

Ein Handlungsleitfaden für gendersensible Führung

CLIMB! UP



Das Projekt Climb! Up wurde im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Inhalt

Vorwort von Jenny Huschke	5
<i>Über diesen Handlungsleitfaden</i>	7
Ausgangsbedingungen	8
<i>New Leadership</i>	9
<i>Führungsstile – Führungsverhalten – wie kann Führung heute gelingen?</i>	10
<i>Potenzialerhebungsmethoden, überfachliche Kompetenzen erkennen</i>	12
Methoden zur Motivation, Vertrauens- und Akzeptanzschaffung	15
Zielbestimmung, Zielsetzungsmethoden und Zielkontrolle	19
<i>Ziele ermitteln</i>	21
Teambuildingmethoden	22
<i>Entwicklung eines Teams</i>	23
Moderations- und Kommunikationstechniken	26
<i>Modelle der Kommunikation</i>	30
Gesprächstechniken	39
<i>Fragetechnik</i>	39
<i>Aktives Zuhören</i>	41
<i>Emotionales Abholen</i>	44
<i>Einwandbehandlung</i>	44
<i>Das Johari-Fenster</i>	45
Coachingmethoden und Mentor:innen-Funktion	48
<i>Mitarbeiter:innen-Gespräche</i>	50
<i>Konfliktlösungsstrategien</i>	52
<i>Verhandlungstechniken anwenden</i>	55
Präsentationstechniken	58
Wissensmanagement	61
<i>Wissenskategorien</i>	62
Projektmanagement	70
Datenschutz und Datensicherheit	78
<i>Datenschutzkonzept</i>	80
<i>Datensicherheit</i>	83
Literaturverzeichnis	86

Vorwort von Jenny Huschke

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Welt ist im Wandel. Auch das klassischste Filmzitat kann eines jedoch nicht verdecken: sie war es schon immer. Doch manche Dynamik hat sich verstärkt.



Jenny Huschke | DGB Nordhessen

Große Unternehmen, KMU ebenso wie Gründer:innen stehen aktuell vor großen Herausforderungen. Die Digitale Arbeitswelt braucht eine leistungsfähige Infrastruktur. Sie ist kein nettes Feature, sie ist ein Standortfaktor! Und Kompetenzen sind gefragt - diesseits und jenseits des PC-Bildschirms, des 3 D Druckes, digitaler Produktions- und Lieferprozesse. Von D wie Datenschutz über P

wie Projektmanagement oder F wie Führung bis Z wie Zieldefinition. Es gibt viele Handlungsfelder, in denen Wissen bzw. Kompetenzen zu erwerben unabdingbar für den persönlichen beruflichen Erfolg ebenso wie für die wirtschaftliche Perspektive der Unternehmen ist.

Was ist denn der Unterscheid zwischen Wissen und Kompetenzen? Was steckt hinter so großen Worten wie Wissenstransfer und Wissensmanagement? Dies und mehr zu erkunden lädt Sie der Handlungsleitfaden ein.

Es ist und bleibt für Unternehmen und KMU zentral, qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und zu halten. Insbesondere an Letztere sind die Anforderungen hoch. Denn gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Basis jeden unternehmerischen Erfolgs. Führungskräfte sollen mit Beschäftigten zielklar und motivierend kommunizieren, Vertrauen schaffen und deren Potentiale erkennen, Konflikte lösungsorientiert angehen, Personal gewinnen und fachgerecht einsetzen, sich selbst reflektieren, eigenverantwortlich und situationsangemessen handeln ... die Liste ließe sich bis ans Seitenende fortsetzen.

Auch ich bin Führungskraft. Meine Botschaft ist: niemand ist perfekt oder wird als gute Führungskraft geboren. Sich diesen Feldern zu stellen und dabei die eigenen

Stärken und Schwächen klar im Blick zu haben, ist der Weg, der mich am meisten überzeugt hat. Meine persönliche Erkenntnis auf diesem Weg war bisher der sogenannte „Delegationstrichter“. Jeder und jede Beschäftigte hat einen individuellen Bedarf an Freiheit bzw. Leitlinien für den eigenen Handlungs- und Entscheidungsfreiraum. Dies zu erkennen und umzusetzen, war für mich ein entscheidender Schritt und motivierend für meine Mitarbeitenden.

Als Frau in einer Führungsfunktion bin ich nach wie vor eine Minderheit; ebenso wie Sie, liebe Leser:innen.

Aber auch hier gilt: die Welt wandelt sich, wenn auch zögerlich. Frauen stehen bereit, Verantwortung zu übernehmen. Die neue Bundesregierung zum Beispiel ist weitgehend paritätisch besetzt. Aber dies ist kein Selbstläufer! Denn um Führungsfunktionen in Wirtschaft, Wissenschaft oder Gesellschaft mit Frauen wie Männern gleichwertig zu besetzen, braucht es einen klaren Willen dazu. Und Rahmenbedingungen. Die ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ ist diesem Ziel verpflichtet. Sie fördert Karriereschritte für Frauen zu Führung in der digitalen Arbeitswelt. Dass Frauen in Führung und die digitale Arbeitswelt auf dem Weg nach vorn sind, sollte uns motivieren, an unseren Zielen nicht locker zu lassen.

Ein lebensbegleitendes Lernen, egal ob in Qualifizierungen mit Zertifikaten, zielgenauen Fortbildungen, Veranstaltungen oder Workshops, motivierenden Auseinandersetzungen mit Partnern oder Coaches es geht darum, im Kopf wie „im Bauch“ offen zu bleiben, sich und seine Ziele, seine Motivation klar im Blick zu haben und dennoch auch mal Umwege zu gehen. Wir sollten Lernen als Prozess und nicht als Status verstehen. In diesem Sinne soll Ihnen dieser Handlungsleitfaden einen Baustein bieten. Viel Spaß beim Lesen und Anwenden!

Jenny Huschke

Regionsgeschäftsführerin des DGB in Nordhessen

Über diesen Handlungsleitfaden

In den intensiven Diskussionen im Rahmen unseres Projektes Climb! Up wurde die Idee geboren, die wichtigsten Erkenntnisse aus unseren Weiterbildungen in einem Handlungsleitfaden zusammenzuführen und einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.

Der vorliegende Handlungsleitfaden zeigt einerseits das Projektergebnis, stellt weiterhin einen Extrakt aus den inhaltlichen Schwerpunkten der vielen Weiterbildungen des Projektes Climb! Up dar.

Uns ist es wichtig, grundlegendes Handlungswissen darzustellen und vielen Betrieben, Institutionen, Sozialpartnern, Kammern usw. einen Leitfaden an die Hand zu geben, aber auch den State-of-the-Practice aus den am Projekt teilnehmenden Betrieben darzustellen, mit aktuellen Ergebnissen aus der Wissenschaft anzureichern.

Weitere Veröffentlichungen des ItF Institut im Rahmen der Projekte: Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern

- › Resch, M.-K. (2019): Ist Digitalisierung eine Chance oder ein Risiko für Frauen in der Arbeitswelt? Studie zum Projekt Climb! Up. In: www.ITF-Kassel.de
- › Lieder, V./Hedrich, B. (2020): FlexWork Career - Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungsbereich. Handlungsleitfaden zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von Klein- und Mittelbetrieben durch lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle. In: www.ITF-Kassel.de
- › Neurath, L./Schmidt, K. (2020): Climb! Up, Frauen in Führung. Online verfügbar unter: <https://youtu.be/x6wLFRfWVGo>
- › Lieder, V./Lorenz, G./Resch, M.-K. (2021): GOOD – Gendersensible Office-Online-Digitalisierung im Wissens- und Dokumentenmanagement in nordhessischen Klein- und Mittelbetrieben. Handlungsleitfaden zur Digitalisierung von kleinen und mittleren Betrieben. In: www.ITF-Kassel.de

Ausgangsbedingungen

Kollaboration, kritisches Denken, Kommunikation und Kreativität – die sogenannten 4Ks gelten schon lange als die zentralen Kompetenzen für das Lernen im 21. Jahrhundert¹. Gerade die Corona-Pandemie hat uns noch einmal nachdrücklich gezeigt, wie wichtig diese Kompetenzen für den betrieblichen Erfolg und den der Beschäftigten sind und mit welchen weiteren Kompetenzen sie noch angereichert werden sollten, um weiterhin erfolgreich am Markt zu bestehen. Unser privater wie auch beruflicher Alltag wurde durch die Pandemie massiv verändert. Neben den vielen - meist negativen - Seiten hat die Corona-Krise uns gezwungen, schneller den Umgang mit digitalen Technologien vorzunehmen, als wir dies geplant hatten. So fanden private und betriebliche Meetings plötzlich online statt, Kinder und Erwachsene wurden online unterrichtet, Arbeiten geschah aus dem Home Office heraus. Vielen von uns wurde dabei klar, dass digitale Prozesse oft schneller und kostengünstiger sind, teilweise auch effektiver und in Teilen sogar zur Green Economy beitragen. Bereits heute erklären Betriebe, dass sie viele digitale Arbeitsprozesse, die aufgrund der Pandemie entstanden sind, beibehalten werden. Sowohl die räumliche wie auch die zeitliche Verteilung der Arbeit wird sich sicherlich langfristig an den in der Krise neu etablierten Standards orientieren².

Die Pandemie hat viele unserer gewohnten Muster im Betrieb durcheinander gebracht. Viele Betriebe und Personen haben sich bisher nur zaghaft auf Dauer für die neuen Arten des Arbeitens geöffnet. Meist wird die bekannte und gewohnheitsmäßig angewandte Kontrolle vor Vertrauen und Eigenverantwortung der Beschäftigten gesetzt, deshalb zum Beispiel die Präsenzkultur dem dauerhaften Home Office vorgezogen. Zu vermuten ist, dass vielen Vorgesetzten diesbezügliche Führungserfahrung fehlt, damit sich die Führungskultur von der Kontrolle hin zu Vertrauen wandeln wird. Besonders für viele der nordhessischen kleinen und mittleren, eher traditionell und hierarchisch aufgestellte Betriebe wird diese Entwicklung eine gravierende Umstellung bedeuten, im Besonderen hinsichtlich der Führung.

Zwar begann unserer Projekt Climbl! Up vor der Pandemie in Deutschland im Herbst 2019, hatte die Szenarien der Digitalisierung und des damit zusammen-

1 Vgl.: Fadel, C., Bialik, M., Trilling, B.: Die vier Dimensionen der Bildung. Was Schüler im 21. Jahrhundert lernen müssen,

2 Vgl.: Bertelsmann-Studie: DIE AUSWIRKUNGEN DER CORONA-KRISE AUF DIE ARBEITSWELT: WAS BLEIBT UND WAS NICHT? 2020

hängenden notwendigen Wandels von Führung eingeplant, da diese Entwicklung keine neue Erkenntnis ist – sondern durch die Pandemie lediglich sehr beschleunigt wurde.

Wichtig ist uns, dass Erfolg bei Digitalisierungsvorhaben in unserem Projekt nicht auf dem reinen Einsatz von Werkzeugen und Methodenlehre beruht. Dies wäre zu kurz gefasst. Im Projekt Climb! Up ging es uns im Besonderen darum, eine adäquate Haltung zur Digitalisierung bei Führungskräften und Mitarbeitenden in kleinen und mittleren Betrieben aufzubauen und durch diese Überzeugung Digitalisierungsprozesse voranzutreiben. Dabei lag unser Schwerpunkt auf der Qualifizierung von Frauen für die Übernahme von Führungsfunktionen im digitalen Zeitalter. Durch Digitalisierung bieten sich Karrierechancen für Frauen, die sie kennen und nutzen sollten. So ermöglicht Digitalisierung Frauen z.B. flexibler zu arbeiten als bislang. Soft Skills, wie z. B. soziale und kommunikative Kompetenz, Empathie und Teamfähigkeit, über die viele Frauen aufgrund ihrer Sozialisation verfügen, sind wichtige Karrierebooster für Digitalisierungsumsetzung, die sie nutzen und ausbauen können³.

New Leadership

Führungsaufgaben wahrzunehmen bedeutet, einen täglichen Balanceakt zu vollziehen. Dies gilt besonders für Frauen, da für sie im beruflichen Umfeld mehr informelle und kulturelle Barrieren existieren als für Männer. Für „neue“ Führungskräfte ist die Herausforderung des Leadership noch höher, denn in der Regel testen Beschäftigte die Grenzen aus, wenn eine „neue“ Führungskraft eingesetzt wird. Besonders Männer erproben die Autorität einer „neuen“ Führungskraft, um ihre eigene Stellung in der betrieblichen Hierarchie zu ermitteln. Dabei wird oft bei weiblichen Führungskräften diese Autorität und die eigenen Grenzen unverhohlener und streitbarer getestet. Sozialisationsbedingt haben viele Menschen gelernt, dass Frauen konfliktarme Beziehungen nicht gefährden möchten und entsprechend öfter Kompromisse eingehen. Dies gilt auch für das betriebliche Umfeld. Solche Situationen können Führungsautorität von Frauen untergraben.

Entsprechend haben Frauen in Führungspositionen zusätzliche Herausforderungen zu bewältigen, da auch im betrieblichen Kontext Frauen und Männern noch immer diese geschlechterspezifischen Stereotype zuzuordnen sind. In unserer Gesellschaft und im betrieblichen Umfeld gelten Frauen eher als intuitiv, empathisch und hilfsbe-

3 Vgl.: Glöde, T.: Female Leadership: Frauen als Treiber der Digitalen Transformation, 2017

reit. Männer werden meist als rational, lösungsorientiert und analytisch wahrgenommen. Positiv ist, dass sich in den letzten Jahren aufgrund der zunehmenden Digitalisierung, welche durch die Corona-Pandemie einen zusätzlichen Schub bekommen hat, Führungsbedingungen verändert haben. New Management und New Leadership sind Begriffe, die eine neue Führungskultur einleiten. Betriebe schätzen nun zunehmend solche „soft skills“ im Führungsverhalten, die bisher noch als „eher weiblich“ eingeordnet werden. Deshalb ist es auch aus wirtschaftlicher Sicht notwendig, dem „weiblichen“ Führungsstil ein Gesicht zu geben. Keinesfalls ist es für Frauen erstrebenswert oder sinnvoll, klassisches männliches Führungsverhalten zu kopieren, um erfolgreich zu sein. Denn ein eher autoritäres Führungsverhalten, eine zu starke Kontrolle, kann zu Widerständen führen oder auch dazu, dass Mitarbeitende sich immer mehr auf die Führungskraft verlassen und das eigenständige Denken mehr und mehr abschalten. Ist eine Führungskraft dagegen zu herzlich und offen, wird sie wahrscheinlich sehr gemocht, aber ihre Durchsetzungsfähigkeit kann darunter leiden. Gute Führung ist dementsprechend ein ständiger Balanceakt.

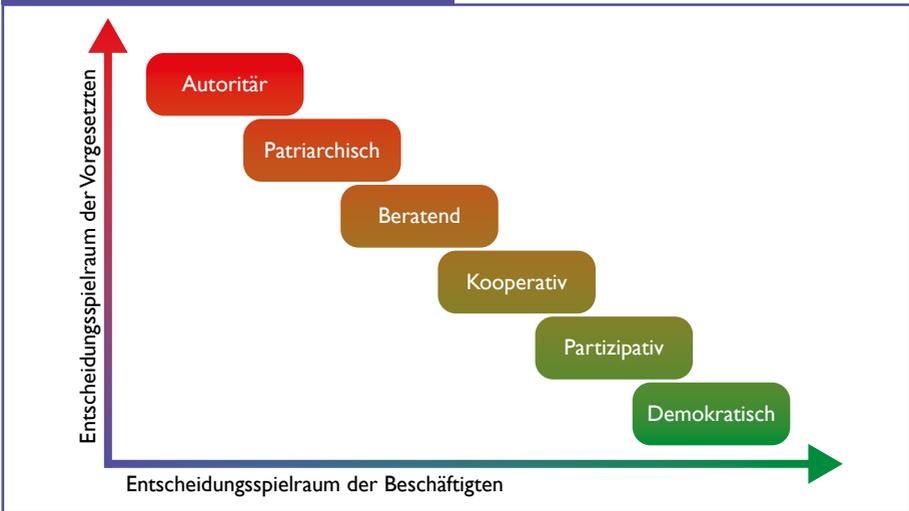
Was genau steht nun hinter den neuen Herausforderungen, dem veränderten Führungsverhalten des „New Leadership“. Welche Kompetenzen, Instrumente und Methoden benötigen Sie als (zukünftige) Führungskraft?

Führungsstile – Führungsverhalten – wie kann Führung heute gelingen?

Ein Führungsstil benennt das Verhalten einer Führungskraft gegenüber Mitarbeitenden. Er ist abhängig von vielen Einflussfaktoren, wie der jeweiligen Unternehmenskultur sowie von den Menschen, die zu führen sind, von den jeweiligen Situationen und Bedingungen. Früher wurden klassische Führungsstile benannt, wie die Grafik 1 zeigt.

Zwar gilt diese klassische Einteilung mittlerweile als überholt, wird aber in manchen Betrieben noch immer angewandt. Inzwischen wird in der gängigen Literatur eher hinsichtlich aufgabenorientierter und personenorientierter Führungsstile unterschieden. Dabei liegt der Fokus bei dem aufgabenorientierten Führungsstil auf der qualitativen und quantitativen Ausführung der Mitarbeitenden-Aufgaben. Von den Mitarbeitenden wird eine hohe Leistung erwartet. Ihre Arbeitskraft soll maximal ausgeschöpft werden. Bei dem personenorientierten Führungsstil werden die Aufgaben mit Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Einklang gebracht. Die

Grafik 1: Führungsstile & Entscheidungsgewalt



In Anlehnung an www.Ausgezeichnet.org

Führungskraft geht mehr auf persönliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein und coacht sie bei der Ausführung. Mehr zum Thema Coaching finden Sie Seite 48.

Weitere zahlreiche Kriterien, wie zum Beispiel die Altersphasen der Mitarbeitenden und die Sozialisierung der jeweiligen Generation sollten bei der Wahl von Führungsstilen beachtet werden. Es existiert nicht nur ein Führungsstil, der positiv auf alle Mitarbeitenden wirkt, denn Menschen und Situationen sind unterschiedlich. Es gibt unsichere Mitarbeitende, die viel Anweisung benötigen. Diese möchten, dass ihnen ihre Führungskraft sagt, was sie wie, wann und wo erledigen sollen. Und es gibt Mitarbeitende, die selbstständig arbeiten, sich von vielen Anweisungen und hierarchischen Befehlen kontrolliert fühlen und deshalb extrem unzufrieden, unproduktiv mit diesem Führungsstil sind, bei der Anwendung eines anderen Führungsstils aber sehr erfolgreich sein können.

Im Weiteren bezieht sich dieser Handlungsleitfaden auf die „neue“ Führung. Auch Aspekte des virtuellen Führens, d.h. Führen über verschiedene Standorte hinaus, Führen von unterschiedlichen Mitarbeitenden, die im Home-Office/Remote-Office arbeiten, werden einbezogen. Vertrauensbildung und Teamentwicklung im virtuellen Raum, Motivation über Distanz und Leistungsbewertung von Home-Office bzw. Remote-Office-Beschäftigten sind zusätzliche Faktoren, die Sie zukünftig als Führungskraft einbeziehen sollten. Dabei stellen weniger die technischen Möglichkeiten

als die inhaltliche personenabhängige Umsetzung neue Anforderungen für Führungskräfte dar. Die Beziehungskomponente⁴ ist und bleibt der wesentliche Aspekt für Ihre neue Führung, auf die wir im Weiteren eingehen

Potenzialerhebungsmethoden, überfachliche Kompetenzen erkennen

Zunächst ist es für Sie als Führungskraft wichtig, zu wissen über welche Kompetenzen Ihre Mitarbeitenden verfügen. Mit diesem Wissen fällt es Ihnen leichter, die Arbeitsplätze adäquat zu besetzen sowie Ihrerseits den passenden, situationsabhängigen Führungsstil zu wählen. Die meisten fachlichen Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden können sie deren Arbeitszeugnissen, Nachweisen, Personalbeurteilungen entnehmen. Auch lassen sich diese gut bei der Arbeitsausführung selbst oder über Testverfahren messen. Etwas aufwendiger wird es mit der Erfassung der überfachlichen Kompetenzen. Eine Potenzialerhebung geht aber noch einen Schritt weiter und bezieht sich auch auf latent vorhandenes Potenzial, was noch nicht im betrieblichen Handeln zur Anwendung kam. Berufliche Talente können Sie so entdecken und Personalentwicklungsmaßnahmen besser planen. Dabei ist zu bedenken, dass das angenommene Potenzial in der Zukunft liegt. Unterschieden wird dabei z.B.⁵:

- › Potenzial, dass aufgrund des Tätigkeitsfeldes von Mitarbeitenden bzw. der Arbeits- und Betriebsstruktur nicht vom Betrieb abgerufen wird,
- › Potenzial, welches Mitarbeitende in außerbetrieblichen Aktivitäten, z.B. durch die Ausübung von Ehrenamt, Verein, Hobbies entfalten,
- › Potenzial, dass Mitarbeitende selbst (noch) nicht von sich kennen, wie z.B. bestimmte Talente.

