziert wahrnehmen
- Glaubwürdigkeit: Standpunkte nicht durch persönliche Verarbeitungsprozesse verzerren
- Normativ-ethische Einstellung: selbstverantwortlich Werte verwirklichen
- Eigenverantwortung: den eigenen Handlungsspielraum ausnutzen
- Konsequenz: Ziele entschlossen verfolgen
- Belastbarkeit: unter schwierigen Bedingungen Fehlreaktionen vermeiden
- Sachlichkeit: sich auf den Sachzusammenhang konzentrieren
- Fachliche Anerkennung: Wissen praktisch umsetzen
- Beharrlichkeit: Ziele aktiv, konsequent und dauerhaft verfolgen

Abb. 1.4: Führungskompetenzen (eigene Darstellung) *Fortsetzung*

Die Basiskompetenzen aus Abb. 1.4 benennen die fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Fähigkeiten, die Führungskräfte in die Lage versetzen, ihre Führungsqualifikationen bei der Bewältigung ihrer Führungsaufgaben selbstorganisiert umzusetzen. Inwieweit und wie das der Fall sein sollte, wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

2 Kommunizieren

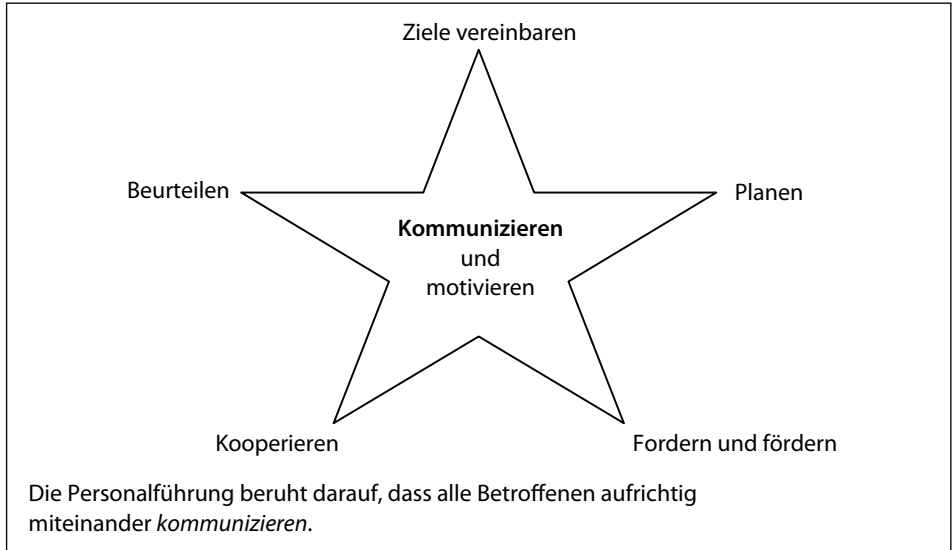


Abb. 2.1: Führungsaufgabe »Kommunizieren« (eigene Darstellung)

2.1 Informationen übermitteln

Im Unterschied zur privaten Kommunikation können es sich die Belegschaftsmitglieder eines Unternehmens nicht ständig aussuchen, mit wem sie sich verständigen. Sie müssen selbst Personen, die ihnen gleichgültig oder unangenehm sind, als Kommunikationspartner akzeptieren, wenn es sich beispielsweise um ihre Führungskräfte oder Mitarbeiter handelt.

Kommunikation ist folglich eine Hauptaufgabe für jede Führungskraft, aber auch für ihre Mitarbeiter. Rechtzeitige und umfassende Informationen verringern nicht nur die Gefahr von Fehlentscheidungen, sie stärken darüber hinaus das Zusammengehörigkeitsgefühl, führen zu einer Identifikation mit der Aufgabe und fördern die Arbeitsmoral. Man kann sich nur dann voll für das Unternehmen und die eigenen Aufgabe einsetzen, wenn man ausreichend über das Warum und Wofür informiert ist und auch die Möglichkeit hat, gehört zu werden. Wo das erkannt wird, spricht man vom *Management by Information* (Femppel/Zander 2008, S. 48, Regnet 2003, S. 244 ff.).