Eine der gängigsten Methoden der Potenzialanalyse ist z.B. das Einzel- bzw. Gruppen-Assessment. Dabei sollen Mitarbeitende mit zukünftigen Aufgaben konfrontiert und bei der Ausführung beobachten werden. So können Sie beispielweise auch klären, ob bestimmte Mitarbeitende geeignet sind, Verantwortung für größere Projekt zu übernehmen. Voraussetzung ist immer das Vorhandensein des entsprechenden

4 Vgl. Sobel, K., Reilly, L. & R.R.: The Power of Virtual Distance: A Guide to Productivity and Happiness in the Age of Remote Work 2. Auflage, 2020

5 Vgl.: Pfeiffer, F.: Die Potenzialanalyse: Funktion, Methoden und Problemfelder; 2009

Anforderungsprofils, um dieses mit den festgestellten Kompetenzen abzugleichen und eine möglichst hohe Übereinstimmung festzustellen. Mit Einzel- und Gruppengesprächen, Präsentationen und Persönlichkeitstests können Sie prognostizieren, ob eine bzw. mehrere Beschäftigte über ein erwünschtes Potenzial verfügen. Folgende Verfahren können Sie bei einem Assessment-Center anwenden:

Intelligenztest:

Teilnehmende erkennen logische Zusammenhänge, ziehen entsprechende Schlussfolgerungen und wenden Faktenwissen an.

Persönlichkeitstest/Leistungstest:

Charakter und Charaktereigenschaften werden eingestuft. Z.B. müssen Teilnehmende bei verschiedenen Aussagen zwischen unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten wählen oder sich bei bestimmten Situationen für eine Reaktion entscheiden. Der Leistungstest ist dem Intelligenztest ähnlich, bei ihm wird weniger die Intelligenz als viel mehr Konzentrationsfähigkeit und Ausdauer bewertet.

Fallstudie:

Teilnehmende (Gruppe oder Einzel) werden mit einem komplexen Sachverhalt konfrontiert. Meist externe Beobachtende versuchen bestimmte Eigenschaften zu beobachten, wie z.B. die Ausprägung von analytischen und organisatorischen Fähigkeiten, Konzentration.

Rollenspiele:

Beobachtet werden hier Reaktionen bei Verhandlungen, z.B. bei Personal- oder Verkaufssituationen, die oft unter stressigen Situationen stattfinden.

Postkorbübung:

Hier geht es um Prioritätensetzung, strategisches Denken, Behalten des Überblicks

Einzelgespräch:

Es geht um individuelle Aspekte, es wird oft als Stressinterview geführt.

Präsentation:

Nach einer sehr kurzen Vorbereitungszeit sollen die Teilnehmenden ein Thema aufbereitet präsentieren.

Ein weiteres Verfahren ist die 360-Grad-Feedback-Analyse. Hierbei beurteilen nicht nur Sie als Führungskraft sondern auch weitere Personen, wie Mitarbeitende, Kund:innen oder Lieferant:innen die zu beurteilende Person. Dadurch entstehen sehr unterschiedliche Perspektiven, die Sie als Hinweise für weitere Entwicklungsmaßnahmen nehmen.

Oft wird die 360 Grad Feedback Analyse grafisch dargestellt. Das unten aufgeführte Muster einer 360 Grad Feedback Analyse zeigt Ihnen ein Beispiel für die Ausprägung von Kompetenzen, die betrieblich wichtig sind:

Beurteilungsaspekte	Gesamte Fremdbewertung	Selbstbild des Mitarbeitenden	Bewertungen der Kolleg:innen	Bewertung der Vorgesetzten	Bewertung der Kund:innen
Zeigt Respekt gegenüber Personen, unabhängig von ihrem Status, Geschlecht, Herkunft usw.	3,25	3	3	4	3
Ist offen für Vielfalt und Diversität	3,5	3	4	3	4
Beurteilt stets objektiv	3	3	3	2	4
Hat innovative und kreative Ideen	3,5	5	3	2	4

1 = große Ablehnung; 5 = große Zustimmung

Bei der nachfolgenden Personalauswahl können Sie zwischen externen und internen Verfahren unterscheiden. Ziel ist immer, die/den geeignetsten Mitarbeiter:in für eine unbesetzte Stelle zu finden. In der Praxis ist es möglich, dass Sie keine geeignete Person für eine vakante Stelle im Betrieb finden und Personal auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert wird. Die gängigen internen Methoden haben wir bereits im vorhergehenden Kapitel beschrieben. Diese lassen sich auch auf externe Verfahren anwenden, wobei im Vorfeld meist zusätzlich die klassischen Varianten der Zeugnis- und Lebenslauf-Analyse, kombiniert mit Einstellungsgesprächen und ggf. Probearbeiten erfolgen.

Methoden zur Motivation, Vertrauens- und Akzeptanzschaffung

Sie haben nun Informationen über die Kompetenzen und Potenziale Ihrer Mitarbeitenden, können für bestimmte Aufgaben die passenden Mitarbeitenden auswählen und werden bevorzugt den Führungsstil anwenden, der zu der/dem jeweiligen Mitarbeiter:in passt. Dieser kann entsprechend und situationsangepasst entweder eher anweisend, anleitend, unterstützend oder delegierend sein. Damit Beschäftigte effektiv arbeiten und sich betrieblich wohlfühlen, ist von Ihnen als Führungskraft zusätzlich eine Motivations-Vertrauens- und Akzeptanzschaffung nötig. Vielen Studien zufolge leisten motivierte Mitarbeiter:innen mehr, sie sind seltener krank, fühlen sich verantwortlich und tragen so maßgeblich zum Erfolg Ihres Betriebes bei. Aber was motiviert Ihre Mitarbeitenden und wie gehen Sie dabei vor?

Die Motivation von Mitarbeitenden setzt sich aus vielen Aspekten zusammen. Sie handeln basierend auf einer intrinsischen und/oder auch einer extrinsischen Motivation. Dies bedeutet, dass Sie als Führungskraft mit entsprechenden Motivationstechniken auf diese beiden Formen Einfluss nehmen können. Extrinsische Motivation entwickelt sich durch äußere Einflüsse. Diese können entweder positive oder negative Anreize darstellen. Beispielsweise wird eine gute Arbeitsleistung mit einer Bonuszahlung belohnt. Ist die Arbeitsleistung aber unzureichend, könnten dem Mitarbeitenden Sanktionen seitens der Führungskraft/dem Betrieb drohen. Höhere Bezahlung, Anerkennung, Beförderung oder eben das Vermeiden von negativen Sanktionen sind hier meist die Auslöser.

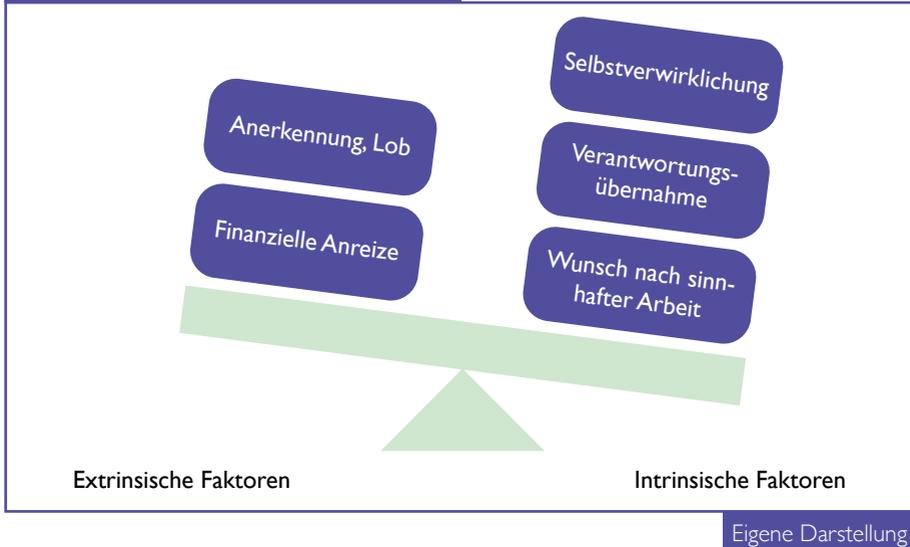
Die intrinsische Motivation entsteht von inneren Wünschen, Gefühlen einer Person, sie passiert um ihrer selbst willen⁶, im beruflichen Alltag oft basierend aus den Bedürfnissen nach Selbstbestimmung und Kompetenzerleben⁷. Deutlich wird hierbei, dass intrinsisch motivierte Mitarbeitenden bei Ihnen arbeiten, weil sie es möchten. Sie bringen sich ein, denken vorausschauend, sind kreativ und erbringen bessere Leistungen als Ihre nur extrinsisch motivierten Mitarbeitenden. Zwar können sich bei einer extrinsischen Mitarbeitermotivation äußere Einflüsse wie z.B. finanzielle Anreize kurzfristig positiv auf die Leistung von Mitarbeitenden auswirken. Dauerhaft

6 Vgl.: Wagner, R. F. (2009). Lernen und Motivation (S. 23-55). In R. F. Wagner / A. Hinz / A. Rausch / B. Becker (Hrsg.), Modul Pädagogische Psychologie. Stuttgart, S. 51.

7 Vgl. Rheinberg, F. (2008): Motivation (7. Auflage). Stuttgart, S. 151.

empfehlen wir diese Motivationsmöglichkeit nicht. Sie sollten diese maximal zusätzlich zur intrinsischen Motivierung ausüben.

Grafik 2: Intrinsische und Extrinsische Faktoren



Hauptebenen⁸ bezüglich der Einflussnahme als Führungskraft auf die Mitarbeitenden haben Sie auf die folgenden Umfelder:

- › Privates Umfeld: z.B. Gestaltung einer positiven Work-Life-Balance durch z.B. familienfreundliche Arbeitszeiten, Remote-Office Angebote usw.
- › Materielles und immaterielles Umfeld: wie gute Bedingungen am Arbeitsplatz, angemessenes Gehalt, betriebliche Gesundheitsvorsorge
- › Psychisches Umfeld: z.B. positiver Teamb Zusammenhalt, wertschätzendes Umfeld, Führungsstil, Ruf des Betriebes

Im Besonderen die Generationen Y und Z legen viel Wert auf Flexibilität, eine für Sie passende Unternehmenskultur, einen Führungsstil der Wertschätzung. Sie wollen i.d.R. Verantwortung übernehmen, eigenständig arbeiten. Das bedeutet für Sie als

8 Vgl: eBook: Employee Experience Management im Wandel, https://www.qualtrics.com/de/ebooks/employee-experience-im-wandel/?utm_lp=de_erlebnismangement_mitarbeiter_zufriedenheit_mitarbeitermotivation, Zugriff 29.06.2021

Führungskraft diese Bedingungen zu gestalten, um auch zukünftig mit einem motivierten Team langfristige betriebliche Erfolge zu haben. Aufgrund der Corona-Pandemie und dem Arbeiten im Homeoffice wurde noch einmal besonders deutlich, dass es zukünftig veränderter Konzepte bedarf, denn ohne räumliche Nähe eine persönliche Ansprache zu schaffen, um Mitarbeiterende zu motivieren, war und ist eine Herausforderung, die uns zu Beginn der Pandemie ziemlich unvorbereitet traf.

Mitarbeitende, die nur lustlos ihre Arbeit verrichten, entwickeln kaum noch Eigeninitiative, wollen keine Verantwortung für Ihr Tun übernehmen. Das belastet nicht nur Sie und das Arbeitsklima sowie den Output in Ihrem Betrieb, sondern die gesamte Volkswirtschaft. Studien⁹ zeigen, dass bereits 6 Millionen Menschen innerlich gekündigt haben. Der Grund dafür ist nicht selten die Rolle der Führungskräfte. Deshalb zeigen wir Ihnen nachfolgend unterschiedliche Methoden und Techniken, durch deren Anwendung Sie als Führungskraft Ihr Team erfolgreich leiten und für die nötige Motivation und Engagement seitens Ihrer Mitarbeitenden sorgen können.

Agilität in Ihrem Betrieb fördern: Aufbau von beruflicher Eigenverantwortung, Selbstorganisation, eigene Entscheidungen treffen lassen, Vertrauen in eigene Kompetenz der Mitarbeitenden aufbauen.

Eigenverantwortliches Handeln und Arbeiten Ihrer Mitarbeitenden hat den Vorteil, dass stetige Kontrollen der Anwesenheitszeiten, andauernde neue detaillierte Aufgabenverteilungen von Ihnen als Führungskraft in großen Teilen entfallen. Vieles sollen und können Ihre Mitarbeitenden in eigenverantwortlichem Handeln und in Absprache mit dem weiteren Team, den weiteren Mitarbeitenden klären. Die Grundvoraussetzung für das eigenverantwortliche Arbeiten Ihrer Mitarbeitenden ist deren gezielte Auswahl durch Potenzialanalysen (siehe vorhergehendes Kapitel) und das Entgegenbringen einer guten Portion Vertrauen in deren Leistungen. Zum Beispiel können Sie ein Stärkenprofil Ihrer Mitarbeitenden erstellen. So können Sie Ihre Mitarbeitenden optimal einsetzen und befähigen, eigenverantwortlich zu handeln. Zwar ist nicht jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter für diesen Arbeitsstil geeignet, aber

⁹ Vgl: Gallup Engagement Index 2019 für Deutschland (GEID).

auch bei Mitarbeitenden, bei denen Sie noch kein optimales Potenzial sehen, kann eine langsame Lockerung von bisherigen starren Vorgaben zu einer Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit führen. Manche Mitarbeitende haben Angst vor mehr Eigenverantwortlichkeit und Verantwortungsübernahme, da für sie dadurch ein Verlust von Sicherheit, Festhalten an klaren Regeln, bekannten Arbeitsweisen einhergeht. Ihnen geben (Präsenz-)Anwesenheitszeiten, klare Anweisungen im Tagesablauf und bei der Strukturierung Ihrer eigenen Arbeitsabläufe Sicherheit. Selten ist fehlende Kompetenz bei den Mitarbeitenden der Grund für die Ablehnung von Eigenverantwortung. Als Führungskraft müssen Sie deshalb die Richtung klar vorgeben und mit Ihren Beschäftigten zusammen den Weg zur Zielumsetzung planen. Sie können dazu unterschiedliche Methoden benutzen, welche wir Ihnen im nächsten Kapitel ab vorstellen. Diese Vorgehensweise ist wichtig, denn wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg dorthin nicht finden. Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeitenden bedeutet auch, zu Fehlern zu stehen. Deshalb sollten Sie eine Kultur der Angst, der Bestrafung unbedingt vermeiden und für eine positive und konstruktive Fehlerkultur sorgen. Schaffen Sie ein „Wir“-Gefühl, sorgen Sie für Transparenz und geben Sie Ihren Mitarbeitenden ein Mitspracherecht in ausgewählten Bereichen. Dafür fordern Sie das Feedback Ihrer Mitarbeitenden ein und wertschätzen es auch. Wechselseitiges Vertrauen und Respekt ist hier wichtig. Dies ist ein Prozess der nicht von heute auf morgen funktioniert.

Wichtig ist weiterhin, dass Sie als Führungskraft die Angst vor einem eigenen Kontrollverlust verlieren. Sicher haben Sie durch z.B. fest definierte Anwesenheitszeiten und eine strenge Einteilung von Aufgabenbereichen eine einfacher messbare Kontrollmöglichkeit. Ob diese allerdings dazu beiträgt, dass Ihre Mitarbeitenden produktiver und effektiver arbeiten, ist eher ungewiss. Selbstverständlich bleibt für Sie als Führungskraft die Kontrolle im eigenen Betrieb eine wichtige Aufgabe. Nur sollte sie ergebnisorientiert stattfinden.

Zielbestimmung, Zielsetzungsmethoden und Zielkontrolle

Das gemeinsame Erreichen von Zielen sollte darauf ausgerichtet sein, dass die beteiligten Mitarbeitenden sich angstfrei einbringen können. Dazu sollten Sie eine offene und ehrlicher Kommunikationsform (siehe auch Kapitel Moderation und Kommunikation ab Seite 26) schaffen, wo ein Austausch von Ideen zunächst unabhängig von Chancen und Risiken stattfinden kann. Wenn Sie den Weg zur Zielerreichung gemeinsam mit Mitarbeitenden planen, dann können Ziele eher zu gemeinsamen Zielen werden. Die Mitarbeitenden fühlen sich entsprechend viel eher verpflichtet und verantwortlich, da sie Gelegenheit hatten, Input zu geben und mitzugestalten. Gemeinsam erarbeitete Ziele sind eine Quelle für die Motivation und Identifikation mit den diesbezüglich folgenden Aufgaben.

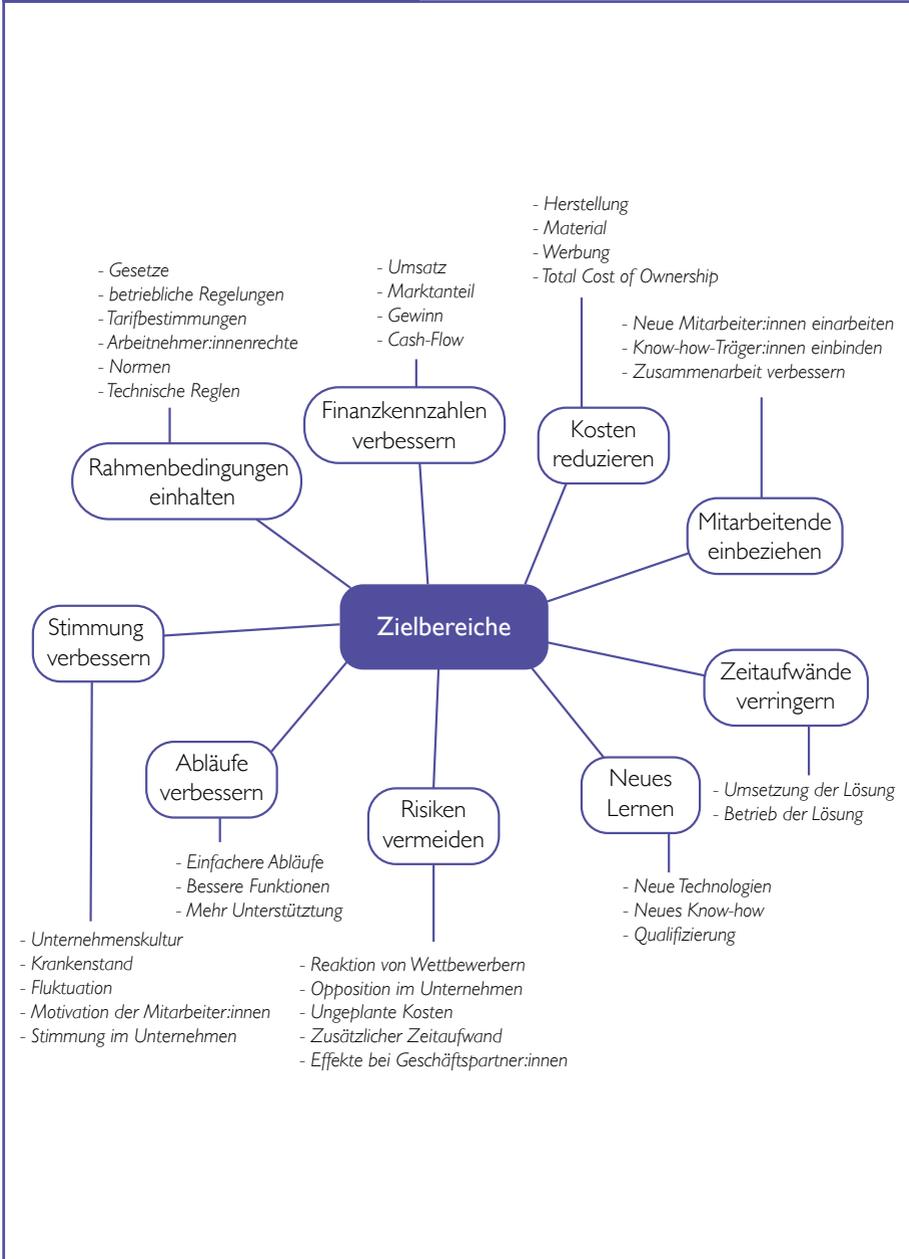
An erster Stelle der Zielbestimmung steht die Situationsanalyse, denn aus den Ergebnissen der Situationsanalyse können Sie die Ziele ermitteln.

Stellen Sie Fragen wie:

- › Was wollen wir mit der Lösung erreichen?
- › Was können wir erreichen?

Zunächst beschreiben Sie ein Ziel, einen angestrebten Soll-Zustand. Eine präzise Zielformulierung ist dabei Ihre Grundlage für die Erarbeitung der späteren Lösungsprinzipien. Ziele sollten Sie unabhängig von Lösungswegen zunächst lösungsneutral formulieren, jedoch sollten sie quantifizierbar, d.h. messbar und nachvollziehbar sein. Dabei kann ein Ziel positive sowie auch negative Kriterien enthalten z.B.: Was soll erreicht werden? Was soll vermieden werden? Formulieren Sie Ziele möglichst immer in der Form: Substantiv & Verb, wie z.B.: Kosten um xx% senken, Kund:innen-zufriedenheit um xx% erhöhen, Verkauf um xx% erhöhen. Wie eine Übersicht über Ziele und Zielbereiche aussehen kann, zeigt Grafik 3.

Grafik 3: Beispiel für Ziele und Zielbereiche



Eigene Darstellung

Ziele ermitteln

In einem ersten Schritt formulieren Sie eine klare Zieldefinition. Ihr Zielsetzungsprozess umfasst vier Schritte (Management-Regelkreis):

- › Ziele definieren
- › Maßnahmen planen und entscheiden
- › Aktivitäten realisieren
- › Zielerreichung kontrollieren

Ziele nach SMART definieren

Eine Methode, um Ihr Ziel klar und deutlich zu definieren, ist die SMART-Methode. Formulieren Sie Ihre Ziele entsprechend:

- › **S**chriftlich/spezifisch
- › **M**essbar
- › **A**nspruchsvoll
- › **R**ealistisch
- › **T**erminiert

Checkliste: Aktionsplan für ein ausgewähltes Ziel

Notieren Sie nun die oben genannten Ziele in der nachfolgenden Liste entsprechend der SMART-Methode.

Ziel	Spezifisch	Messbar	Attraktiv/Anspruchsvoll	Realistisch	Terminiert
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Teambuildingmethoden

Durch die zunehmende Digitalisierung, verbunden mit Remote-Office, projektbezogenen Arbeitsformen nehmen Methoden und Techniken der Teamarbeit zu. Idealerweise verbessert Teamarbeit das Zusammengehörigkeitsgefühl, stärkt das Vertrauen ineinander, fördert die Identifikation mit dem Betrieb und steigert die Motivation, Kreativität und Eigenständigkeit Ihrer Mitarbeitenden. Allerdings kommt es dort, wo Menschen aufeinandertreffen, eng zusammenarbeiten, meist auch zu Kommunikationsproblemen, die wir im Kapitel Konfliktlösungsstrategien auf Seite 52 noch näher betrachten. In diesem Abschnitt lernen Sie die Merkmale, Ziele und ausgewählte Methoden von Teamarbeit¹⁰.

Folgende Merkmale beschreiben Teams bzw. Arbeiten in Teams:

- › Im Team existiert eine intensive Kommunikation, d.h. die Teammitglieder kommunizieren viel miteinander, stimmen sich selbst ab und koordinieren ihre Tätigkeit meist eigenständig
- › Sie verfügen über viel Entscheidungsfreiraum und Autonomie, was zu einer erhöhten Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit führt
- › Hierdurch entwickeln sie ein starkes Wir-Gefühl, eine soziale Identität und Bindungskraft, was sich positiv auf Arbeitsergebnisse auswirkt

Entsprechend sollten Mitarbeitende eines Teams zusätzlich zu ihren fachlichen auch über hohe überfachliche Kompetenzen/Softskills verfügen.

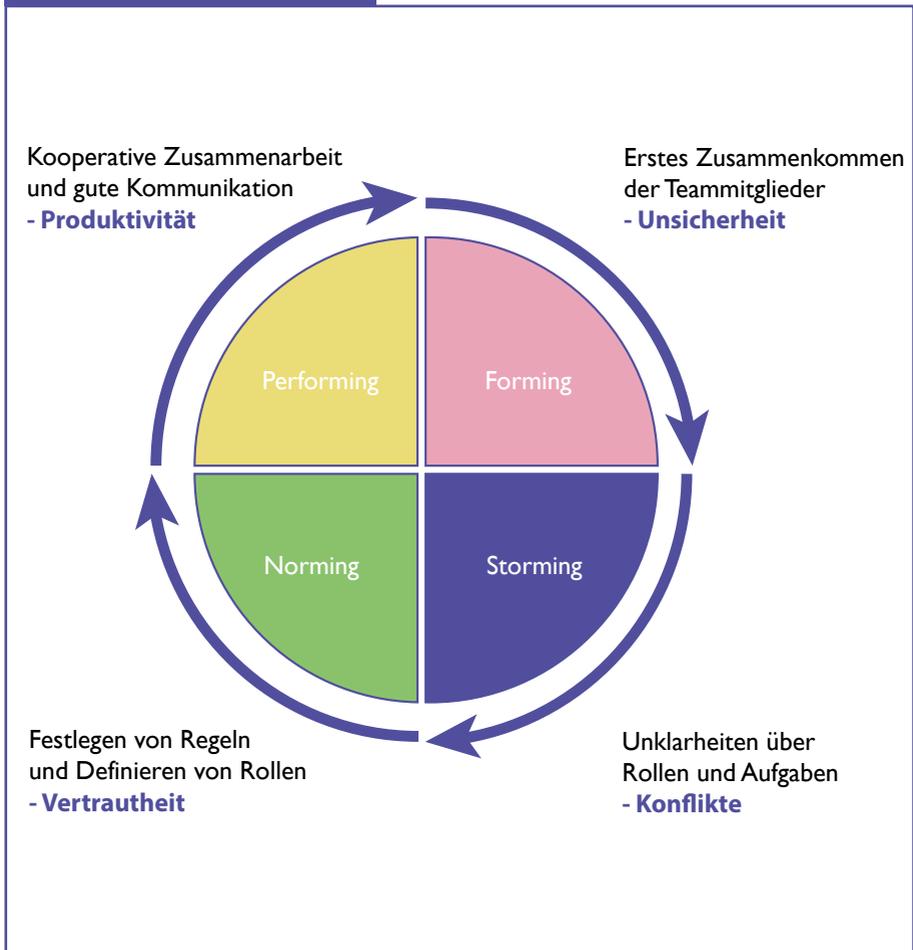
Auch wenn jedes Team einzigartig ist, gibt es erkennbare Gesetzmäßigkeiten und Phasen bei der Bildung eines Teams, die untersucht und gesteuert werden können. Teamwork ist optimierbar.

¹⁰ Vgl.: Becker, F.: Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung: So führen Sie Teams! April 2016.

Entwicklung eines Teams

Grundsätzlich können Sie mehrere Phasen der Teamentwicklung unterscheiden. Gängig hierfür ist z.B. das Tuckman Phasenmodell¹¹: Die in der Grafik genannten Phasen unterstützen Sie beim Verständnis, welche Prozesse Ihre Mitarbeitenden durchlaufen, wenn sie ein Team bilden. Hieraus können Sie ableiten, welche Strukturen von Ihnen vorab gestaltet werden sollten.

Grafik 4: Phasen der Teamentwicklung



In Anlehnung an www.Managementservicesecurity.blogspot.com

11 Vgl.: Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, 63, 348- 399.

Forming:

Forming bezeichnet die Einstiegs- und Orientierungsphase. Oft sind die zum Team gehörigen Mitarbeitenden hinsichtlich der Zielvorgaben sowie auch ihrer eigenen Rolle innerhalb des Teams noch unsicher. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist deshalb das Schaffen von Strukturen und das Setzen bzw. Bekanntgeben eines klaren Ziels. Beantworten Sie sich dafür die Fragen aus der folgenden Checkliste:

Checkliste: Forming

1. Warum sind diese Beschäftigten im Team?
2. Was genau sollen sie warum tun?
3. Wie sollen sie dies tun?

Storming

Das Storming ist die nächste Phase, die oft auch als Konfliktphase bezeichnet wird. Da ein Team meist neu zusammengesetzt wird, entstehen durch das Zusammenarbeiten von unterschiedlichen Menschentypen, Meinungen, Erwartungen oft Positions- und Profilierungsstreitigkeiten. Je nach Größe des Teams können sich auch Unterteams bilden. Als Führungskraft sollten Sie diese Unstimmigkeiten, Auseinandersetzungen zwischen Teammitgliedern aktiv aufgreifen und keinesfalls nur autoritäre Anweisungen treffen.

Norming:

In dieser Phase sollten Sie als Führungskraft die Differenzen klären, um die Unstimmigkeiten aufzulösen. Dazu können Sie verschiedene Kommunikationstechniken anwenden, die wir Ihnen im nächsten Kapitel auf Seite 26 näher erläutern, um so gemeinsame Lösungen zu finden. Überzeugen Sie die Teammitglieder, dass alle an einem Strang ziehen müssen und sich keinesfalls gegenseitig blockieren. Daher sollte vorab das Ziel auch klar kommuniziert werden, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Unterstützen Sie Ihr Team beim Aufstellen von verbindlichen Regeln, die für alle während der Teamarbeit gelten. Ihr Ziel dabei ist, dass sich alle Teammitglieder im hohen Maß akzeptieren, ein WIR-Gefühl im Team entsteht.

Performing:

Das Team beginnt produktiv zusammen zu arbeiten. Mit Ihrer Unterstützung haben die Teammitglieder ihre aufgabenbezogenen Rollen, ein kooperatives Zusammenarbeiten beginnt. Beziehungen untereinander sind gefestigt, das Team konzentriert sich auf die Lösung seiner Aufgabe.

Als Führungskraft setzen Sie Ihr Team möglichst heterogen zusammen, da dies zu kreativeren Lösungen führt. Bei der Teamgröße sind ca. sieben Teammitglieder ideal, um effizient zusammen zu arbeiten.

Im Kapitel Potenzialerhebungsmethoden ab Seite 12 haben Sie bereits gelernt, wie Sie Kompetenzerfassungen bei Ihren Mitarbeitenden durchführen. Entsprechend der festgestellten, vorhandenen Kompetenzen arbeitet Ihr Team am effizientesten, wenn Sie im Team die Aufgaben so verteilen, dass die Mitarbeitenden das tun, was sie am besten können und auch genau wissen, was sie zu tun haben. So vermeiden Sie Doppelarbeit, wobei zu einer guten Teamarbeit auch die gegenseitige Unterstützung gehört. Jede:r im Team sollte gewillt sein, auch Arbeiten außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches zu übernehmen, Probleme sollten zusammen gelöst werden. Nur so können übergeordnete Ziele erreicht und der Zusammenhalt im Team gefördert werden.

Ein sehr wichtiger Faktor ist die Kommunikation im Team. Alle Teammitglieder sollten einbezogen, regelmäßig Meetings abgehalten werden. Gut sind kurze wöchentliche Treffen. Entscheidungen sollten von allen akzeptiert, besser noch gemeinsam getroffen werden. Gestalten Sie einen solchen Meinungs-austausch nicht-wertend und ungezwungen. Ein respektvoller Umgang ist essenziell für das Gelingen im Team, d.h. auch, dass jede:r Mitarbeiter:in ernst genommen wird. Zwischenerfolge sollten Sie als Führungskraft kommunizieren, d.h. das Team hierfür loben, denn eine positive Feedback-Kultur motiviert und stört Ihr Team¹².

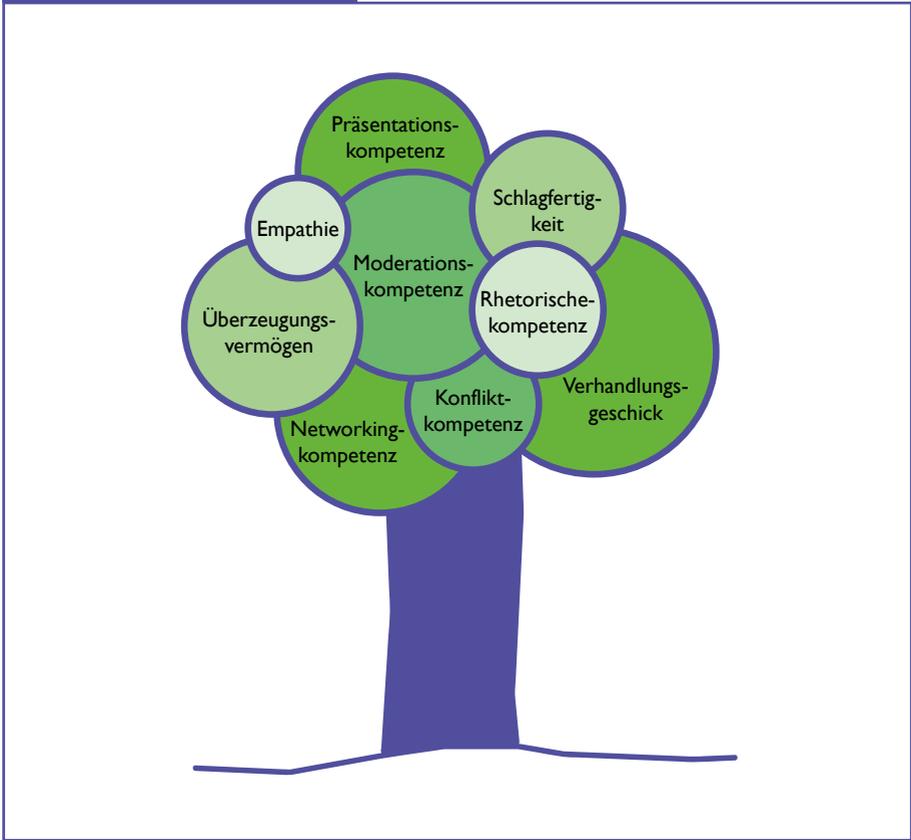
¹² Vgl.: 7 Tipps für Ihre gelungene Teamarbeit (management-circle.de), Zugriff 08.08.21.

Moderations- und Kommunikationstechniken

Gute Kommunikation können Sie trainieren, d.h. dafür nötige Techniken erlernen. Unser Handlungsleitfaden vermittelt Ihnen einen Überblick über wesentliche Techniken und gibt eine Anleitung zur Verbesserung der eigenen Kommunikation.

Kommunikationskompetenz ist vielfältig. Nach André Moritz ist kommunikative Kompetenz die Fähigkeit, konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizieren¹³. In der nachfolgenden Grafik finden Sie eine Übersicht der kommunikativen Kompetenzen:

Grafik 5: Kommunikative Kompetenz



In Anlehnung an www.soft-skills.com/soft-skills-wuerfel

¹³ Vgl.: <https://www.soft-skills.com/soft-skills-wuerfel/kommunikative-kompetenz> Zugriff 08.08.2021

Zur kommunikativen Kompetenz gehört Kommunikationsfähigkeit und auch -bereitschaft. Kommunikationsfähigkeit beinhaltet die Begabung, sich verständlich und empfängerorientiert auszudrücken. Kommunikationsbereitschaft ist die Bereitschaft, sich mit anderen Personen auch austauschen zu wollen, Aspekte verbal zu klären und Know How durch Kommunikation weiterzugeben.

Damit Sie optimal kommunizieren können, ist die Kenntnis der Kommunikationskonzepte und -modelle wichtig, aber auch die Beherrschung ausgewählter Kommunikationstechniken.

Folgende kommunikativen Kompetenzen können Sie unterscheiden:

Moderationskompetenz:

Beinhaltet die Fähigkeit, Gespräche und Interaktionen, d.h. die gesamte Kommunikationssituation, neutral zu steuern.

Schlagfertigkeit

Bedeutet die Kompetenz, auf verbales Attackieren zeitnah unter Gewährung Ihrer persönlichen Souveränität zu reagieren. Dabei ist es wichtig, dass Sie sich nicht provozieren lassen, nicht rechtfertigen, sondern unter Nutzung verschiedener Schlagfertigkeitstechniken (z.B.: Einwandbehandlungsmethoden, Gerade-weil-Technik, Besser-als-Technik, sachliches Zurückfragen, abweisendes Zurückfragen, SIHR-Technik, Umkehr- oder Spiegeln-Technik, Beschreiben und „Zurück zu Sache“-Technik)¹⁴. verbal kontern und nicht werten. Versuchen Sie zu verstehen, was Ihr Gegenüber zu bestimmten Handlungen, Meinungen und Aktivitäten bewegt.

Empathie:

Einfühlungsvermögen ist die Fähigkeit, sich in die Gedanken, Gefühle, das Gesellschafts- und Weltbild anderer Personen hineinzusetzen.

Verhandlungsgeschick:

Dies ist die Kompetenz, um Verhandlungen effektiv, effizient zu führen. Hierzu definieren Sie Ihre eigenen Interessen, leiten diese von Ihren beruflichen Standpunkten, Verhandlungszielen und Verhandlungsgrenzen ab, sind bereit auch Kompromisse

¹⁴ Vgl. dazu Hoyer, F.: Schlagfertig! Mit den richtigen Worten erfolgreich kontern: 30 Schlagfertigkeitstechniken für Berufs-, Privat- und Schulleben, 2021; Schlagfertigkeitstechniken (rhetorik.ch).

einzugehen. Hilfreich ist Wissen über Verhandlungsstile, Verhandlungsstrategien, Verhandlungs- und Abschlusstechniken. Wir gehen darauf im Kapitel: Verhandlungstechniken ab Seite 55 näher ein.

Rhetorische Kompetenz:

Mit dem Grundwissen des freien und überzeugenden Sprechens können Sie als Führungskraft gut überzeugen.

Vernetzungskompetenz:

Für ein erfolgreiches Beziehungsmanagement und „Networking“ ist das Aufbauen, Erhalten und aktive Nutzen von Kontakten, Netzwerken wichtig. Hierzu gehört auch die Fähigkeit des Small Talk.

Präsentationskompetenz

bedeutet die Fähigkeit, Sachverhalte, Produkte usw. vor einer Zielgruppe, anderen Personen - entsprechend einer Zielsetzung – zu präsentieren. Das Ziel kann z.B. Interesse wecken, Überzeugung, Information streuen sein und oft auch die Zuhörenden zu einer Entscheidung oder Handlung im weiteren Sinne zu bewegen. Ab Seite 58 finden Sie weitere inhaltliche Anregungen hierzu.

Überzeugungsvermögen

ist die Kompetenz, sich während der Kommunikation mit anderen Personen argumentativ zu behaupten. Sie können durch Sachinhalte, Rhetorik, Ausstrahlung erreichen, Ihren Standpunkt/Sachverhalt durchzusetzen. Der Einsatz von Argumentationstechniken, Logik und Dialektik unterstützt Sie hierbei.

Konfliktkompetenz

umfasst die Bereitschaft und Fähigkeit Konflikte zu erkennen, zu analysieren, zu steuern, zu lösen. Hierzu sollten Sie bereit sein, Konflikte überhaupt zuzulassen. Wenn Sie offen und konstruktiv mit Konflikten umgehen, können Sie mögliche Spannungspotentiale gewinnbringend nutzen. Schauen Sie hierzu auch im Kapitel Konfliktlösungsstrategien ab Seite 52.

Das Beherrschen dieser dargestellten Kompetenzen bedingt eine gute Kommunikation. Das bedeutet für Sie, dass Kommunikationsfähigkeit erlernt und trainiert werden kann. Hierzu gehört auch das Wissen um Kommunikationsmodelle, die wir

Ihnen im Folgenden vorstellen. Nachstehend zeigen wir Ihnen wichtige Schritte im Kommunikationsverlauf:

Checkliste: Kommunikationsverlauf

1. **Gedacht ist noch nicht gesagt**

Ihr Gegenüber kann Ihre Gedanken und Meinungen nur schwer errahnen. Sie sollten diese äußern. Gleichzeitig sollten Sie konkret herausfinden, was Ihr Gegenüber denkt und fühlt.

2. **Gesagt ist noch nicht gehört**

Wenn Sie etwas aussprechen, ist noch nicht sicher, dass Ihr Gegenüber dies auch „so“ hört. Möglich ist z.B., dass Ihr Gegenüber nicht zuhört oder Emotionen im Spiel sind, welche richtiges Zuhören verhindern.

3. **Gehört ist noch nicht verstanden**

Die gehörte Botschaft wird nicht immer so verstanden, wie dies von Ihnen erwünscht ist. Dabei können z.B. kognitive Verständnis- wie auch Sprachprobleme Ursachen sein.

4. **Verstanden ist noch nicht einverstanden**

Ihr Gegenüber hat zwar Ihre Nachricht gehört, sie bzw. er muss aber nicht damit einverstanden sein.

5. **Einverstanden ist noch nicht behalten**

Im kompakten beruflichen Ablauf kann es vorkommen, dass Ihr Gegenüber die Nachricht einfach vergessen hat.

6. **Behalten ist noch nicht angewendet**

Selbst wenn Ihr Gegenüber Ihre Nachricht verstanden und behalten hat, ist es möglich, dass sie/er diese aus Zeitmangel oder Unvermögen nicht umsetzt.

7. **Angewendet ist noch nicht beibehalten**

Eine einmal ausgeführte Vereinbarung bedeuten nicht zwingend, dass diese in Zukunft wieder so getätigt wird.