Das gilt in besonderem Maße für die sogenannte *Face-to-Face-Kommunikation*, also Gespräche und Besprechungen. Freilich bieten die Kommunikationsmedien vielfältige Alternativen an, die Gesprächen und Besprechungen zum Teil nicht nur nahe kommen, sondern sie sogar mehr oder weniger gut ersetzen und im Rahmen der Telearbeit in der Tat ersetzen müssen.

Als *Kommunikation* bezeichnet man den Prozess, durch den Informationen von einem Sender zu einem Empfänger über ein Medium, einen Kanal, übermittelt werden (Faßler 1997, S. 50).

- Dabei versteht man unter einer *Information* eine Nachricht, die von einem Sender an einen oder mehrere Empfänger übermittelt wird. Die Information ist folglich eine von einer Seite ausgehende und auf eine Seite beschränkte Übermittlung von Nachrichten.
- Von *wechselseitiger Kommunikation* spricht man, wenn alle Teilnehmer zugleich Sender und Empfänger sind, und
- von *sozialer Kommunikation*, wenn Sender und Empfänger Personen oder Gruppen sind.
- *Informelle Kommunikation* ist an keine Regelung gebunden. Sie soll einer eventuellen sozialen Isolation entgegenwirken. Die informelle Kommunikation dient aber auch als Lückenbüßer für Mankos der formellen Kommunikation in Form der sogenannten Gerüchteküche. Deshalb ist die Abgrenzung zur formellen Kommunikation zumeist kaum möglich (Lehky 2007, S. 192f.).
- *Formelle Kommunikation* dient dem Informations- und Gedankenaustausch hinsichtlich der Aufgabenerfüllung. Sie ist an Regelungen gebunden, die jedoch oftmals nicht schriftlich festgelegt sind.

Übungsaufgabe

Vermerken Sie am Ende eines typischen Arbeitstages, mit wem Sie wie und über welche Themen formell sowie mit wem Sie wie und über welche Themen informell kommuniziert haben. Welche Gerüchte machten die Runde?

Bevor man informiert, muss man sich fragen, *wen* die Informationen etwas angehen (Femppel/Zander 2008, S. 51).

- Für manche Informationen steht man als Führungskraft in der *Bringschuld*, und zwar immer dann, wenn man weiß oder wissen müsste, dass die Informationen für andere wichtig oder interessant sind.
- Eine *Holschuld* ergibt sich dagegen, wenn man gar nicht wissen kann, dass andere die Informationen benötigen.

Man darf *weder zu viel, noch zu wenig* informieren, denn beides führt zu Unmut (Femppel/Zander 2008, S. 48, Lehky 2007, S. 194f., Oppermann-Weber 2008, S. 29).

- Im Internetzeitalter steht man kaum vor dem Problem, sich Informationen zu beschaffen, sondern aus einer *Informationsflut* die richtigen Informationen auszuwählen. Von Interesse sind generell nur die Tatsachen und Ereignisse, die für die Mitarbeiter einen Neuigkeitswert haben, aber nicht alle. Interessant ist einerseits alles, was in unmittelbarem Zusammenhang mit der Aufgabenerfüllung steht und für eine ordnungsgemäße Ausführung unumgänglich ist. Andererseits interessieren auch Vorgänge, die sich auf das gesamte Unternehmen beziehen, beispielsweise die geplante Übernahme eines Konkurrenzunternehmens.
- Wenn die Unternehmensleitung auf *Geheimhaltung* besteht, wird gar nicht oder nur sparsam informiert. Das kann viele Gründe haben. Man will etwa vermeiden, dass die Presse alarmiert wird bzw. Aktionäre verunsichert reagieren, oder man will möglichst viel in kleinen Zirkeln entscheiden. Als Führungskraft sollte man für möglichst

große Offenheit plädieren. Wenn die Unternehmensleitung trotzdem auf Geheimhaltung besteht oder bestehen muss, steht es außer Frage, dass man sich daran hält. Bohrende Fragen der Mitarbeiter und eine Missstimmung kann man natürlich nicht ignorieren. Man sollte die Gegenfrage stellen, worüber sich die Mitarbeiter konkret Sorgen machen. Auf diese Weise kann man zumindest grundlose Befürchtungen zerstreuen. Schließlich kann man ihnen versichern, dass man sie umgehend informieren wird, sobald das möglich ist, und sich im Vorfeld für sie einsetzen.