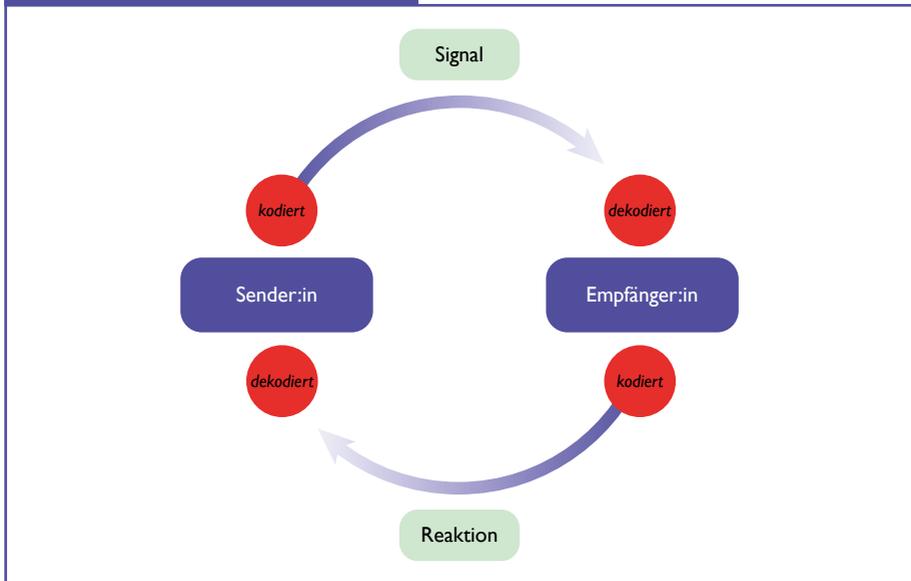
Modelle der Kommunikation

Um diese Kommunikationsschritte optimal zu gestalten, schauen Sie sich die folgenden ausgewählte Kommunikationsmodelle an.

Das Sender:innen – Empfänger:innen-Modell

Dieses Modell der Kommunikation wurde von Stuart Hall¹⁵ entwickelt und definiert Kommunikation als die Übertragung einer Nachricht von einer/einem Sender:in zu einer/einem Empfänger:in. Hierbei wird die Nachricht kodiert und als Signal über einen Übertragungskanal übermittelt. Allerdings kann die Nachricht durch Störungen verfälscht werden.

Grafik 6: Kommunikationsmodell nach Hall



In Anlehnung an Weaver/Shannon 1949: Sender-Empfänger-Modell.

Deshalb ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation, dass Sender:in und Empfänger:in die gleiche Kodierung für eine Nachricht verwenden. Benutzen beide nicht den gleichen Code, kommt es zu Störungen in der Kommunikation. Dieses Modell klingt zunächst simpel, aber in der beruflichen Praxis existieren viele Störungen, durch die eine Nachricht falsch verstanden wird.

¹⁵ Vgl.: Hall, S.: Structured Communication of Events, 1973.

So kann es sein, dass eine unklare Ausdrucksweise, eine nicht bedachte Doppeldeutigkeit einer Aussage, Sprachprobleme, nicht verstandener Sarkasmus usw. dazu führen, dass eine Nachricht von Ihrem Gegenüber nicht richtig entschlüsselt wird. Entscheidender als die Absicht, welche die/der Sender:in vermitteln will, ist also die Wirkung, die ihre/seine Worte beim der/dem Empfänger:in erzielt. Dies bedeutet, dass beide, d.h. Sender:in und Empfänger:in in gleichem Maße daran beteiligt sind, dass Kommunikation gelingt.

Ihre Aufgabe als Sender:in ist es deshalb, sich klar und unmissverständlich auszudrücken. Ihr Gegenüber als Empfänger:in sollte sensibilisiert werden, gut zuzuhören und solange nachzufragen, bis sie/er die Botschaft in Ihrem Sinn verstanden hat.

Zur dargestellten verbalen kommt noch die paraverbale Kommunikation. Sie bezeichnet z.B. Stimmlage, Lautstärke des Gesagten, den Tonfall, das Tempo oder auch bewusst (und unbewusst) eingelegte Pausen während des Redens. Es ist ein Unterschied, ob Sie in normaler Lautstärke kommunizieren oder laut die Stimme erheben, wütend und aufgebracht klingen oder gar neugierig. Je nachdem kann der Inhalt des Gesagten bei Ihrem Gegenüber komplett verändert aufgenommen werden, obwohl Ihre Worte identisch sind.

Auch bei der non-verbalen Kommunikation ist das Sender:in – Empfänger:in Modell gültig, da sich Körpersprache der gleichen Grundsätze bedient, nur der verwendete Code ändert sich. Ihre Nachricht wird nicht in Sprache, sondern in körperliche Signale umgewandelt. Ihr Gegenüber identifiziert und dekodiert diese. Im deutschen Kulturkreis bedeutet z.B. ein Schulterzucken Unwissenheit, ein hochgezogener Mundwinkel zeigt Geringschätzung, große Augen und gehobene Augenbrauen zeigen Überraschung¹⁶. So können selbst ohne Worte durch die Verwendung unterschiedlicher Codes Missverständnisse auftreten.

Das Modell der Welt

Das Modell basiert auf Alfred Korzybski¹⁷. Nach ihm lassen individuelle Erfahrungen und kulturelle Prägungen in jedem Menschen ein einzigartiges ‚Modell der Welt‘ entstehen. Jede:r schafft sich eine eigene Vorstellung von der Welt, d.h. eine persönliche

¹⁶ Vgl.: Sender Empfänger Modell: Einfach besser kommunizieren! (karrierebibel.de), Zugriff 13.08.21.

¹⁷ Vgl.: Korzybski, A. (1933): Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics. Inst of General Semantics, 5. Auflage, 1995.

„Landkarte“ der Welt. Da keine zwei Menschen jemals exakt dieselben Erfahrungen machen, ist das „Modell der Welt“ bei jedem von uns tatsächlich einzigartig und unterscheidet sich zum Teil erheblich von den Vorstellungen unserer Mitmenschen.

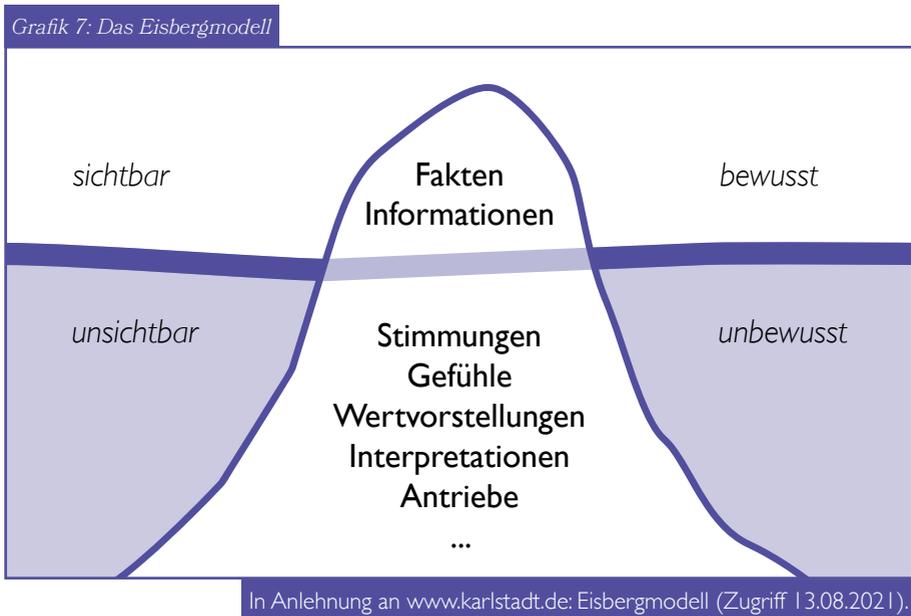
Als Führungskraft ist es wichtig zu wissen, dass sich im kommunikativen Verhalten Ihrer Beschäftigten diese Landkarte der individuellen Wirklichkeit widerspiegelt. Bei ihren Konsequenzen für Kommunikationsprozesse beachten Sie:

- › Missverständnisse gehören oft zur Kommunikation dazu: Ihr Gegenüber hat ein anderes „Modell der Welt“ als Sie
- › Um Missverständnisse möglichst gering zu halten, ist eine offene und nicht wertende Haltung in der Kommunikation notwendig. Damit Sie mit Ihrem Gegenüber gut kommunizieren, sollten Sie ihr/sein „Modell der Welt“ kennen.

Um das „Modell der Welt“ Ihres Gegenübers zu verstehen und zu erkunden, können Sie unterschiedliche Gesprächstechniken anwenden, auf die wir im nachfolgenden Kapitel näher eingehen.

Das Eisbergmodell

Wichtig bei der Kommunikation ist das Wissen rund um das Eisbergmodell.



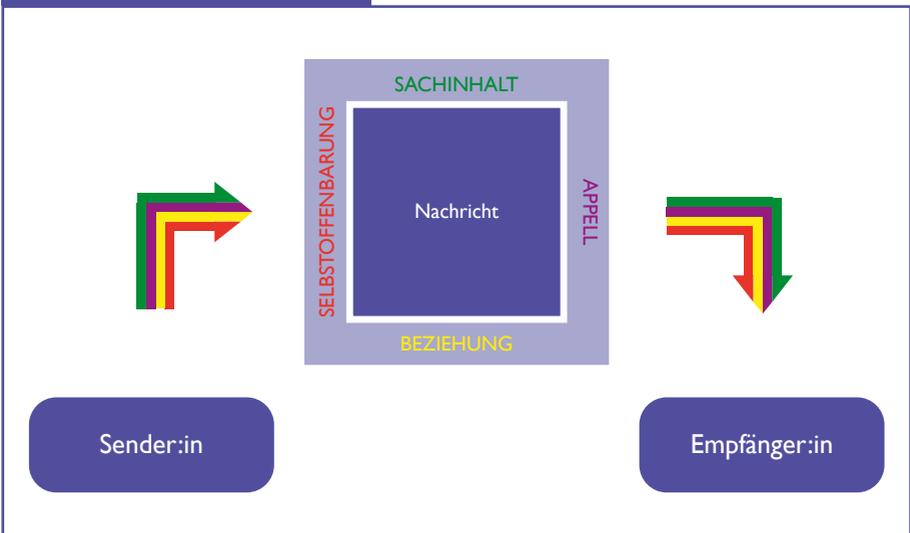
Bei diesem Modell bzw. Eisberg befinden sich ca. 20 % oberhalb des Wassers, die restlichen 80 % sind unterhalb des Wassers verborgen. Ähnlich ist es bei der menschlichen Kommunikation. Ca. 20 % der Kommunikation machen die bewusste und sichtbare Sachebene mit allen Fakten und Informationen aus, die Sie Ihren Gesprächspartnern durch Worte mitteilen. Die verbleibenden 80 % stellen die unbewusste, unsichtbare Beziehungsebene mit Ihren Gefühlen, Wertvorstellungen, Motive usw. dar. Diese stellen den eigentlichen Handlungstrieb für das Geschehen über der Wasseroberfläche dar, bleiben aber unsichtbar. Zwar können diese 80% durch Mimik, Gestik und Tonfall angedeutet werden, aber die/der Kommunikationspartner:in kann kaum persönliche Hintergründe erfassen, die die Kommunikation beeinflussen.

Je mehr Sie also über das „Weltbild“ Ihres Gesprächspartners wissen, desto zielorientierter können Sie mit diesem kommunizieren. Die Anwendung von Fragetechniken hilft Ihnen dabei, um auf die entscheidenden Ebenen unter der Wasseroberfläche zu gelangen. Dies ist wichtig, da sich Störungen auf der Beziehungsebene auch auf die Sachebene auswirken.

Das Kommunikationsquadrat

Mit dem Wissen über das Vier-Ohren-Modell bzw. Kommunikationsquadrat können Sie die Ebenen einer Kommunikation gut einordnen und effektiv reagieren. Bei-

Grafik 8: Das Kommunikationsquadrat



diesem Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun¹⁸ enthält jede Nachricht vier Botschaften gleichzeitig, die wir auf vier unterschiedlichen Ebenen wahrnehmen. Das Vier-Ohren-Modell veranschaulicht gut, warum sich Menschen missverstehen oder aneinander vorbeireden.

Wenn Sie kommunizieren, werden Sie auf vierfache Weise wirksam, da Ihre Äußerung die folgenden vier Botschaften gleichzeitig enthalten kann:

- › Sachinformation: Worüber Sie informieren
- › Selbstoffenbarung: Was Sie von sich zu erkennen geben
- › Beziehungshinweis: Was Sie von der/dem Gesprächspartner:in halten und wie Sie zu ihr/ihm stehen
- › Appell: Was Sie bei der/dem Gesprächspartner:in erreichen möchten

Diese vier Aspekte werden von Ihnen als Sender:in automatisch mitgesendet. Oft passiert dies unbewusst.

Die vier Seiten einer Nachricht

Auf der **Sachebene** Ihres Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund, d.h. Daten, Fakten und Sachverhalte. Sie möchten hier als Sender:in den Sachverhalt klar und verständlich vermitteln. Wenn ihr Gegenüber als Empfänger:in auch das Sachohr aufgesperrt hat, hört sie/er auch Daten, Fakten und Sachverhalte. Sie/er prüft, ob die übermittelten Informationen wahr oder unwahr, relevant oder irrelevant sind, ob sie ggf. einer Ergänzung oder Nachfrage bedürfen.

Bei der **Selbstoffenbarung** geben Sie immer zugleich etwas über sich und Ihre eigene Persönlichkeit preis. Dies können Bedürfnisse, eigene Emotionen, Werte, Ansichten sein. Die Selbstoffenbarung kann gezielt eingesetzt werden, meist passiert sie aber unbewusst, z.B. durch Wortwahl, Betonung, Gestik und Mimik. Entsprechend spürt die/der Empfänger:in, dass im Subtext mehr mitschwingt¹⁹.

Auf der **Beziehungsseite** geben Sie durch Formulierung, Tonfall, Begleitmimik zu erkennen, wie Sie zu Ihrem Gegenüber stehen, was Sie von ihm halten. Wichtig ist

¹⁸ Vgl.: Fallenstein, I.: Aufbau und Übermittlung von Nachrichten im Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun, 2017

¹⁹ Vgl. <https://karrierebibel.de/4-ohren-modell/>Zugriff | 3.08.21.

auch hier wieder die Körpersprache. So kann ein Stirnrunzeln Irritationen auslösen, ein Zwickern Zustimmung. Wenn die/der Empfänger:in die Nachricht vor allem auf der Beziehungsebene hört, kann sie/er sich wertgeschätzt oder auch angegriffen fühlen.

Mit einem **Appell** verdeutlichen Sie, was Sie von Ihrem Gegenüber möchten. Wenn Sie das Wort ergreifen, z.B. Bitten, Befehlen, Wünsche, Ratschläge äußern, möchten Sie etwas bei Ihrem Gegenüber bewirken, Einfluss nehmen. Ein Appell kann offen oder verdeckt geäußert werden.

Die eigentliche Komplexität des Modells ergibt sich, indem Schulz von Thun die vier Ebenen auch auf die/den Empfänger:in anwendet. D. h. jedeR Empfänger:in einer Nachricht hört auf:

- › dem Sachohr: Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?
- › dem Appellohr: Was soll ich tun, denken, fühlen?
- › dem Beziehungsohr: Wie redet der eigentlich mit mir?
- › dem Selbstoffenbarungsohr: Was ist das für eine Person?

Auch dieser Prozess kann wieder unbewusst ablaufen. (Eisbergmodell).

Die 5 Axiome der Kommunikation

Wenn Sie über Kommunikationssituationen nachdenken, die vielleicht nicht so zufriedenstellend verlaufen sind, wie Sie dies geplant hatten, können die Überlegungen des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick²⁰ hilfreich für eine Analyse sein. Watzlawick formulierte: „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Wenn sich Menschen begegnen, dann kommunizieren sie auch in irgendeiner Weise.

Betrachten wir die fünf Axiome²¹ von Watzlawick. Sie kennzeichnen die Wichtigkeit der Beziehungsseite in der Kommunikation. Sie zeigen, dass Menschen meist in konstruierten, also in von ihnen selbst „erdachten“ Wirklichkeiten leben und arbeiten. Sie zeigen auch in welchen verschiedenen Modalitäten Kommunikation abläuft.

20 Vgl.: Watzlawick, P.: Die Lösung ist immer der beste Fehler: Typische Probleme der Kommunikation im Alltag, Juni 2021.

21 Ein Axiom ist ein absolut richtig erkannter Grundsatz, d.h. eine allgemeingültige Wahrheit, die keinen Beweis braucht.

1. Axiom: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Zwischen zwei Menschen kommt es bereits zu einer Kommunikationssituation, sobald sie sich gegenseitig wahrnehmen.

2. Axiom: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.“

Jede Kommunikation enthält einen inhaltlichen Aspekt. Es geht darum, dass etwas inhaltlich mitgeteilt werden soll. Weiterhin besitzt sie einen kommunikationsrelevanten Beziehungsaspekt. Die/der Sprecher:in möchte, dass die Botschaft so verstanden werden soll, wie sie/er die Beziehung zur/zum Gesprächspartner:in einschätzt. Die/der Sprecher:in verwendet dazu Gestik, Mimik, Tonfall. Erfolgreich verläuft die Kommunikation dann, wenn beide Personen die Inhalts- und Beziehungsebene deutlich trennen. Dann wird die Botschaft auf der Beziehungsebene wahrgenommen, so - wie sie die/der Sender:in auch meint.

3. Axiom: „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner:innen bedingt.“

Ein Kommunikationsprozess unterliegt einer gewissen Struktur. Die Gesprächspartner:innen reagieren ständig aufeinander. Entsprechend hat die Kommunikation immer Ursache und Wirkung.

4. Axiom: „Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler (sprachlicher) und analoger (nicht sprachlicher) Modalitäten“.

Digitale Kommunikation beinhaltet rein sachliche, objektive Wörter und Sätze. Diese beziehen sich auf bestimmte Sachverhalte, bzw. vermitteln Informationen. Sie lassen keinen Spielraum für Interpretationen einer Nachricht. Bei der analogen Kommunikation existiert dagegen eine Beziehungsebene mit Gestik, Mimik. Hier können Sie Ihrem Gegenüber auch etwas „zwischen den Zeilen“ mitteilen.

5. Axiom: „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch (gleichwertig) oder komplementär (ergänzend), je nachdem ob die Beziehung zwischen den Personen auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.“

Gesprächspartner:innen können entweder auf Augenhöhe miteinander kommunizieren (symmetrisch) oder ungleichen Rangs (komplementär) sein. Bei einer symmetrischen Kommunikation versuchen die Sprechenden diese Gleichheit zu bewahren bzw. herzustellen. Anders ist dies bei einer komplementären Gesprächssituation. Hier bleiben die Unterschiede der Sprechenden, i.d.R. existieren Unter- und Über-

ordnungen, die sich im Gespräch durch das Verhalten der Sprechenden zeigen und ergänzen.

Gesprächsvorbereitung

Für Ihre Gesprächsvorbereitung können Sie das nachfolgende Modell von Schulz von Thun²²: „Vier-Ohren-Modell“ verwenden.

1. Appell:

- › Was ist mein Gesprächsziel?
- › Welche Wünsche und Forderungen habe ich?
- › Was will ich minimal/maximal erreichen?

2. Sachinhalt

- › Welche Themen will ich ansprechen?
- › In welcher Reihenfolge?
- › Wie ist der Sachverhalt?
- › Welche Argumente und Beispiele habe ich?

3. Selbstaussage

- › Wie erlebe ich die Situation?
- › Wie sind meine Gefühle und Bedürfnisse?
- › Was davon möchte ich mitteilen?

4. Beziehung

- › Wie kann ich ein positives Klima schaffen?
- › Wie sieht die andere Person die Situation?
- › Wie kann ich das Gespräch positiv abschließen?

22 Vgl.: Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1-4: Störungen und Klärungen / Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung / Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation / Fragen und Antworten, 2014.

Checkliste: Gesprächsstruktur

Viele Gespräche im beruflichen Kontext laufen in wiederkehrenden Phasen ab. Innerhalb eines Gesprächs können Sie meist folgende Phasen differenzieren und sich im Vorfeld darauf vorbereiten:

1. Kontaktaufnahme und Aufwärmphase:

Stellen Sie ein offenes und freundliches Klima her (z.B. durch persönliche Begrüßung, freundliche Anmerkung, nette Geste). Ihr Ziel ist es, eine gute Gesprächsatmosphäre zu schaffen, mögliche Nervosität oder Anspannung Ihrer Gesprächsteilnehmer:innen zu reduzieren.

2. Informationsphase und Zieldefinition:

Vereinbaren Sie ein gemeinsames Vorgehen für das Gespräch (z.B. legen Sie die Themen und den Zeitrahmen fest). Erläutern Sie klar die Gründe und Ziele des Gespräches. Teilweise genügt auch eine erste Abgleichung von Sichtweisen.