Wer Informationen gibt, vermittelt Nachrichten, um damit Ergebnisse zu erzielen. Ergebnisse kann man nur erzielen, wenn die Informationen gut aufbereitet sind. Eine Führungskompetenz ist folglich die *Sprachgewandtheit*. Führungskräfte sollten sich anpassen, also auf ihre Gesprächspartner einstellen, und fließend sprechen. Das ist gewährleistet, wenn sie sich an den Empfehlungen aus Abb. 2.2 orientieren (Klöfer 2002, S. 184 f., Lehky 2007, S. 195 ff., Oppermann-Weber 2008, S. 27 f.).

Es ist hilfreich, wenn man als Führungskraft gewisse Informationsroutinen festlegt (Abb. 2.3, Fempel/Zander 2008, S. 51, Lehky 2007, S. 180 ff.).

<p>Rechtzeitig und regelmäßig Informationen müssen so terminiert sein, dass sie für die Arbeit berücksichtigt werden können.</p>
<p>Wahr Die Mitarbeiter müssen sich darauf verlassen können, dass die gegebenen Informationen stimmig sind. Manipulationen durch das Weglassen, Verschweigen, Verfälschen oder Hinzufügen versprechen vielleicht kurzfristig Vorteile, führen aber längerfristig zum Vertrauensverlust (Kapitel »Ziele vereinbaren« und »Kooperieren«).</p>
<p>Vollständig Die Mitarbeiter müssen alle notwendigen Informationen erhalten, sonst können sie die Zusammenhänge nicht verstehen, keine fundierte Arbeit leisten und keine Prioritäten setzen, und sonst wächst das Misstrauen gegenüber Führungskräften und Kollegen.</p>
<p>Gegliedert Man muss Informationen so aufbereiten, dass sie sich Schritt für Schritt erschließen. Erläuterungen sind nur dort – und unmittelbar dort – angebracht, wo sie zum Verständnis notwendig sind.</p>
<p>Verständlich Fremdwörter und Fachbegriffe werden von den einschlägigen Experten verstanden. Außerhalb des Expertenkreises sollte man sie vermeiden oder, wenn man sie doch verwenden muss, kurz erläutern. Bei umfangreichen, schwer verständlichen Themen muss man zunächst die Kerninformation schildern.</p>
<p>Prägnant Man sollte kurze Sätze bilden und muss am Thema bleiben. Alle Ausführungen, die nicht zum Thema gehören, lenken ab oder verwirren.</p>
<p>Anregend Wenn man informiert, sollte man zu Beginn den Nutzen der Informationen verdeutlichen und dann einen Spannungsbogen in der Weise aufbauen, dass die Menschen, die man erreichen will, erwartungsvoll bleiben. Man muss sich daran ausrichten, was diese Menschen interessiert oder zumindest interessieren sollte.</p>

Abb. 2.2: Informationen aufbereiten (eigene Darstellung)

Informationskanäle
Man muss verdeutlichen, wie man selbst informiert werden will und wie man die Mitarbeiter informiert, beispielsweise in Gesprächen, in Besprechungen oder per E-Mail.
Informationsdichte
Man sollte eindeutig signalisieren, wo man auch über Details auf dem Laufenden gehalten werden will, weil man die Angelegenheit für sehr wichtig oder brisant hält, und wo Zusammenfassungen oder Ergebnisprotokolle genügen.
Erreichbarkeit
Man muss den Mitarbeitern und anderen Ansprechpartnern mitteilen, wann man erreichbar ist, wann man störungsfreie Zeiten braucht und wie man einen Termin vereinbaren möchte. Ist man stets für kurze Gespräche zu haben, praktiziert also das Prinzip der offenen Tür, oder nur zu einer bestimmten Tageszeit, bzw. ist eine Terminvereinbarung notwendig und wie trifft man sie?
Abwesenheit
Die Mitarbeiter sollten wissen, wann man nicht im Hause ist. Man muss festlegen, worüber man während der Abwesenheit per Handy oder E-Mail informiert werden möchte und wer Unaufschiebbares als Stellvertreter entscheidet.
Unterschriften
Man muss klare und eindeutige Regelungen darüber treffen, was Mitarbeiter unterzeichnen, wo man gegenzeichnet und was man alleine unterschreibt. Die Regelungen sollten sich am Inhalt, Volumen oder Adressaten orientieren und schriftlich fixiert werden.
Resonanz
Man muss mitteilen, wie häufig und wann man Informationen zur Kenntnis nimmt, und man muss sich vergewissern, dass die Informationen, die man selbst übermittelt hat, richtig angekommen sind.

Abb. 2.3: Informationsroutinen festlegen (eigene Darstellung)

2.2 Schriftlich kommunizieren

Informationen können je nach Inhalt und Empfängerkreis entweder über institutionalisierte Informationswege oder direkt weitergegeben werden (Femppel/Zander 2008, S. 49).

- Mit den *institutionalisierten Informationswegen* spricht man einen großen Adressatenkreis an. Gemeint ist vor allem die schriftliche Kommunikation etwa das Intranet, die Werkzeitschrift, der Geschäftsbericht, Rundschreiben und Anschläge am schwarzen Brett, aber auch die mündliche Kommunikation in Betriebsversammlungen. Diese Informationswege eignen sich für Informationen über alle Unternehmensaktivitäten und -planungen, neue Kollegen, Versetzungen, Beförderungen, interne Stellenausschreibungen usw.

Viele Unternehmen pflegen ihre institutionalisierten Informationswege mit eigens dafür eingestellten Experten vorbildlich. Aber die Führungskräfte sollten hier *Initiative* zeigen, denn von ihnen verlangt man, dass sie Ziele, Pläne und Maßnahmen kompetent umsetzen. Allerdings ist Vorsicht angesichts der weiter oben angesprochenen Geheimhaltung angebracht. Man sollte sich deshalb zunächst mit den zuständigen Stellen abstimmen, welche Informationen wie weitergegeben werden

dürfen, und sich im Übrigen an den besagten Empfehlungen für Informationen orientieren (Albs 2005, S. 81 ff.).

- Zu den Aufgaben der Führungskräfte vor Ort gehört die *direkte* Übermittlung von aufgabenbezogenen *Informationen*, vor allem in Gesprächen und Besprechungen, durch Vorträge und Präsentationen, aber auch schriftlich in Briefen oder E-Mails.

Unter schriftlicher Kommunikation versteht man den Informationsprozess, der auf geschriebenen oder gedruckten Wörtern bzw. Zeichen beruht, die in Papierform oder über elektronische Kommunikationsmedien ausgetauscht werden.

Da schriftliche Informationen ein für alle Mal beweisbar in der Welt sind – Experten weisen beispielsweise zu Recht darauf hin, dass das Internet nie vergisst –, gelten die Empfehlungen aus Abb. 2.2 und Abb. 2.3 für schriftliche Informationen besonders nachdrücklich.

Übungsaufgabe

Inwiefern haben Sie bei Ihrer letzten Information, die Sie schriftlich weitergegeben haben, die Empfehlungen aus Abb. 2.2 umgesetzt? Welche Korrekturen würden Sie angesichts dieser Empfehlungen vornehmen?

Schließlich tauschen sich die Mitarbeiter untereinander aus. In den letzten Jahren kommt besondere Freude beim Austausch von E-Mails und SMS auf, der den Elan bei der Arbeit lähmen kann. Das muss unter Umständen sogar durch Weisungen eingeschränkt werden (Kapitel »Fordern und fördern«).

2.3 Mündlich kommunizieren

Für Führungskräfte ist *Mobilität*, ein »Management by Walking Around«, unabdingbar. Sie dürfen sich nicht hinter dem eigenen Schreibtisch verschanzen. So wundert es nicht, dass die mündliche Kommunikation für sie auch im Zeitalter der elektronischen Revolution einen hohen Stellenwert hat. Die Jobbörse »stellenanzeigen.de« ermittelte in einer Umfrage, dass E-Mails für 49,5 Prozent der mehr als 500 befragten Fach- und Führungskräfte kein Vieraugengespräch ersetzen. Für 41 Prozent sind berufliche E-Mail- und Telefonkontakte zwar die Regel, dennoch finden bei ihnen gelegentliche Treffen statt. Ausschließlich per E-Mail und Telefon kommunizieren lediglich 9,5 Prozent der Befragten (Lehky 2007, S. 35 f., stellenanzeigen.de 2008, S. 32).