3. Argumentationsphase, Zieldefinition und Gesprächsinhalt:

Beginnen Sie mit der inhaltlichen Beschäftigung (z.B. tauschen Sie Argumente aus, entwickeln Ideen, machen Vorschläge). Hilfreich ist dabei das Anknüpfen an die bereits gesetzten Ziele. Bleiben Sie immer sachlich. Sollte es zu Störungen auf der Beziehungsebene kommen, dann sprechen Sie dies gleich an und bemühen sich um Klärung. Halten Sie den roten Faden und schließen zunächst den jeweiligen Gesprächspunkt ab, bevor Sie zum nächsten wechseln.

Sprechen Sie in einer für Ihr Gegenüber verständlichen (Fach-)Sprache. Senden Sie Ich-Botschaften und stellen offene Fragen. Fragen Sie bei Unklarheiten gleich nach. Halten Sie Blickkontakt und achten Sie auf die jeweiligen Gesprächsanteile.

4. Beschlussphase:

Präzisieren bzw. wiederholen Sie die Entscheidung der Argumentationsphase, d.h. fassen Sie das Gesagte mit eigenen Worten zusammen, verwenden Zahlen, Daten, Fakten und bildhafte Schlussfolgerungen.

5. Abschlussphase:

Halten Sie Ergebnisse schriftlich fest und vereinbaren Sie eine verbindliche weitere Vorgangsweise (wer, was, wie und bis wann). Setzen Sie ggf. neue Termine. Schaffen Sie zum Abschluss eine entspannte freundliche Stimmung.

Gesprächstechniken

Es gibt Gesprächstechniken, mit denen Sie berufliche Gespräche positiv lenken und einen konstruktiven Austausch ermöglichen.

Fragetechnik

Sie ist eine der wichtigsten Instrumente in der Gesprächsführung. Sie können mit bestimmten Fragen Gespräche formen. Durch wirksame Fragen

- › gewinnen Sie Informationen,
- › lenken Sie das Gespräch (Wer fragt, führt!),
- › beeinflussen Sie die Gesprächskultur,
- › ermöglichen Sie eine lebhafte, gewinnbringende Kommunikation.

Unterscheiden Sie bei Ihren Fragetechniken zwischen den folgenden Fragetypen:

Geschlossene Fragen sind sehr konkret formuliert, das Antwortformat ist vorab festgelegt, was zu knappen Antworten führt. Hilfreich ist diese Fragetechnik, wenn es darum geht, präzise Aussagen zu erhalten bzw. Sie eine klare Stellungnahme wünschen. Beispiele sind:

- › Haben Sie...?
- › Finden Sie...?
- › Legen Sie Wert auf...?

Ein Gespräch sollten Sie jedoch nicht ausschließlich mit geschlossenen Fragen führen, da es einschränkt.

Offene Fragen verfügen nicht über ein festgelegtes Antwortformat. Sie ermutigen Ihre Gesprächspartner:innen sich umfassend mitzuteilen. Beispiele:

- › Was halten Sie von der neuen Strategie?
- › Welche Möglichkeit sehen Sie, diese Situation zu verändern? Weshalb ist das für Sie wichtig?

Konkretisierende Fragen vertiefen das Gespräch, dienen auch dazu, Sachverhalte zu hinterfragen, die Ihre Gesprächspartner:innen zuvor eher verallgemeinernd dargestellt haben. Sie können mit dieser Frageform präzisere, vertiefende, ergänzende Informationen bekommen. Beispiele:

- › Was genau gefällt Ihnen an dem Beitrag nicht?
- › Können Sie mir ein Beispiel aufzeigen?
- › Welche Resultate haben Sie konkret erzielt?

Verhaltensorientierte Fragen dienen Ihnen dazu, in Erfahrung zu bringen, wie sich Ihre Gesprächspartner:innen in der Vergangenheit in bestimmten Situationen und/oder Projekten verhalten haben. Dabei geht es meistens um reale Situationen und/oder Führungsaufgaben. Dazu sollte die Situation miterfasst werden. „Was ist bei dem Kunden vorgefallen?“ reicht nicht aus. Das Verhaltensdreieck (Situation – Vorgehen – Resultat) sollte beachtet werden:

- › Was ist vorgefallen?
- › Was haben Sie unternommen?
- › Was hat sich daraus ergeben?

Indirekte bzw. reflektierende Fragen helfen Ihnen, Ihre Gesprächspartner:innen besser zu verstehen. Beispiele:

- › Sie glauben also, dass Ihre Kollegen mehr Verantwortung tragen als Sie?
- › Sie sind also der Meinung, dass ich zu wenig zum Projekt beitrage?

Richtungsweisende Fragen helfen Ihnen, das Gespräch wieder in die richtige Richtung zu bekommen. Sie gehören allerdings eher in den suggestiven Bereich und setzen voraus, dass Sie damit ein ganz bestimmtes Ziel verfolgen, mit dem Sie die Befragten orientieren wollen.

- › Wie sollen wir nun weiter vorgehen, um die Zusammenarbeit zu verbessern?
- › Wie stellen Sie sich jetzt den Ablauf der Präsentation vor?
- › Wo sehen Sie konkret das Problem?

Reine Suggestivfragen wirken dagegen manipulativ. Beispiele:

- › Sie wollen doch auch, dass wir Gewinn erwirtschaften?
- › Sie wollen doch sicher an so einem spannenden Projekt mitarbeiten?
- › Sie sind doch auch der Meinung, dass wir dieses Problem ansprechen müssen?

Alternativfragen erleichtern den Gesprächspartner:innen die Entscheidung. Sie werden auch Auswahlfragen genannt. Durch die Vorgabe von zwei oder mehr Antwortoptionen wird der Entscheidungsraum der Zuhörenden allerdings auch eingegrenzt. Dadurch bietet sich Ihnen die Möglichkeit das Gespräch und damit die Gesprächspartner:innen in die von Ihnen gewünschte Richtung zu lenken.

- › Sollen wir uns Mittwoch oder Donnerstag treffen?
- › Wollen Sie den Verkauf durch ein Mailing oder eine Anzeige fördern?
- › Möchten Sie das Buch in rot, grün oder schwarz?

Aktives Zuhören

Da wir nur begrenzt Informationen aufnehmen können und unsere Wahrnehmung selektiv ist, ermöglicht das „Aktive Zuhören“²³ die Kommunikation auf der Empfänger:innenseite zu verbessern. Zuhören spielt für das gegenseitige Verständnis und für den Aufbau von Beziehungen eine wesentliche Rolle. Dies ist für uns aber nicht immer leicht, denn es erfordert eine hohe Konzentration. Sie müssen dabei die Äußerungen auf der sachlichen und auch auf der emotionalen Ebene wahrnehmen. Sie achten entsprechend nicht nur auf das, was Ihr Gegenüber sagt, sondern auch darauf, wie sie/er es sagt und wie sie/er sich dabei verhält. Gleichzeitig richten Sie beim Zuhören Ihre Aufmerksamkeit auf sich selbst und wie der Redebeitrag Ihres Gegenübers bei Ihnen ankommt. Aktives Zuhören bedeutet:

- › Sie versuchen, sich in die/den Gesprächspartner:in einzufühlen
- › Gleichzeitig beim Gespräch mitzudenken und
- › Aufmerksamkeit und Interesse entgegenzubringen

²³ Vgl.: Rogers, Carl R.: Die nicht-direktive Beratung. Counselling and Psychotherapy. Fischer, Frankfurt am Main 1985.

Aktives Zuhören besteht aus drei Ebenen:

- › Zuhören
- › Verstehen
- › Gefühle anderer Person zu verstehen

Techniken des aktiven Zuhörens²⁴

Mit den folgenden verbalen und nonverbalen Signalen können Sie Ihre Aufnahmebereitschaft signalisieren und gleichzeitig Ihre Gesprächspartner:innen zum Reden motivieren:

- › Stellen Sie Blickkontakt her
- › Nicken Sie aufmunternd
- › Lächeln Sie und schauen Sie freundlich
- › Nehmen Sie eine Erwartungshaltung ein
- › Verwenden Sie z.B. folgende Wörter:
 - › „Ja“
 - › „Hhmm“
 - › „Ah“, „Aha“
 - › „Das ist aber interessant.“
 - › „Sprechen Sie weiter.“ / „Fahren Sie fort.“

I. Fragen und Nachfragen

Um das Gespräch auch weiterhin in Gang zu halten, können Sie Fragen zur Fortführung bzw. Verständnisfragen zu stellen:

- › „Und wie weiter?“
- › „Und dann?“
- › „Was passierte dann?“
- › „Das habe ich nicht ganz verstanden...“
- › „Könnten Sie noch einmal wiederholen...?“

²⁴ Vgl.: Engels, C.: Aktiv zuhören – die wichtigsten Techniken, <https://www.experto.de/business-tipps/aktiv-zuhoeren-die-wichtigsten-techniken.html>, Zugriff 24.08.2021.

2. Wiederholen und Paraphrasieren

Bei dieser Technik wiederholen Sie ganze Sätze wortwörtlich. Allerdings kann dies auf Ihr Gegenüber suggestiv wirken. Ähnliches passiert, wenn Sie Gehörtes paraphrasieren und zurückspielen. Diese Technik signalisiert Verständnis, Sie bestätigen Ihre Gesprächspartner:innen, geben ihr/ihm Sicherheit.

3. Sich an Ihr Gegenüber anpassen

Passen Sie sich bewusst Ihren Gesprächspartner:innen an. Beispielsweise können Sie in deren „Dialekt“ reden. Sie können die Lieblingsmetaphern, Redewendungen Ihres Gegenüber bewusst aufgreifen oder ähnlich übernehmen, so schaffen Sie Gemeinsamkeit.

4. Beobachtungen mitteilen

Beobachten Sie Ihr Gegenüber und spiegeln Sie Dinge zurück. Versuchen Sie dies möglichst mit kurzen Sätzen und schweigen Sie danach. In der Regel wird sich Ihr Gegenüber dazu erklären. Beispiele:

- › „Sie schauen gerade zu Boden?“
- › „Jetzt werden Sie unruhig.“
- › „Ich habe den Eindruck, dass Sie...“

5. Fragen Sie nach Gedanken und Gefühlen

„Wer fragt, der führt“. Dies haben wir bereits erläutert und die direkte Frage ist eine der Techniken des „aktiven Zuhörens“. Hierbei sind jedoch eher allgemeine Fragen nach Gedanken und Gefühlen zielführender. Beispiele:

- › „Was geht Ihnen jetzt durch den Kopf?“
- › „Wie erleben Sie diese Situation gerade?“
- › „Wie geht es Ihnen damit?“

Anhand der Technik des „aktiven Zuhörens“ motivieren Sie Ihr Gegenüber sich zu öffnen und weiter mitzuteilen. Weiterhin bestätigen Sie Ihr Gegenüber, Sie selbst nehmen primär eine passive Rolle ein und sind Zuhörer:in.

Emotionales Abholen

Wenn Mitarbeitende oder eine Kundin/ein Kunde verärgert ist, kann es zusätzlich zu einem sachlichen Problem möglich sein, dass auch die Beziehungsebene gestört ist. Sie müssen deshalb Ihr gegenüber „emotional abholen.“ Dazu benötigen Sie Einfühlungsvermögen und die entsprechende Bereitschaft.

Beispiel: Sie können z.B. - ohne inhaltliche Zustimmung - Verständnis für die Situation des Anderen zeigen: „Wenn ich mich in Ihre Situation versetze, würde es mir vielleicht ähnlich gehen.“

Einwandbehandlung

Es ist in der Gesprächsführung wichtig, den Unterschied zwischen Einwand und Vorwand zu erkennen und bei Ihren Gesprächspartner:innen heraus zu hören. Der Einwand ist ein rationaler Hinderungsgrund, welcher der Zustimmung Ihres Gegenübers im Wege steht. Gehen Sie solche Einwände an, indem Sie sie argumentativ entkräften oder durch eine andere Gesprächstechnik ausräumen. Grundsätzlich sollten Sie Ihre Gesprächspartner:innen nicht bedrängen, sondern Verständnis zeigen.

Beispiel: „Ich komme morgen um 11:00 vorbei, dann besprechen wir alles Weitere in Ruhe“. Ein Einwand kann nun darin bestehen, dass Ihr Gesprächspartner gerade morgen 11.00 Uhr schon einen anderen Termin hat. Also ist eine Verschiebung auf vielleicht 14:00 Uhr eine sachliche Lösung. Die Frage „Wann passt es Ihnen stattdessen?“ hilft Ihnen, die wahre Intention Ihrer Gesprächspartner:innen herauszufinden.

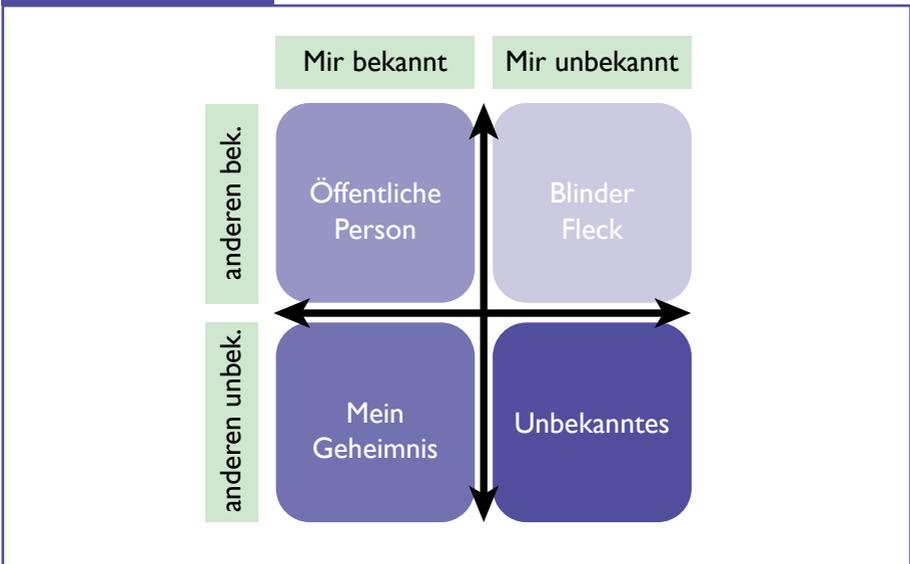
Wenn der bereits vorhandene Termin allerdings ein Vorwand dafür ist, das Gespräch nicht fortsetzen zu wollen, wird es etwas schwieriger für Sie. Wenn Sie glauben, dass es sich um einen Vorwand handelt, dann sollten Sie das benutzte Argument nicht entkräften. Sie treiben Ihr Gegenüber dadurch in die Enge. Versuchen Sie, das Gespräch behutsam auf die eventuellen Gründe des Vorwandes zu lenken. Beispiel: „Angenommen wir fänden Zeit in der nächsten Kalenderwoche, wäre es dann in Ihrem Interesse, das Gespräch fortzusetzen“

Zum Umgang mit Einwänden gibt es in der Gesprächstechnik die Einwandbehandlung. Eine bekannte Methode ist das Johari-Fenster.

Das Johari-Fenster

Mit Hilfe des Johari-Fensters können Sie z.B. den sogenannten blinden Fleck im Selbstbild Ihres Gegenübers aufzeigen. Es verdeutlicht, dass sich "Selbstwahrnehmung" und "Fremdwahrnehmung" meist nicht entsprechen. Der/die Betroffene nimmt sich selbst anders wahr, als es andere Personen tun. Dieser „Blinde Fleck“ kann auch ein Ansatzpunkt für Ihr Feedback sein, d.h. Ihre Rückmeldung an die Person über deren Verhalten und wie dieses von Ihnen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird.

Grafik 9: Das Johari Fenster



In Anlehnung an www.entwicklung-der-persoenelichkeit.de/Johari-Fenster

„Öffentlich“ meint im Johari Fenster das, was Sie von sich preisgeben, was Ihnen selbst und anderen Personen bekannt ist. „Mein Geheimnis“ bedeutet im Johari Fenster die Dinge, die Ihnen zwar bewusst sind, andere Personen aber nicht wahrnehmen. „Unbekanntes“ meint alles, was zu Ihrer eigenen Selbstwahrnehmung, Ihrem eigenen Selbstbild gehört. Diese Merkmale sind anderen Personen nicht bekannt. Zu „Blinder Fleck“ gehören alle Ihre Eigenschaften, welche Ihnen selbst nicht bekannt sind. Diese werden aber oft von anderen Personen wahrgenommen. Durch Feedback kann Ihnen dieser Teil zugänglich gemacht werden.

So können Sie Feedback ebenfalls in Gesprächen nutzen. Mit dem Johari Fenster können Sie die Effekte bei der Preisgabe von Informationen und die Wirkung von Feedback aufzeigen.

Ziele von Feedback

Andere(n) Personen

- › rückmelden, wie Sie ihr Verhalten erleben
- › über Ihre eigenen Bedürfnisse und Gefühle informieren
- › mitteilen, welche Veränderungen Sie sich in deren Verhalten wünschen
- › die Selbst- und Fremdwahrnehmung verdeutlichen

Feedback ist also wichtig, um im beruflichen Umfeld Ihre Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung Ihrer Beschäftigten zu vergleichen. Selbstverständlich ist es nicht einfach, berufliches Feedback zu geben oder auch zu nehmen. In einer solchen Situation ist es daher wichtig, dass Feedback-Geber:in und Feedback-Nehmer:in bestimmte Regeln einhalten.

- › Beschreibend, nicht wertend,
- › konkret (auf begrenztes betriebliches Verhalten bezogen)
- › angemessen,
- › nichts Unabänderliches ansprechen,
- › überzeugen, nicht aufzwingen,
- › zeitnah formulieren,
- › klar und präzise formulieren,
- › sachlich richtig,
- › nicht zu viel auf einmal,
- › neue Informationen geben

Das Feedback können Sie in vier Schritten geben:

- › konkrete Wahrnehmungen ohne Wertung (was habe ich gesehen, gehört)
- › Interpretationen (wie ich die Wahrnehmungen deute).

- › Empfindungen (wie Sie auf mich wirkten)
- › Verhaltenswunsch oder Verstärker (was ich mir wünsche)

Verletzen Sie nie das Selbstwertgefühl der anderen Person. Sie kritisieren nicht die Person - sondern deren konkretes Verhalten. Versuchen Sie auch positive Feedback zu geben, um ein gewünschtes Verhalten zu verstärken. Geben Sie das negative Feedback, um ein von Ihnen nicht gewünschtes Verhalten zu ändern.

Als Führungskraft ist es eine Ihrer wichtigen Aufgaben, Feedback zu geben, um Ihre Mitarbeitenden zu unterstützen, sich weiter zu entwickeln und sich zu verbessern.

Coachingmethoden und Mentor:innen-Funktion

Führungskräfte-Coaching hat sich als ein wesentliches Instrument entwickelt, um die Entwicklung von ausgewählten Beschäftigten zu fördern. Mit ihm können Sie z.B. bestimmte Lernprozesse und Potenziale eines bestimmten Beschäftigten unterstützen. Mögliche Coachinganlässe sind z.B.

- › Mitarbeiter:in wird neu im Betrieb eingestellt und soll eingearbeitet werden
- › Mitarbeiter:in bekommt neue Aufgabenbereiche
- › Mitarbeiter:in kann die jetzige Aufgabenstellung nur schwer lösen
- › Mitarbeiter:in bittet selbst um Unterstützung²⁵

Coaching für Beschäftigte kann sich auch aus Entwicklungs- und/oder Zielvereinbarungsgesprächen ergeben, da Sie dort die Stärken und Schwächen Ihres jeweiligen Beschäftigten besprechen und ggf. für sie/ihn einen Entwicklungsplan aufstellen.

Um Beschäftigte erfolgreich zu coachen, benötigen Sie als Führungskraft ein hohes Maß an sozialer Intelligenz, Wertschätzungs- und Gesprächsführungskompetenz. Vertrauen untereinander, d.h. zwischen der/dem Mitarbeitenden und Ihnen als Führungskraft ist ebenfalls eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Coaching.

Coaching bedeutet, dass die/der Mitarbeitende von Ihnen aktiviert wird, um selbst zu Lösungen zu kommen. Es geht nicht darum, dass Sie eine fertige Lösung für die/den Mitarbeitenden entwickeln sondern um Hilfe zur Selbsthilfe²⁶. Ein Wille zur Veränderung sollte bereits vom Mitarbeitenden ausgehen – Sie als Coach unterstützen sie/ihn dabei begleitend.

Ein gutes Beispiel für berufliches Coaching ist der Vergleich zwischen einem Sporttrainer und einem Coach²⁷. Der Sporttrainer entwickelt für jedeN einzelnen

25 Vgl.: Wegele, A.: Wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter coachen, in: business-wissen, 2009.

26 Vgl.: Ely, K. Boyce, L. A., Nelson, J. K. Zaccarao, G. H., Hernandez-Broome, G., & Whyman, W.: Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. Leadership Quarterly, 21 (4), 585-599, 2010.

27 [https://www.mitarbeitermotivation-anleitungen.de/mitarbeiter-coaching-methoden/Zugriff 08.11.21.](https://www.mitarbeitermotivation-anleitungen.de/mitarbeiter-coaching-methoden/Zugriff%2008.11.21)

Sportler:in und auch für die gesamte Mannschaft als Einheit zunächst Trainingspläne, begleitet die Sportler:innen bei der Vorbereitung auf einen Wettkampf, hilft ihnen, fit zu bleiben/werden, ihr Können im entscheidenden Moment abzurufen. Allerdings steht der Coach während eines Wettkampfs „nur“ am Spielfeldrand, nimmt nicht selbst am Wettkampf teil, sondern beobachtet seine Sportler:innen, gibt zwischendurch Feedback, erhält ihre Motivation aufrecht. Sehr ähnlich verläuft dies auch im beruflichen Umfeld.

Im beruflichen Umfeld können Sie ebenfalls zwischen Einzel- oder Teamcoaching unterscheiden, wobei in kleinen und mittleren Betrieben das Einzelcoaching überwiegt. Es gibt zahlreiche Coaching-Methoden. Wir beschränken uns in diesem Handlungsleitfaden auf die Erläuterung der RAFAEL-Methode:

Die RAFAEL-Methode zielt darauf ab, Lösungsschritte mit Bezug zu einer konkreten beruflichen Situation zu entwickeln. Dazu bauen Sie die Struktur des Gesprächs aus fünf Schritten auf:

- › **R**eport: Was ist passiert? Wie ist das Eigenbild des Mitarbeitenden?
- › **A**lternativen: Selbstreflexion - Was würde die/der Mitarbeitende beim nächsten Mal anders machen?
- › **F**eedback: Fremdbild - Welche Beobachtungen haben Sie als Coach gemacht? Wie hat Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter diese Situation erlebt?
- › **A**ustausch: Abgleich des Fremdbildes versus des Eigenbildes - Gibt es Punkte, die Sie und die/der Mitarbeitende gleich sehen? Wo unterscheiden sich Ihre Einschätzungen?
- › **E**rarbeiten von zukünftigen Maßnahmen und
- › **L**ösungsschritten: Was genau sollte sich ändern und wie kann das erreicht werden?

Beachten sollten Sie beim Coaching, dass Sie nicht nur Coach sondern primär Vorgesetzte:r der/des jeweiligen Mitarbeitenden sind. Sie sind aus diesem Grund nicht so neutral, wie dies ein:e externe:r Coach:in wäre. Denn Sie müssen Ihre Mitarbeitenden führen, ihnen Ziele vorgeben, Entscheidungen treffen und sie auch beurteilen. Damit entscheiden Sie maßgeblich über deren berufliche Zukunft mit²⁸.

28 Vgl.: Weyand, G.: Marketing für Berater, Trainer und Coaches, Praxisleitfaden mit Vorlagen.

Mitarbeiter:innen-Gespräche

Eine gute Kommunikation - wie wir im Kapitel Kommunikationstechniken ab Seite 26 beschrieben haben - ist bei Führung von Mitarbeitenden sehr wichtig. Vorgesetzter und Mitarbeitende sollten regelmäßig über ihre Zusammenarbeit sprechen. Dabei können sie sich gegenseitig Rückmeldungen geben, damit sie zukünftig gut/besser zusammenarbeiten, sich weiterentwickeln. Hierzu gehört z.B. das gemeinsame Analysieren der Vergangenheit, was gut gelaufen ist, wo es ggf. Verbesserungsbedarf gibt. Im Arbeitsalltag können Sie wichtige Dinge nicht „mal so zwischendurch“ klären. Zwar sollte ein ungezwungener Austausch häufig auch zwischendurch stattfinden. Dabei geht es aber meist um das operative Tagesgeschäft. Für viele Gesprächsanlässe ist jedoch ein angemessener Kommunikationsrahmen sehr wichtig, um vorab Vertrauen zwischen Ihnen als Führungskraft und der/dem Mitarbeitenden zu schaffen. Eine gute Vorbereitung und ein vorab geplantes strukturiertes Vorgehen hilft Ihnen dabei, solche Gespräche souverän und zielorientiert durchzuführen.

Grundsätzlich können Sie zwischen

- › regelmäßig stattfindenden Gesprächen oder einem
- › anlassbezogenen Gespräch unterscheiden.

Das regelmäßige - auch institutionalisierte Gespräch - erfolgt häufig nach einem standardisierten Leitfaden. Gründe für die Durchführung sind z.B. Jahres-, Zielvereinbarungs-, Personalentwicklungs-, Leistungs-, Beurteilungsgespräch.

Das anlassbezogene Mitarbeiter:innengespräch erfolgt zu einem aktuellen Anlass, wie z.B. dringender Gesprächsbedarf seitens eines Mitarbeitenden, Konfliktlösungsgespräch, Äußerung von Lob oder Kritik, Gehaltsgespräch, Ablauf der Probezeit, Kündigung.

Bereiten Sie sich für beide Gesprächsarten gut vor. Dadurch stellen Sie sicher, dass

- › sich die Gesprächsdauer in einem angemessenen Rahmen hält
- › Sie sich nicht auf der Beziehungsebene festfahren
- › Gesprächsziele erreicht werden oder Sie diesen zumindest näher kommen
- › Gespräche mit einem für beide Seiten akzeptablen Ergebnis enden.

Bei diesen Gesprächen handelt es sich um eine unmittelbare Führungsaufgabe. Das Durchführen solcher Gespräche ist nicht delegierbar.

So planen Sie ein Mitarbeiter:innengespräch

Überlegen Sie vorab, wo das Gespräch stattfinden soll. Für das regelmäßig stattfindende Gespräch eignet sich Ihr Büro oder besser noch ein neutraler Besprechungsraum. Schaffen Sie dort eine angenehme Atmosphäre, indem Sie z.B. einen geeigneten Besprechungstisch nutzen, vielleicht sogar einen Blumenstrauß platzieren, Getränke bereithalten. So signalisieren Sie Mitarbeitenden, dass sie/er für Sie wichtig ist. Wenn Sie als Ort den Arbeitsplatz Ihrer/Ihres Mitarbeitenden wählen, hat dies den Vorteil der Vertraulichkeit und kann Hierarchieangst abbauen. Selbstverständlich sollte auch hier Ruhe und eine ungestörte Atmosphäre herrschen²⁹.

Checkliste: Inhaltliche Vorbereitung von Mitarbeiter:innen-Gesprächen

- › Um was geht es (Gesprächsthema, -anlass)?
- › Verfügen Sie über ausreichend Informationen zum Gesprächsanlass?
- › Notieren Sie sich alle Themen, die Sie im Gespräch ansprechen wollen. Gliedern Sie vorab das Gespräch.
- › Welches Gesprächsziel verfolgen Sie, welches vermuten Sie bei Ihrem Mitarbeitenden?
- › Wie argumentieren Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?
- › Mit welchen Einwendungen rechnen Sie?
- › Gibt es neben dem Hauptziel noch Teilziele oder Alternativziele, falls das Hauptziel nicht erreicht werden kann?

Ein Ziel zu vereinbaren klappt meist dann gut, wenn Vertrauen vorhanden ist, Sie vorab mit dem Mitarbeitenden die gegenseitigen Erwartungen geklärt haben und gegenseitig das Wünschenswerte ausgesprochen haben. Aber leider kann es trotz aller guter Vorbereitung auch zu Konflikten kommen.

²⁹ Vgl.: Whitepaper Haufe, Mitarbeitergespräch Leitfadens: Tipps zu erfolgreicher Vorbereitung für HR und Führungskräfte, Nr. 03/2021.

Konfliktlösungsstrategien

Als Führungskraft müssen Sie in der Lage sein, mit Konflikten umzugehen und versuchen, Lösungen in Form eines klärenden Mitarbeitergesprächs aufzuzeigen. Wenn Sie in Ihrem Betrieb mit Konflikten konstruktiv und positiv umgehen, können sich dadurch auch Chancen auftun. Das Führen von Konfliktgesprächen ist weder für Sie als Führungskraft noch als Mitarbeitender erstrebenswert, da es i.d.R. Unbehagen auf beiden Seiten hervorruft. Sehen Sie es als ein Werkzeug, mit dem Sie Chancenpotential erschließen können und handeln sie möglichst schnell und konstruktiv. Keinesfalls sollten Sie versuchen, einen Konflikt zu ignorieren.

Klären wir zunächst, wie ein Konflikt entstehen kann. Dies passiert, wenn unterschiedliche oder widerstrebende Ansichten, Interessen existieren, nicht vereinbarte Bedürfnisse, Werte von Mitarbeitenden, Führungskräften widersprüchlich sind. Das ist auch in Betrieben nur begrenzt vermeidbar, da unterschiedliche Menschen viel Zeit in begrenzten Räumen miteinander verbringen. Das Phasenmodell der Eskalation³⁰ teilt Eskalationspotenzial in Ebenen und Stufen. Dementsprechend können die meisten Konflikte, die eine gewisse Stufe erreicht haben, nicht mehr ohne Hilfe eines Dritten gelöst werden. Das Modell von Glasl kann Ihnen als Führungskraft helfen, Konflikte im Betrieb besser zu analysieren, ihren Verlauf zu verstehen sowie je nach Eskalationsstufe richtig zu reagieren. (Siehe Grafik 10).

Für das Führen eines Konfliktgesprächs klären Sie vorab, welche Konfliktart vorliegen könnte. Können Sie den Konflikt noch selbst lösen oder benötigen Sie externe und neutrale Hilfe, z.B. von einem Mediator. In der Regel werden Sie als Führungskraft das Gespräch führen. Nutzen Sie die Checkliste von Seite 51 für Ihre inhaltliche Vorbereitung. Machen Sie klar, dass Ihr Hauptziel ein besseres Miteinander in der Zukunft ist, Sie gemeinsam mit der/dem Mitarbeitenden eine Lösung suchen, eine gemeinsame Basis finden wollen. Geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl ernstgenommen zu werden, z.B. durch aufmerksames Zuhören, wie im Abschnitt „Aktives Zuhören“ ab Seite 41 beschrieben. Wiederholen Sie ab und an Gesagtes mit Ihren eigenen Worten.

So können Sie einerseits sicher sein, alles richtig verstanden zu haben. Andererseits vermitteln Sie Empathie, Ihr Gegenüber fühlt sich dadurch verstanden. Benutzen Sie möglichst Ich-Botschaften anstatt Vorwürfe oder pauschale Schuldzuweisungen.

³⁰ Vgl: Glasl, F. Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, 2020.

Grafik 10: Phasenmodell der Eskalation

Konfliktstufen	Phasen	Beschreibung
1. Irritation und Verhärtung der Meinungen und Standpunkte. 2. Polarisation des Denkens, Fühlens und Handelns der Debatte: „Ja-aber“. 3. Taten statt Worte; Rückgang der Empathie; Misstrauen.	Win - Win	In dieser Phase herrscht die Überzeugung, dass noch alle Beteiligten als Sieger:in hervorgehen können.
4. Sorge um Ansehen/Koalitionen, d.h. Abwertung der anderen Seite u. Suche nach Verbündeten 5. Gesichtsverlust, Selbstgerechtigkeit, Diskreditierung der/derdes Gegner:in.	Win - Lose	Diese Stufe beschreibt, dass es nur noch eine:n Sieger:in geben kann. Somit konzentrieren sich alle auf den Sieg.
Begrenzte Vernichtungsschläge Zersplitterung Gemeinsam in den Abgrund	Lose - Lose	In dieser Phase kann niemand mehr gewinnen. Den Gegner:innen soll mehr Schaden zugefügt werden als einem selbst. Externe Beratung ist nun sinnvoll.

Vgl. Projektmanagement - Zertifizierung nach IPMA (3.0). FH Wirtschaft Zürich (2014).

Zeigen Sie an konkreten Situationen, woran Sie Ihre Kritik festmachen. Nachdem Sie sich im Dialog ausgetauscht haben, gestalten Sie eine mögliche Lösungsphase: Besprechen Sie:

- › was eine faire Lösung für den besprochen Konflikt wäre
- › ob die Lösung auch realistisch, d.h. machbar ist
- › der Lösungsvorschlag für alle Beteiligten akzeptabel ist.

Viele Konflikte im Betrieb entstehen nicht etwa aufgrund von gegensätzlichen Positionen, sondern bedingen sich aus den Motiven der Beteiligten³¹. Diese liegen – wie bei dem Eisbergmodell von Seite 32 – oft unter der Oberfläche und sind deshalb schwer zu erkennen. Wenn Sie diese aufdecken, gelangen Sie leichter zu einer Lösung. Folgende Fragetechniken können Sie bei der Konfliktlösung unterstützen:

31 Vgl.: [https://karrierebibel.de/konfliktmanagement/Zugriff 13.10.21.](https://karrierebibel.de/konfliktmanagement/Zugriff%2013.10.21.)

Ausgewählte Fragetechniken zur Unterstützung der Konfliktlösung

Mit bestimmten Fragetechniken können Sie versuchen, Mitarbeitenden mit in die Verantwortung zu nehmen und gemeinsame Ergebnisse zu finden³². Mit diesem lösungs- statt problemorientierten Vorgehen fördern Sie die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeitenden.

Art der Frage	Beispiel
Zielorientiert: <i>Am Anfang eines Gesprächs</i>	Was wäre für Sie ein gutes Ergebnis des heutigen Gesprächs? Welche Zwischenergebnisse erwarten Sie von dem Meeting?
Maßstaborientiert: <i>Ermöglicht es Ihnen Veränderungen messbar zu machen.</i>	Nehmen Sie an, Null bedeutet, Sie haben kein Problem und Zehn bedeutet, das Problem bereitet Ihnen schlaflose Nächte. An welcher Stelle dieser Skala würden Sie heute Ihr Problem einstufen? Was müsste geschehen, damit Sie von einer Acht auf eine Sieben kommen?
Ressourcenorientiert: <i>Mit dieser Fragetechnik arbeiten Sie die vorhandenen Fähigkeiten der Person und deren Einsatz zur Problemlösung heraus.</i>	Was können Sie besonders gut? Welche Ihrer Fähigkeiten könnten Sie zur Lösung des Problems besonders gut nutzen?
Existenzorientiert „Überlebensfrage“: <i>Wenn bereits gute Lösungsmöglichkeiten vorhanden sind, können Sie diese verdeutlichen, in dem Sie das Problem provozierend und überzogen darstellen.</i>	Wie konnten Sie denn mit dieser Belastung bisher umgehen? Wie haben Sie es bisher ausgehalten?

Durch die Verwendung derartiger Fragen binden Sie die Mitarbeitenden sachlich und emotional in die betrieblichen Entscheidungen und Prozesse mit ein. Sie können da-

³² Vgl.: Prohaska, S., Diese Fragearten sollten Führungskräfte kennen; Fleig, J. Fragetechnik und Fragearten, Management-Handbuch Mitarbeiterführung, Karlsruhe.

durch mehr analytische Fähigkeiten, Problemlösungskompetenzen bei ihnen fördern. Hinzu kommt, dass Sie eine Art von Beteiligung am Konfliktlösungsprozess fördern, der Wertschätzung zeigt und nachhaltig motivierend wirkt³³.

Verhandlungstechniken anwenden

Wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt, haben Menschen oft unterschiedliche Motivationen und Ziele. Ähnlich wie bei den Konfliktlösungsstrategien geht es bei Verhandlungstechniken darum, einen größtmöglichen Nutzen für alle Beteiligte zu erreichen. Gut anwendbar ist das Harvard-Konzept. Es zeigt eine ergebnisorientierte Methode des Verhandeln. Das zu erzielende Ergebnis steht dabei über persönlichen Befindlichkeiten und der größtmögliche Nutzen soll für alle Beteiligten erreicht werden³⁴. Sehr anschaulich wird das in der Wissenschaft mit dem „Orangen-Beispiel“ beschrieben: „Zwei Kinder streiten sich um eine Orange. Die Mutter schlichtet den Streit mit einem Kompromiss und teilt die Frucht in zwei Hälften. Erst als jedes Kind eine Hälfte hat, stellt sich heraus, dass das eine Kind die Orange essen will – und das andere mit der Schale backen“³⁵. Wie Sie anhand dieses Beispiels sehen, war der Kompromiss nicht die optimale Lösung. Wäre vorher die Absicht Beider klar gewesen, dann wäre jedes Kind zufriedener gewesen, hätte das Gewollte bekommen.

Da sich bei Verhandlungen i.d.R. zwei Personen treffen, die unterschiedliche Interessen haben, können solche Optionen durchaus existieren. Deshalb ist eine strukturierte Vorbereitung für eine Verhandlungsführung optimal.

Vorbereitung

Prüfen Sie als erstes, ob es sich überhaupt um eine Verhandlungssituation handelt. Eine Verhandlungssituation liegt nur vor, wenn:

- › unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse beider Beteiligter existieren
- › die Beteiligten an einem Beilegung der Unterschiede interessiert sind
- › und auch alternative Handlungsmöglichkeiten besitzen.

33 Vgl.: <https://bosch-ag.com/wie-sie-ihre-mitarbeiter-durch-fragen-coachen-koennen/> Zugriff 13.10.21.

34 Vgl.: Tenbergen, R.: in Groll, T., Wer kooperiert, bekommt mehr; zeit – online, 16. Dezember 2010.

35 Vgl.: Vgl.: Tenbergen, R.: in Groll, T., Wer kooperiert, bekommt mehr; zeit – online, 16. Dezember 2010.

Es sollte immer auch eine Wahl- und Entscheidungsmöglichkeit existieren.

Alternativen prüfen

Wichtig ist vorab die sogenannte BATNA – Best Alternative To A Negotiated Agreement – zu klären. Dies erleichtert Ihre Verhandlungsposition. Überprüfen Sie mögliche Alternativen, auf die Sie in jedem Fall zurückgreifen können. Auch wenn eine Alternative nicht besonders attraktiv erscheint, ist es hilfreich, wenn Sie diese ohne die bevorstehende Verhandlung, ohne Übereinkunft mit Ihrem Gegenüber in Anspruch nehmen könnten.

Wenn Sie z.B. mit einem Produzenten verhandeln und dieser weiß, dass Sie sein Produkt unbedingt benötigen, kann/wird er seine Position ausnutzen und einen für ihn optimalen Preis fordern. Wenn Sie bereits einen anderen Produzenten wissen, verbessert sich allein dadurch Ihre Verhandlungssituation. Sie wissen, dass Sie bei Uneinigkeit bei der jetzigen Verhandlung auf den anderen Produzenten zurückgreifen können, auch wenn dieser ggf. genauso einen hohen Preis fordert.

Ziel der Verhandlung

Machen Sie sich klar, dass Ihr vorab gesetztes Ziel der Verhandlung wichtig ist und nicht die Person, mit der Sie verhandeln. Bewusst oder unbewusst tragen wir oft persönliche Befindlichkeiten, frühere Erfahrungen in Verhandlungen mit hinein.

Gemäß des Harvard-Konzept sollte eine win-win-Situation das Ziel Ihrer Verhandlung sein. Das ist theoretisch richtig, in der Praxis aber nicht immer durchsetzbar. Meist hat die Person mit dem größten Wissensschatz und den meisten Alternativen auch die beste Verhandlungsposition, setzt sich meist durch. Holen Sie im Vorfeld deshalb entsprechend viele Informationen zum Verhandlungsthema ein, suchen Sie Alternativen. Beschaffen Sie sich Hintergrundinformationen, Argumente, Einwände, Marktlage, Optionen. So sind Sie für viele mögliche Situationen gerüstet und können ggf. eine win-win-Situation herbeiführen.

Tipps für Verhandlungen³⁶

1. Wer sitzt wo? Oft befindet sich ein Tisch zwischen zwei Personen, die sich gegenüber sitzen, um miteinander zu verhandeln. Zwar hat dies den Vorteil, dass Sie Ihre Unterlagen ablegen, gut etwas notieren können, aber es entstehen auch von Beginn an Fronten. Positiv ist es, wenn Sie neben Ihrer/Ihrem Gesprächspartner:in sitzen. Legen Sie zum Beispiel ein Dokument neben sich, auf das Sie beide gemeinsam schauen. So erzeugen Sie das Gefühl, Gleiches zu wollen, ein gemeinsames Ergebnis anzustreben.
2. Gemeinsamkeiten finden: Gemeinsamkeiten zu finden erzeugt eine gute Verhandlungsbasis. Sie können z.B. versuchen Ihre Körpersprache, Lautstärke, Wortwahl an Ihr Gegenüber anzupassen. Solche Dinge wirken bei Ihren Gesprächspartner:innen eher unbewusst, wirken aber als Signale von Sympathie, einer gemeinsamen Wellenlänge. Nutzen Sie angemessen die Spiegeltechnik.
3. Hören Sie aufmerksam zu, stellen Sie selbst viele Fragen: Gut zuzuhören erzeugt Respekt bei Ihrem Gegenüber. Wiederholen Sie dabei Sachverhalte mit Ihren eigenen Worten, fragen Sie nach. Sie erfahren mehr über Ihr Gegenüber gemäß dem Leitsatz: Wer fragt, der führt.