An einer *Besprechung*, die man auch als Meeting oder Sitzung bezeichnet, nehmen in der Regel deutlich mehr als zwei Personen teil. Hier kann man die eigenen Vorstellungen einbringen, Missverständnisse ausräumen und Fragen klären. Dazu eignen Besprechungen sich besonders, wenn sie nicht nur auf Anregung der Führungskräfte, sondern auch auf Anregung der Mitarbeiter ohne großen formellen Aufwand zustande kommen können. Besonders bewährt hat sich ein *Jour fixe*, eine turnusmäßige Mitarbeiterbesprechung an einem bestimmten Wochentag zu einer festen Stunde innerhalb der Arbeitszeit. Hier lernt man voneinander, man sieht, wie die Kollegen die Dinge sehen, man erlebt sich als Team und kann ein Wir-Gefühl entwickeln. Allerdings darf der Jour fixe nicht zu einer Endlosveranstaltung ausufern. Je nach

Gruppengröße sollten 45 bis maximal 90 Minuten ausreichen. Für Themen, die mehr Raum brauchen, kann man eine spezielle Besprechung ansetzen (Lehky 2007, S. 186 ff.).

Übungsaufgabe

Welcher Termin eignet sich in Ihrem Arbeitsumfeld für eine turnusmäßige Mitarbeiterbesprechung?

Wenn keine Führungskraft teilnimmt, gehören Mitarbeiterbesprechungen zur informellen Kommunikation. Sie sind dann an keine Regeln gebunden, obwohl auch in diesem Zusammenhang ein Blick auf die weiter unten angeführten Empfehlungen hilfreich ist.

Ein *Gespräch* hat zwei oder kaum mehr Beteiligte. Es handelt sich um Unterhaltungen, die in der Regel unter vier Augen zwischen gleichberechtigten Gesprächspartnern erfolgen. Sie dienen vornehmlich der Erörterung von speziellen Themen, zum Beispiel als

- Vorstellungsgespräche zur Einschätzung der Eignung von Bewerbern,
- Lob, das sich entweder ganz allgemein auf die Person bezieht oder kurz und bündig positive Aspekte thematisiert,
- Rückkehr- und Fehlzeitengespräche die den Betroffenen verdeutlichen, dass sie gebraucht werden, und sie für die Fehlzeitenproblematik sensibilisieren,
- Zielvereinbarungsgespräche, in denen die Führungskraft mit den Betroffenen Ziele formuliert,
- Weisungen, mit denen Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse delegiert werden,
- Konfliktgespräche zur Beilegung von Auseinandersetzungen,
- Beurteilungs- und Jahresgespräche, mit denen die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten anerkannt oder bemängelt werden,
- Letztere münden oft in Beratungs- und Fördergespräche,
- Kritikgespräche, die eine positive oder negative Beurteilung einzelner Aspekte der Arbeit thematisieren und deshalb wie Beurteilungsgespräche verlaufen, sowie
- Austritts- bzw. Abgangsinterviews und Entlassungsgespräche.

Hossiep, Bittner und Berndt listen 60 Gesprächsformen auf und weisen darauf hin, dass sich wahrscheinlich noch mehr in Ratgebern und internen Veröffentlichungen finden. Sie erläutern aber gleichfalls in der Hauptsache »nur« die genannten Formen genauer, da alle anderen lediglich Variationen sind (Hossiep/Bittner/Berndt 2008, S. 3, 64 ff.).

Wenn keine Führungskraft teilnimmt, gehören Mitarbeitergespräche zur informellen Kommunikation. Sie sind dann, wie Mitarbeiterbesprechungen ohne Beteiligung von Führungskräften, an keine Regeln gebunden. Hier gelten allerdings ebenfalls die weiter unten angeführten Empfehlungen.

Es gibt zwar keine mustergültige Gesprächs- und Besprechungsführung, da jede derartige Kommunikation anders ablaufen kann. Besprechungen und Gespräche haben aber generell mehr Erfolg, wenn man *diszipliniert* vorgeht. Man zeigt hier Führungskompetenz, wenn man soziale Normen und Werte anerkennt, und das ist möglich, wenn man sich an einige Empfehlungen hält (Abb. 2.4, Linde/Heyde 2003, S. 27 ff.).

Vorbereitung	Durchführung	Aufbereitung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ablaufplan, ■ Termin und ■ Zeitrahmen festlegen ■ Geeigneten Raum wählen ■ Sitzordnung ■ Einladen ■ Atmosphäre herstellen ■ Anliegen vergegenwärtigen ■ Argumente zurechtlegen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Begrüßung ■ Information ■ Positiver Einstieg ■ Tagesordnung ■ Zeitplanung ■ Regelungen im Umfeld treffen ■ Schwerpunkte setzen ■ Regeln: aktivieren, aktiv und passiv zuhören, Fragen stellen, Aufmerksamkeit zeigen, Probleme lösen, offen, ruhig und verständlich sprechen ■ Diskussionsrunden, Arbeitsgruppen, Präsentationen oder Vorträge vorsehen ■ Versöhnlicher Ausklang ■ Ergebnisse zusammenfassen ■ Entscheidungen treffen ■ Ggf. neuen Termin vereinbaren ■ Verabschiedung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inhalte schriftlich festhalten ■ Eigene Zusagen umsetzen ■ Kontrolle der Zusagen des Gesprächspartners

Abb. 2.4: Gespräche und Besprechungen führen (eigene Darstellung)

Bei der *Vorbereitung* gilt es zunächst, einen Ablauf und einen Termin festzulegen. Man sollte sich innerhalb der Arbeitszeit, außerhalb der Pausen treffen und das rechtzeitig ankündigen. Der Zeitrahmen wird nach Maßgabe der Anliegen geplant. Zudem muss ein geräumiger, ruhiger Raum ausgewählt werden, der mit den notwendigen Medien ausgestattet ist. Zu Gesprächen trifft man sich im Regelfall im Büro der Führungskraft, vorausgesetzt es ist ein Einzelzimmer, das weitgehend ohne Unterbrechungen genutzt werden kann. Noch besser ist ein störungsfreier neutraler Raum oder das Büro des Mitarbeiters. Die Sitzordnung sollte keine hierarchische Struktur widerspiegeln. Man sollte frühzeitig einladen, für eine angenehme Atmosphäre und ungestörte Bedingungen sorgen, sich das Anliegen vergegenwärtigen und Argumente zurechtlegen (Nicolai 2006, S. 223, Niermeyer/Postall 2008, S. 79 ff.).

Die *Durchführung* beginnt mit einer Begrüßung, einer Information über die gesetzten Ziele und einem positiven Einstieg, der den Teilnehmerkreis in den Bann der anstehenden Thematik zieht. Im Fortgang werden die Tagesordnung, die Zeitplanung und etwaige Regelungen im Umfeld vorgestellt. Danach werden die Schwerpunkte in einer sinnvollen Abfolge abgearbeitet. Dabei ist die Führungskompetenz *Kommunikationsfähigkeit* gefordert, das heißt die Bereitschaft zum Zuhören und zum gemeinsamen Lösen von Problemen, aber auch *Schlagfertigkeit*, die Kompetenz, im richtigen Moment spontan das Richtige zu sagen. Man sollte nicht nur passiv zuhören, sondern Aufmerksamkeitsreaktionen zeigen und Rückmeldungen geben. So kann man zum Kernproblem vordringen. Hilfreich sind eine verständliche, eindeutige Sprache sowie eine offene, ruhige Erörterung. Zuweilen muss man Menschen aktivieren. Dazu eignen sich *Fragen*. Sie sollten einfach und verständlich, kurz, präzise und eindeutig formuliert werden. Fragen zu vertraulichen oder unbekanntem Sachverhalten soll ein erklärendes Beispiel vorangehen. Allgemeine Fragen sind zu vermeiden, da man sie nicht mit konkreten Erfahrungen verbinden kann. Bei offenen Fragen ist eine freie