36 Vgl.: Mai, J.: Erfolgreich verhandeln: 10 Tipps für bessere Verhandlungen, in: Karriere Bibel 2021.

Präsentationstechniken

Ihr Vortrag steht und fällt mit dem Eindruck, den Sie als Redner:in den Zuhörenden vermitteln. Dabei sind zusätzlich zum Inhalt Ihre Mimik, rhetorische Fähigkeit und auch Ihre Kleidung wichtig, die zum Anlass passen und gleichzeitig bequem sein sollte. Sie sollten sich auf alle Fälle darin wohlfühlen. Ein passendes Outfit kann das Selbstvertrauen steigern. Redner:innen im Business-Outfit bekommen in betrieblichen Zusammenhängen tatsächlich bessere Bewertungen als jene, die im Casual Look vortragen. Unsere folgenden Tipps sollen Ihnen helfen, Ihren Auftritt überzeugend zu gestalten.

Vorbereitungsphase

Ihre perfekte Vorbereitung ist wichtig. Zunächst müssen Sie selbst vom Gesagten überzeugt sein und auch an Ihre eigene Kompetenz glauben. Nur so können Sie selbstbewusst auftreten. Etwas vorzutragen, von dessen Sinnhaftigkeit Sie nicht überzeugt sind, mindert Ihre Ausstrahlungskraft. Das bedingt auch den weiteren Erfolgsfaktor: Bleiben Sie authentisch. So wirkt Ihr Vortrag natürlich, spontan, lebendig. Und dies geht eben nur, wenn Sie vom Gesagten selbst überzeugt sind.

Die ersten drei Sekunden sind entscheidend für die Wirkung Ihrer Präsentation und dies bereits bevor Sie Ihren ersten Satz ausgesprochen haben. So kann es z.B. effektiv sein, wenn Sie vor Ihren ersten Worten einige Sekunden bewusst schweigen. Sie lenken so die Aufmerksamkeit, Blicke Ihres Publikums auf sich. Wenn Sie nun Ihr Publikum anlächeln, strahlen Sie Autorität und Selbstbewusstsein aus.

Ihr erster Satz ist wichtig. Erzeugen Sie mit diesem Aufmerksamkeit, wecken Sie Interesse. Beginnen Sie daher mit etwas Aktuellem oder einer These. Ziel ist, Dramaturgie und Spannung zu erzeugen. Das passiert nicht, wenn Sie sagen: „Guten Tag, ich bin Frau Schmidt und freue mich, heute vor Ihnen sprechen zu dürfen.“ Recherchieren Sie im Vorfeld genau wer Ihre Zuhörergruppe ist. Je besser es Ihnen gelingt, auf die jeweilige Zielgruppe einzugehen, desto optimaler wirkt Ihr Vortrag³⁷. Hilfreich bei Ihrer Planung kann die Anwendung der ABCD-Strategie³⁸ sein:

37 Vgl.: <https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/praesentationstechniken/3859403.html>/Zugriff am 05.10.21.

38 Vgl.: <http://www.erfolgreich-praesentieren.info/einstieg-in-die-praesentation/>Zugriff am 09.11.21.

- › Wecken Sie das Interesse Ihres Publikums gleich zu Beginn (Attention)
- › Verdeutlichen Sie das Ziel Ihrer Präsentation für die Zuhörenden (Benefit)
- › Zeigen Sie Ihre Kompetenz für das Vortragsthema (Credibility)
- › Treten Sie routiniert bei der Präsentation auf, der „rote Faden“ Ihrer Präsentation muss dem Publikum deutlich sein (Direction)
- › Erzählen Sie eine Geschichte, die Sie selbst oder Bekannte/Kolleg:innen erlebt haben und die zum Vortragsthema passt. Geschichten erzeugen Emotionen.
- › Zeigen Sie eine passende Karikatur, Cartoon
- › Beginnen Sie mit einem interessanten Zitat einer Persönlichkeit

Benefit

Wichtig ist es, das Ziel (Benefit) Ihres Vortrags zu verdeutlichen: Was soll das Publikum nach Ihrer Präsentation wissen? Warum ist das, was Sie sagen, wichtig für das Publikum? Welchen konkreten Mehrwert haben diese nach der Präsentation?

Credibility

Sie schaffen mehr Sympathien, wenn Sie sich vorstellen. Zuhörende möchten wissen, mit wem sie es zu tun haben. Stellen Sie sich vor, erläutern Sie, was Sie auszeichnet, d.h. warum hat man gerade Sie als Expert:in eingeladen?

Direction

Die Route (Direction) Ihrer Präsentation ist wichtig. Sie können diese in Form eines Ablaufplans einer Gliederung darstellen. Welche Inhalte werden Sie dem Publikum präsentieren, wie ist der Verlauf Ihrer Präsentation? Welchen zeitlichen Rahmen haben Sie vorgesehen?

Effektiver Schluss

Genauso wichtig, wie ein guter Einstieg, ist ein effektiver Schluss. Optimal ist es, wenn der Schluss einen Bezug zum Einstieg hat. Geben Sie eine erfrischte Zusammenfassung, Visualisierung Ihrer Kernaussagen oder einen möglichen Ausblick.

Einsatz von Hilfsmitteln

Visuelle Hilfsmittel spielen eine große Rolle bei der Wirkung von Präsentationen. Möglichkeiten gibt es viele: Whiteboard, Folien, Pinnwand, Flipcharts, Powerpoint, Prezi, Keynote usw.. Je nach Thema gibt es ein geeignetes Mittel, mit dem Sie Ihre

Botschaft optimal vermitteln können. Abwechslungsreich ist es für das Publikum auch, wenn Sie als VortragendeR zwischen verschiedenen Medien wechseln und Visualisieren. Mit Visualisierungen können Sie komplexe Zusammenhänge einfach veranschaulichen. Denken Sie an den Spruch: "Ein Bild sagt mehr als tausend Worte." Bilder erzeugen Aufmerksamkeit und Ihre Zuhörenden merken sich die Aussagen besser.

Für die Foliengestaltung sowie für die Verwendung von Flip Chart oder Metaplan gibt es noch einige Tipps: Zuviel Text auf einer Seite/Folie ist kontraproduktiv, besser nur die Hauptthesen aufschreiben. Dabei ist es effektiv, die visuellen Informationen passend zum Gesprochenen zu formulieren, aber keinesfalls den Text abzulesen. Text, Bilder, Grafiken sollte auch vom entferntesten Platz noch gut lesbar sein. Versuchen Sie Grafiken auszuwählen, die Emotionen auslösen. Zeigen Sie beispielweise nicht mehrere Balkendiagramme nacheinander. Verwenden Sie beim Text möglichst nur zwei Schrifttypen und nur Farben aus einer Familie (zum Beispiel Blau, Türkis). Nutzen Sie auch nicht alle technisch zur Verfügung stehenden Überblend- oder Soundeffekte. Ihr Vortrag sollte möglichst nur max. 20 Minuten dauern, damit Ihr Publikum nicht ermüdet.

Halten Sie möglichst immer Blickkontakt zu Ihrem Publikum, d.h. nicht zur Präsentationswand reden sondern sich umdrehen und zum Publikum sprechen. Wenn Sie verunsichert sind, dann schauen Sie knapp über die Zuhörenden hinweg, wechseln zwischen rechts und links.

Organisation

Kommen Sie möglichst eine halbe Stunde vor der Veranstaltung, damit Sie sich die Technik, den Raum, die Sitzordnung usw. anschauen können. So können Sie ggf. Ihre digitale Präsentation auf dem vorhandenen System einspielen, Adapter anschließen usw. und ausprobieren. So können Sie sicherer Ihre Präsentation – ohne Überraschungen - beginnen.

Wissensmanagement

Das Wissen Ihrer Beschäftigten ist eine wichtige Ressource für Ihren Betrieb. Doch oft liegt es im Verborgenen – in den Köpfen der Menschen – und ist somit nicht jederzeit für alle verfügbar. Außerdem unterliegt es einer gewissen Fluktuation: Ausscheidende Mitarbeitende nehmen ihr Wissen mit, neue Beschäftigte bringen ihres in den Betrieb ein und innerhalb des Betriebes entsteht neues Wissen.

Momentan fehlen in vielen kleinen und mittleren Betrieben Fachkräfte. Erfahrene Mitarbeitende gehen in Rente oder wechseln zu anderen Arbeitgeber:innen. Neue Arbeitskräfte sind schwierig zu bekommen und nicht nur im Handwerk gibt es zu wenig Auszubildende. So besteht die Gefahr, dass Wissen verloren geht. Eine Antwort auf dieses Problem ist das Wissensmanagement, das vom Gabler-Wirtschaftslexikon folgendermaßen definiert wird:

- › Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen³⁹.

Wissensmanagement ist inzwischen Bestandteil des Qualitätsmanagements, die nach der Norm ISO 9001:2015 definiert wird: und aus vier Bereichen besteht:

- › Wissen bestimmen, das benötigt wird, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten
- › Das benötigte Wissen aktuell halten und weiterentwickeln
- › Wissen innerhalb des Betriebes weitergeben
- › Bei Änderung externer Rahmenbedingungen festlegen, wie neues Wissen erlangt und vermittelt wird⁴⁰.

Mit einem guten Wissensmanagement machen Sie die Ressource Wissen für Ihren Betrieb besser verfügbar.

³⁹ vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon, 6 Bände, Berlin/Heidelberg 2018.

⁴⁰ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) und Gesellschaft für Wissensmanagement, Wissensmanagement in der Norm ISO 9001, Frankfurt am Main 2015, S.7

Wissenskategorien⁴¹

Wie beginnen Sie nun? Oft ist nicht klar, welches Wissen im Betrieb vorhanden ist. Um es zu bewahren, müssen Sie es erst einmal identifizieren und erfassen, damit es unabhängig von Personen verfügbar wird. Hierfür ist die Einteilung in Kategorien hilfreich.

Fachwissen

Wissen über Prozesse, Materialien und Produkte

Methodenwissen

Wissen über Techniken und Verfahren

Beziehungswissen

Wissen über Ansprechpartner:innen, Informationskanäle, Kommunikationswege

Wissen aus Projekten (Lessons learned)

Wissen, das beim Durchführen von Projekten gesammelt wurde, z.B. erfolgreiche und erfolglose Vorgehensweisen, Teamzusammenstellungen, Planungen

Organisationswissen

Verfahrensrichtlinien, Führungsgrundsätze, strategische Konzepte

Wissen über Arbeitsorganisation

z.B. Ablagesysteme

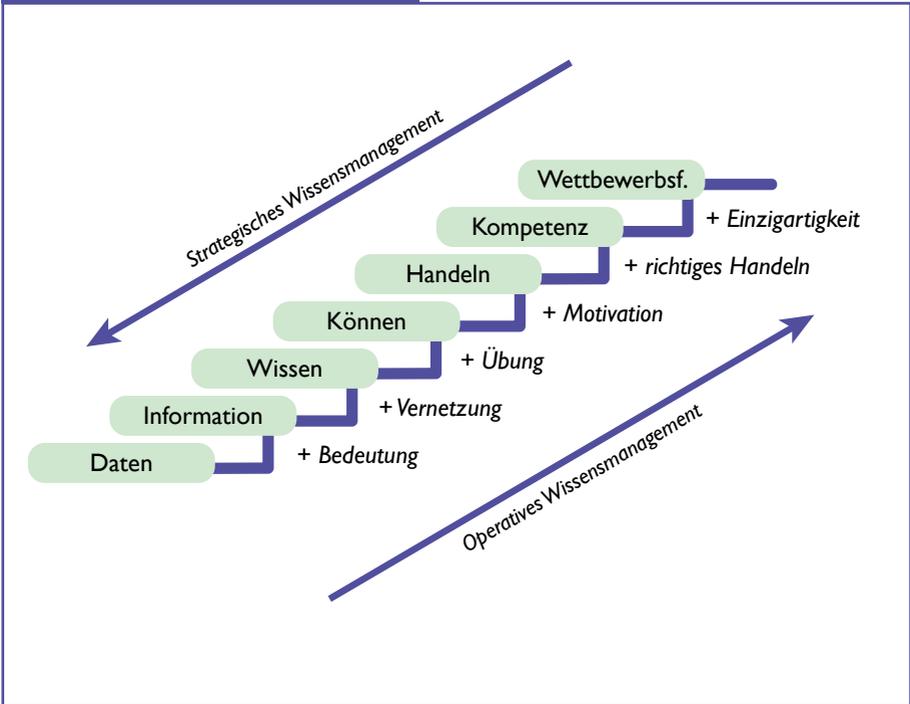
Was genau ist Wissen?

Wissen baut auf Daten und Informationen auf, die in der Regel gesammelt oder wiederbeschafft werden können, falls Mitarbeitende ausscheiden. Aber Wissen ist mehr als gesammelte Informationen. Diese müssen vernetzt werden, um daraus Wissen zu schöpfen. Durch Übung werden Personen zu Können:innen und entwickeln mit der Zeit Kompetenzen, die sie zu Expert:innen werden lassen. Zusätzlich wird durch den Austausch zwischen den Beschäftigten neues Wissen geschaffen.

41 Leitfaden Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren? <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-bewahrung-des-wissens.pdf>

Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Nutzung vermehrt. Das Zusammenspiel von Wissen, Können und Kompetenzen macht den Produktionsfaktor Wissen so wertvoll für Ihren Betrieb und trägt entscheidend zu Ihrer Wettbewerbsfähigkeit bei.

Grafik 11: Wissenstreppe nach Klaus North



Eigene Darstellung

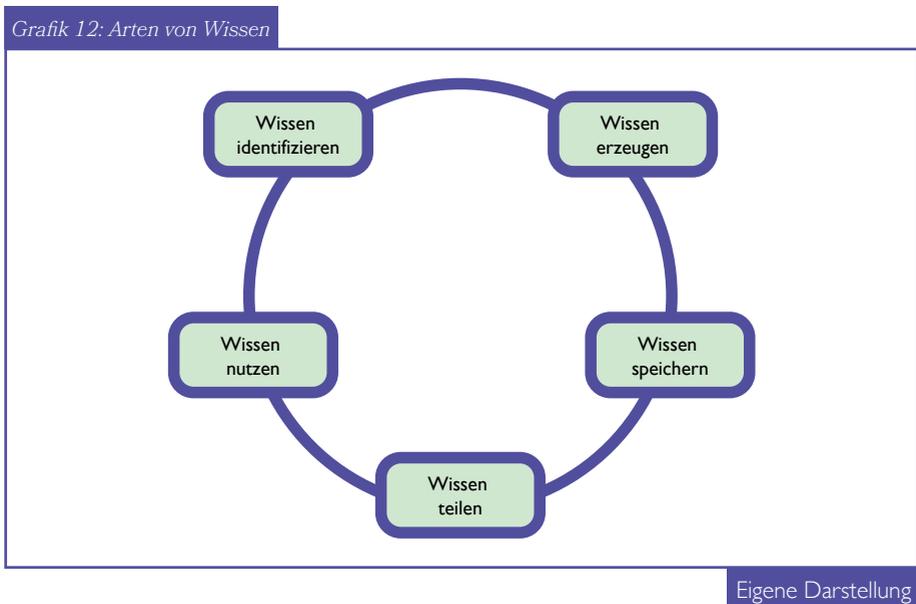
Mit Hilfe der Wissenstreppe verdeutlicht Klaus North⁴², wie Wissen und das Managen von Wissen die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes verbessert (operatives Wissensmanagement). Sind beispielsweise Fortbildungen der Mitarbeitenden nötig oder benötigen sie mehr Freiräume, um ihre Kompetenzen auszubauen? Umgekehrt lässt sich mit diesem Modell herausfinden, welches Wissen und welche Kompetenzen benötigt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben und auf welcher Stufe der Treppe Handlungsbedarf besteht (strategisches Wissensmanagement).

⁴² Vgl. North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten, 6. Auflage, Wiesbaden 2016

Zwei Arten von Wissen

Wissen ist nicht immer einfach zu erfassen. **Explizites Wissen** ist am besten greifbar. Es ist Faktenwissen, das als Daten, Dokumente oder Bilder in Büchern, dem Internet und anderen Medien verfügbar ist, sprachlich gut artikulierbar und unabhängig von Personen ist. **Implizites Wissen** ist dagegen subjektiv und aus Erfahrung gewonnen. Es beruht auf persönlicher Praxis und eigenen Erlebnissen.

Durch Versuch und Irrtum oder Fehler, die eine Person gemacht hat, entsteht Wissen, das eher schwierig artikulierbar ist. Hinzu kommt Intuition, die meist auf langjähriger Erfahrung beruht. Ihr intuitives Handeln können Personen meist selbst nicht erklären. Dieses implizite Wissen zu erfassen ist schwieriger. Aber es ist ebenso wichtig für Ihren betrieblichen Erfolg. Implizites Wissen ist z.B. wichtig für Aufbau und Pflege von Kund:innenbeziehungen, für konzeptionelles und kreatives Arbeiten, für das Management nicht standardisierter Prozesse und die Einschätzung von Verhaltensweisen im Umgang mit Personen (Kundschaft, Belegschaft, Vorgesetzten, Kolleg:innen). Diese Aktivitäten helfen Ihnen, Wissen zu erfassen, nutzbar zu machen und zu bewahren⁴³:



⁴³ Vgl.: CEN/ISSS: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (European Guide to Good Practice in Knowledge Management), European Committee for Standardization, Brüssel, 2004. Online: [ftp://cenftp1.cenorm.be/ PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/ German-text-KM-CWAGuide.pdf](ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf).

Wir stellen Ihnen einige Methoden vor, die Sie bei diesen Aktivitäten unterstützen können.

1. Wissen identifizieren

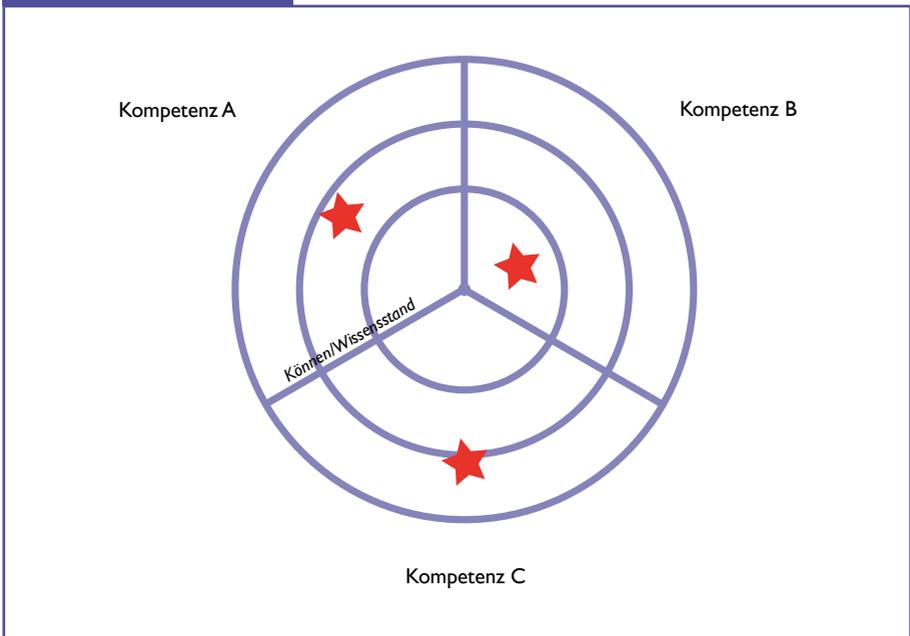
Analysieren Sie zunächst, wo in Ihrem Betrieb welches Wissen vorhanden ist und wer welches Wissen / welche Kompetenzen hat. Als Methoden können Sie die folgenden unterstützen:

- › Kompetenzrad
- › Wissensträgerkarte und Skill Matrix
- › Fehlermanagement
- › Wissenslandkarte als Mindmap

Das Kompetenzrad

Mit dem Kompetenzrad können Sie die Kompetenzen einer Person anschaulich darstellen.

Grafik 13: Das Kompetenzrad



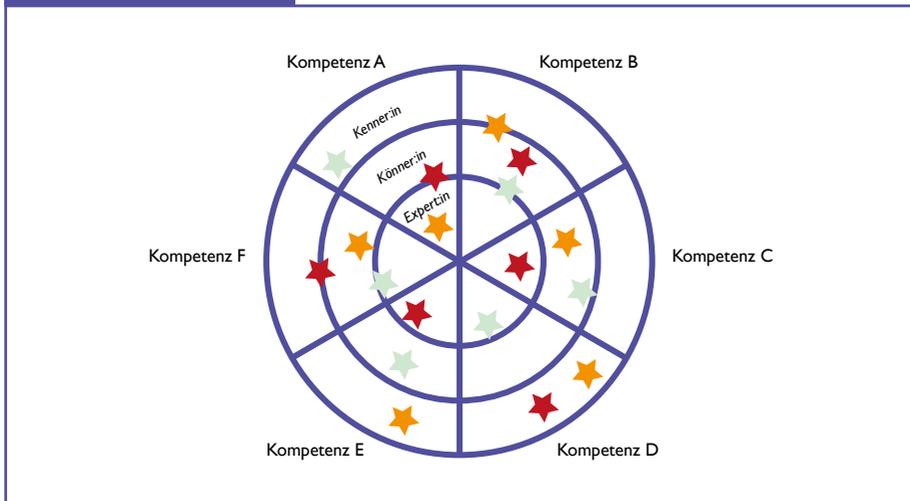
Unterteilen Sie das Rad in mehrere Sektoren. Jeder Sektor symbolisiert eine Kompetenz. Die Kreise verdeutlichen von außen nach innen eine Steigerung der entsprechenden Kompetenz durch die Einstufung als Kenner:in, Könnner:in oder Expert:in. Eine Markierung (Stern) im Sektor der jeweiligen Kompetenz stellt Ihre Einstufung der Person anschaulich dar.