Antwortformulierung, also auch die Möglichkeit eines persönlichen Urteils und der Äußerung individueller Wünsche vorgesehen. Geschlossene Fragen beinhalten alle relevanten Antwortkategorien, dadurch allerdings auch die Gefahr der Suggestion. Diese Gefahr ist insbesondere dann gegeben, wenn Fragen zu Sachverhalten gestellt werden, über die der Befragte noch nicht nachgedacht hat. Bei Diskussionsrunden ist ein Hinweis auf die Diskussionsregeln angebracht. Bei komplexen Themen kann man Arbeitsgruppen bilden. Bei Vorträgen und Präsentationen muss man die Vortragenden kurz vorstellen, die Vortragszeit begrenzen, Vertiefungsfragen für eine Diskussionsrunde vorsehen, Verständnisfragen zulassen und den Vortrag in Thesenform kurz zusammenfassen. Gespräche und Besprechungen sollten möglichst versöhnlich ausklingen. Man beendet sie, indem die Ergebnisse zusammengefasst und Entscheidungen gefällt werden. Dazu gehört die Beantwortung der Frage: »Wer macht was (gegebenenfalls wie, wo, womit und) bis wann?« Eventuell wird ein neuer Termin für die nächste Besprechung vereinbart. Schließlich verabschiedet man sich (Hossiep/Bittner/Berndt 2008, S. 23 ff., Pinnow 2008, S. 187 ff., 264 ff., Stracke 2007, S. 188 ff.).

Die *Aufbereitung* konzentriert sich auf das Anfertigen und Weiterleiten eines Ergebnisprotokolls, das die Inhalte schriftlich festhält. Eigene Zusagen sind umgehend umzusetzen. Schließlich sollte man die Kontrolle der Zusagen des Gesprächspartners einplanen (Kießling-Sonntag 2000, S. 52 f.).

Übungsaufgabe

Erinnern Sie sich an das letzte Gespräch, das Ihre Führungskraft mit Ihnen geführt hat. Simulieren Sie dieses Gespräch mit einem guten Freund, wobei Sie die Rolle Ihrer Führungskraft übernehmen. Halten Sie sich dabei an die Empfehlungen aus Abb. 2.4.

Auf einige Gespräche muss man besonderes Augenmerk lenken, etwa das *Lob*, das *Rückkehr-* bzw. *Fehlzeitengespräch*, das *Zielvereinbarungsgespräch*, die *Weisung*, das *Konflikt-*, *Beurteilungs-* und *Jahresgespräch* sowie das *Beratungs-* und *Fördergespräch*, auf die in den Kapiteln »Motivieren«, »Ziele vereinbaren«, »Fordern und fördern«, »Kooperieren« und »Beurteilen« eingegangen wird.

Das *Vorstellungsgespräch* ist eine Art von Beurteilungsgespräch. Allerdings wird hier nicht das Ergebnis einer Beurteilung besprochen. Vielmehr dient es selbst, wie andere Verfahren der Personalauswahl, der Beurteilung. Erfolgreich kann ein Vorstellungsgespräch nur dann ablaufen, wenn es von geschulten und geübten Interviewern sorgfältig vorbereitet, durchgeführt und aufbereitet wird, und zu diesen Interviewern zählen fraglos meist die Führungskräfte. Allerdings sollten sie sich darauf verlassen können, dass Verantwortliche aus dem Personalwesen ihr einschlägiges Fachwissen entweder in ein gemeinsames Vorstellungsgespräch mit der Führungskraft oder in ein vorhergehendes bzw. nachfolgendes Vieraugengespräch mit den Kandidaten für die freie Stelle einbringen. Eines gilt es dabei unbedingt zu beachten: Bewerber können sich nur öffnen, wenn man ihnen die Freiheit lässt, den Gesprächsverlauf auch selbst zu gestalten. Deshalb sollten die Interviewer nicht immer selbst sprechen. Sie sind angehalten, den Gesprächspartner zu inspirieren und den Willen zum Zuhören zu zeigen. Fachleute empfehlen, man solle sich am Idealtyp des modalen Interviews mit folgenden Phasen orientieren:

- Gesprächsbeginn,
- Selbstvorstellung des Bewerbers,