Mit dieser Methode können Sie beispielsweise das Ist-Profil einer Person abbilden und mit dem Soll-Profil abgleichen. Eventuell fehlende Kompetenzen lassen sich leicht identifizieren und somit die Weiterbildung gezielt planen. Wenn Sie neue Projekte planen oder Stellen neu besetzen möchten, hilft Ihnen das Kompetenzrad, die geeigneten Personen oder bei besonderen Aufgaben, kompetente Ansprechpartner:innen zu finden.

Die Wissensträgerkarte

Die Wissensträgerkarte veranschaulicht die Kompetenzen im Team⁴⁴. Sie ist ähnlich aufgebaut wie das Kompetenzrad. Alle Teammitglieder werden für die benötigten Kompetenzen eingestuft. Dadurch erkennen Sie leicht, welche Kompetenzen, die für Ihr Projekt wichtig sind, gut vertreten sind und welche eventuell noch fehlen.

Grafik 14: Wissensträgerkarte



44 <https://wissensmanagement.open-academy.com/category/methoden/wissen-identifizieren/wissenstraegerkarte/>.

2. Wissen erzeugen oder erwerben

Überprüfen Sie, ob das benötigte Wissen gezielt in Ihrem Betrieb erzeugt werden kann oder ob Expertise von außen in den Betrieb geholt werden sollte?

- › Spezialist:innen von außerhalb holen
- › Fortbildungen, Schulungen von Mitarbeitenden
- › Experten-Netzwerke bilden
- › Erfahrungsaustausch ermöglichen
- › Aufgabenbezogener Informationsaustausch

3. Wissen speichern und dokumentieren

Analysieren Sie, wie das Wissen in Ihrem Betrieb dokumentiert, wo abgelegt ist und wie es kontinuierlich erfasst wird bzw. werden kann. Hierzu können Sie z.B.:

- › Kleine Artikel schreiben (Mikroartikel)
- › Ablage-Standards schaffen
- › Wissensstrukturkarte, Diagrammdarstellung vornehmen
- › Wikis erstellen

4. Wissen weitergeben

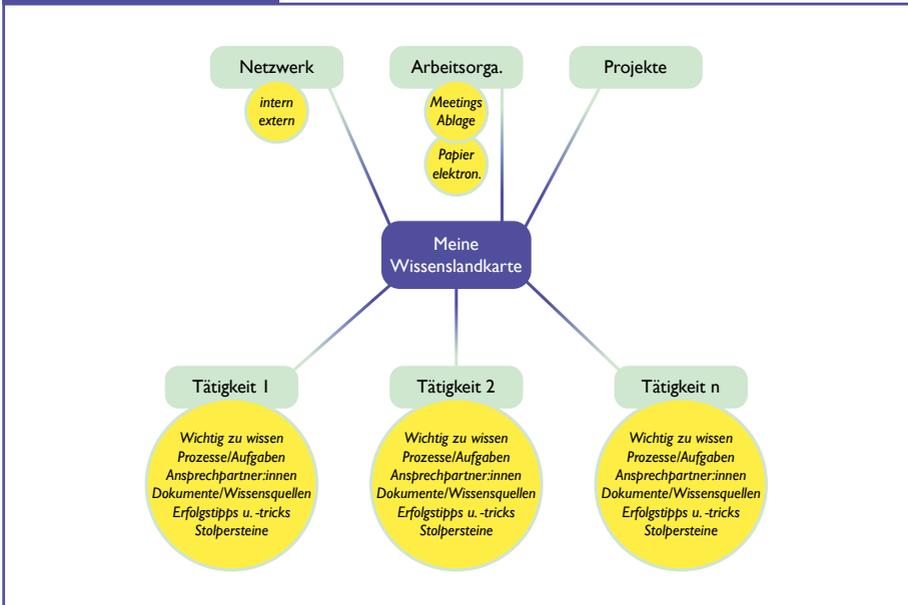
Überprüfen Sie, ob das Wissen von Fachleuten und Expert:innen zusammengetragen ist, es regelmäßige „Expert Debriefing“ gibt, ob Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten dokumentiert sind und wie dieses Wissen den Beschäftigten zur Verfügung gestellt wird. Sie können folgende Methoden nutzen:

- › Interviews
- › Story Telling
- › Dokumentation als Job Map oder Wissenslandkarte
- › Tandem-Partner-Prozess

Die Wissenslandkarte

Die Wissenslandkarte dokumentiert z.B. in einer Mind Map alle Tätigkeiten und Wissenswertes zum Aufgabenbereich einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters.

Grafik 15: Wissenslandkarte



Eigene Darstellung

Wissenstransfer (Tandem-Partner-Prozess)⁴⁵

Beim Tandem-Partner-Prozess arbeiten zwei Mitarbeitende gemeinsam und lernen voneinander. Diese systematische Einarbeitung einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers (Wissensnehmer:in) sorgt dafür, dass das Know-how und die Erfahrungen der ausscheidenden Person (Wissensgeber:in) weitergegeben werden. Die/ der Wissensnehmer:in arbeitet aktiv mit der ausscheidenden Person zusammen und kann gleichzeitig ihr/sein eigenes Wissen einbringen. Gemeinsam erarbeiten sie Verbesserungsvorschläge und dokumentieren diese.

Erstellen Sie einen Plan für das Duo. Darin wird das aktuelle Wissen der ausscheidenden Person und das benötigte Wissen des/der Wissensnehmer:in festgehalten.

⁴⁵ Vgl.: Leitfaden Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren? <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-bewahrung-des-wissens.pdf>

Legen Sie außerdem die Ziele und messbare Erfolgsfaktoren fest. Damit haben Sie eine Fortschrittskontrolle und der Aufwand für die Einarbeitung wird messbar. Vorhandenes Wissen wird dokumentiert und fehlendes Wissen kann identifiziert werden. Legen Sie fest, wie das zu bewahrende Wissen dokumentiert und in welcher Weise es für andere verfügbar gemacht wird. Hier eignen sich Wikis, Wissenslandkarten oder Videos, die bestimmte Arbeitsvorgänge demonstrieren.

5. Wissen nutzen

Überprüfen Sie, welches Wissen in Ihrem Betrieb bereits dokumentiert ist bzw. noch dokumentiert werden muss und ob es für alle Beschäftigten problemlos zugänglich ist. Z.B.:

- › Fehlerwissen erfassen,
- › Projekterfahrungen dokumentieren

Folgende Methoden können Sie anwenden:

- › Workshop Debriefing
- › Erfahrungen bewerten
- › Maßnahmen und Handlungsoptionen herausarbeiten
- › Fehlermanagement verbessern
- › Ideen sammeln

Projektmanagement

Auch kleinere und mittelständische Betriebe führen Projekte durch. Teilweise passiert dies etwas unstrukturiert, da diese oft noch die Annahme vertreten, dass Projektmanagement ein Instrument für große Unternehmen ist. Aber gerade diese kleineren und mittleren Betriebe können durch ihr pragmatisches Vorgehen, ihre kurzen überschaubaren Dienstwege und den oft familiären Umgang miteinander von Projektmanagement-Methoden enorm profitieren. Ihr Betrieb sollte zukünftig Instrumente haben, um die zunehmend komplexen, zeitlich begrenzten und neuartigen unternehmerische Anforderungen gut zu bewältigen. Dabei können Sie bestehende Standards des Projektmanagements für Großbetriebe allerdings nicht einfach für sich übernehmen. Aber Sie können diese an Ihre eigene Ressourcensituation und Infrastruktur anpassen. Die folgenden Ausführungen geben Ihnen Tipps zur praxisorientierten Umsetzung.

Was ist ein Projekt?

Ein Projekt in Ihrem Betrieb ist ein einmaliges und i.d.R. individuelles Vorhaben, welches zeitlich begrenzt ist. Es wird von der Geschäftsführung genehmigt und oft von einer ausgewählten Beschäftigtengruppe Ihres Betriebes bearbeitet, die für einen bestimmten Zeitabschnitt in dieser Zusammensetzung gemeinsam arbeiten. Diese erstellen dabei ein spezifiziertes Werk – das Projekt. Meist ist auch der dafür notwendige finanzielle Rahmen vorab definiert.

Projektmerkmale

Ihr Projekt ist gekennzeichnet durch mehrere Merkmale. Diese können - müssen aber nicht - alle gleichzeitig zutreffen:

- › **Zeitliche Befristung:** Ihr Projekt verfügt über einen klar definierten Anfangstermin und einen klar definierten Endtermin
- › **Komplexität:** Sie sollten unterschiedliche Einflussfaktoren, die untereinander in einer Wechselbeziehung stehen können, gleichzeitig berücksichtigen
- › **Einmaligkeit:** Die Ausgangslage und Zielsetzung Ihres Projekts ist neu und einmalig. Beides wurde zuvor so von Ihnen noch nicht bearbeitet
- › **Begrenzte Ressourcen:** Die nötigen Ressourcen wie Personal, Sachmittel, Geld usw. sind nur begrenzt vorhanden

- › Innovativ: Das Ergebnis des Projekts ist etwas „Neues“ für Ihren Betrieb
- › Risiko: Da es dieses Projekt zuvor nicht gab, haben Sie auch keine/kaum diesbezügliche Erfahrungswerte, mögliche Risiken können entsprechend nur schwer abgeschätzt werden

Projektarten

Zunächst können Sie zwischen internen und externen Projekten unterscheiden. Ein internes Projekt ist z.B. die Neuanschaffung eines EDV-Systems. Bei externen Projekten handelt es sich i.d.R. um Aufträge von Kund:innen.

Weiterhin können Sie Projekte nach den folgenden Kriterien unterscheiden:

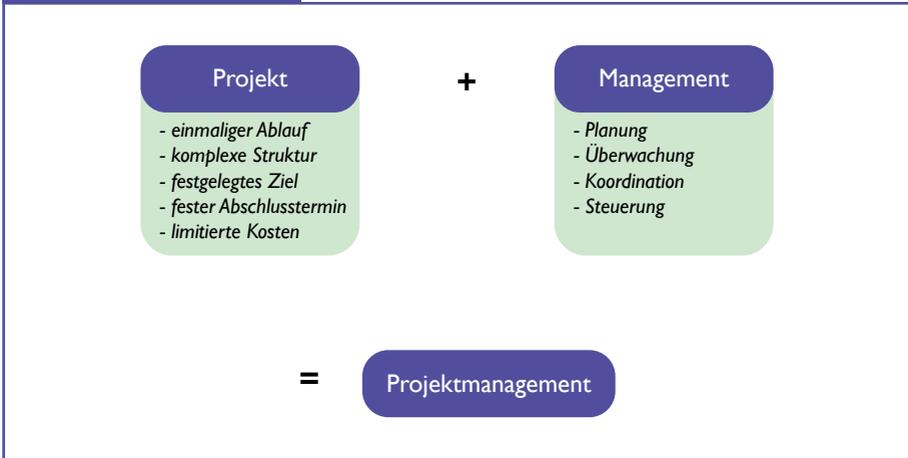
- › Projektinhalt: Marketing-, Anschaffungs-, Digitalisierungsprojekte
- › Größe und Umfang: klein, mittel oder groß
- › Komplexität: hoch, mittel oder gering
- › Laufzeit: kurz-, mittel- oder langfristig
- › Strategische Bedeutung: Wichtigkeit für den Betrieb
- › Reichweite: regional, national, international

Das Projektmanagement in Ihrem Betrieb verfolgt das Ziel, ein Vorhaben von der ersten Idee bis zum Abschluss des Projekts für alle Beteiligten transparent zu gestalten. Entsprechend sollten möglichst alle einzelnen Bearbeitungsschritte nachvollziehbar und sichtbar sein. Dadurch ergibt sich für Sie als Führungskräfte eine Transparenz, welche Mitarbeiter:innen was - zu welchem - Zeitpunkt – mit wem - erledigen. Für Ihre Mitarbeiter:innen besteht Klarheit, was sie mit wem und wann zu bearbeiten haben. Anfallende Kosten können Sie ebenso wie mögliche Abweichungen beobachten.

Für eine Nachvollziehbarkeit Ihres Projektes sind folgende Aspekte wichtig:

- › Setzen Sie eindeutige Projektziele
- › Organisieren Sie den gesamten Projektablauf
- › Koordinieren Sie alle beteiligten Projektteilnehmer:innen
- › Sorgen Sie für eine vollständige Dokumentation des Projektverlaufs
- › Ermöglichen Sie eine ständige Kontrolle der Projektergebnisse

Grafik 16: Projektmanagement



In Anlehnung an Wolf Prozessmanagement Training GmbH

Der Erfolg Ihres Projektes wird von drei Zielvorgaben bestimmt, die sich i.d.R. gegenseitig beeinflussen. Es handelt sich um Sach-, Kosten- und Terminziele, dem „Magischen Dreieck“. Als „magisch“ wird das Dreieck bezeichnet, weil die genannten Ziele meist in konkurrierenden Beziehungen zueinanderstehen. Wenn beispielsweise das Projektergebnis sehr anspruchsvoll sein soll, dann resultiert daraus oft ein hoher Bearbeitungs- bzw. Zeitaufwand. Und hieraus entstehen dann wieder höhere Kosten.

Grafik 17: „Magisches Dreieck“ des Projektmanagements



Eigene Darstellung

Die Herausforderung ist, dass Sie bereits im Vorfeld ein Optimum finden. Die konkurrierenden Zielgrößen sollten Sie entsprechend gut und systematisch aufeinander abstimmen.

Ziele ermitteln

Ihre weitere Basis stellt eine klare Zieldefinition und -festlegung dar. Dieser Zielsetzungsprozess umfasst vier Schritte (Management-Regelkreis):

- › Ziele definieren
- › Maßnahmen planen und entscheiden
- › Aktivitäten realisieren
- › Zielerreichung kontrollieren

Ziele nach SMART definieren

Eine Methode, um Ihr Ziel klar und deutlich zu definieren, ist die SMART-Methode⁴⁶. Formulieren Sie Ihre Ziele entsprechend:

- › Schriftlich/spezifisch
- › Messbar
- › Anspruchsvoll
- › Realistisch
- › Terminiert

Projektmanagement umfasst in Ihrem Betrieb sämtliche Führungsaufgaben, d.h. die Planung, Überwachung, Koordination, Steuerung und Kontrolle Ihres Projekts. Wichtig dabei ist, dass Projektmanagement **nicht** die Aktivitäten beinhaltet, die das zu lösende Problem selbst betreffen. Es geht dabei **nicht** um die fachlichen Beiträge zu Ihrer Problemlösung. Es geht vielmehr um das Management des Problemlösungsprozesses⁴⁷.

Dabei sind Soft Skills, die „weichen Faktoren“ zusätzlich sehr wesentlich. Wie setzen Sie z.B. das Projektteam zusammen, damit Art und Weise des miteinander Umge-

46 Vgl.: Michels, B.: Projektmanagement Handbuch - Grundlagen mit Methoden und Techniken für Einsteiger, 2. Neuauflage 2020.

47 Vgl.: Fiedler, R. Einführung in das Projektmanagement, FH-Würzburg, 2020

Checkliste Aktionsplan für ein ausgewähltes Ziel

Notieren Sie nun die oben genannten Ziele in der nachfolgenden Liste entsprechend der SMART-Methode. Tipp: Formulieren Sie die Ziele positiv bzw. ökonomisch/ökologisch sinnvoll.

Ziel	Spezifisch	Messbar	Attraktiv/ Anspruchsvoll	Realistisch	Terminiert
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

hens positiv auf das Projektergebnis wirken? Dass diese Faktoren sehr wichtig sind, drückt z. B. die „Eisberg-Theorie“⁴⁸ aus. Sie besagt wie bereits im Kapitel: Modelle der Kommunikation ab Seite 30 ausführlich beschrieben wurde, dass ähnlich wie bei einem Eisberg nur ein kleiner Teil des Auftrags, ca. 20%, direkt wahrnehmbar sind. In diesen 20% sind Sachinformationen wie Zahlen, Daten und Fakten enthalten. Die restlichen 80% werden jedoch versteckt auf der Beziehungsebene übertragen. Diese Informationen ergänzen die Aspekte der Sachebene und beeinflussen Ihr Projekt also sehr stark, denn hier geht es um Stimmungen, Gefühle und Wertvorstellungen, die zusätzlich durch Mimik, Gestik oder Tonfall - auch unbewusst - übertragen werden.

Veränderungen müssen in nahezu jedem Betrieb im Laufe der Zeit angegangen und realisiert werden. Nur so entstehen Innovationen und Ihr Betrieb kann erfolgreich am Markt bestehen. Oft müssen Sie Veränderungen auch unter Zeitdruck durchführen. Erfolgreich sind Projekte in der Regel aber dann, wenn sie trotz möglichen Termin-, Kostendrucks detailliert geplant und durchgeführt werden. Um dies zu realisieren, können Sie Ihr Projekt in einzelne Phasen gliedern:

Projektphasen

Die Zerlegung Ihres Projekts in einzelne Phasen ist von den Schwerpunkten des Projektes und der Komplexität abhängig. Meist gibt es vier grundsätzliche Phasen:

Grafik 18: Projektphasen



Eigene Darstellung

⁴⁸ Vgl.: Hölzle ,P., Grünig, C.: Projektmanagement. Professionell führen - Erfolge präsentieren. Haufe, Freiburg 2006.

Häufig wird bereits am Anfang eines Projekts sofort in Lösungen gedacht und alles bis ins Feinste durchgeplant. Aber: vieles hat sich im Laufe der Zeit verändert und eine Aktualisierung erweist sich als sehr aufwendig. Deshalb empfehlen wir, dass Sie sich Schritt für Schritt an das Detail heranarbeiten.

Festlegung der Meilensteine

Innerhalb der vier Phasen gibt es weitere wichtige Ereignisse, die als Meilensteine bezeichnet werden. Meilensteine sind Ihre Entscheidungspunkte, Sie können sie auch als Prüfpunkte bezeichnen. Sie geben Ihnen Struktur im Projekt, d.h. zeigen deutlich den Weg bis zum Projektabschluss auf.

Das nächste Beispiel gibt Ihnen eine Hilfestellung für das Beschreiben Ihrer Meilensteine. Die grobe Formulierung von Meilensteinen für den Bau eines Hauses könnte z.B. so aussehen:

1. Baugrundstück finden
2. Baugrube ausheben
3. Fundamente gießen
4. Rohbau fertig stellen
5. Innen-Installationen anbringen
6. Außen- und Innenarbeiten abschließen
7. Bau abnehmen lassen

In unserem Beispiel wird deutlich, dass jeder folgende Meilenstein dann begonnen wird, wenn der vorhergehende abgeschlossen ist. Das muss aber nicht so sein. Deshalb bringt es Ihnen Klarheit, wenn Sie mögliche überlappende Bausteine auch so kennzeichnen. So könnte z.B. die Innen-Installation gleichzeitig zu Außenarbeiten durchgeführt werden. Dieses Beispiel kann auch als unkritischer „offener Punkt“, gelten, deren nachträgliche Erledigung sichergestellt werden kann. Wichtige Merkmale sind die Übergänge von einer Projektphase in die nächste. Hier entscheidet sich in besonderem Maße, ob Sie Ihr Projekt nach Plan weiterführen können.

In der Regel haben Projekte Berührungspunkte mit der Verarbeitung personenbezogener Daten. Das bedeutet, dass Sie sich mit den Themen Datenschutz und

Datensicherheit näher beschäftigen sollten. Zudem wird betrieblicher Datenschutz und Datensicherheit in allen Betrieben in den letzten Jahren immer wichtiger.

Checkliste Projektabschluss

Auch wenn Ihr Projekt als formal abgeschlossen gilt, ist es wichtig herauszufinden, ob alle im Projekt durchgeführten Handlungen zum Erfolg geführt haben:

	Mögliche Abweichung	Notwendige Abweichung	Wer/Wann
Wurden alle definierten Meilensteine erreicht?			
Gibt es noch offene Arbeitspakete?			
Ist eine Dokumentation erstellt?			
War der Personaleinsatz ausreichend? (Qualitativ u. Quantitativ)			
Wurde ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt?			
Ist eine Kostenüberprüfung bzw. Abschlusskalkulation erfolgt?			
Ist der Abschlussbericht formuliert?			
Ist der/die Auftraggeber:in zufrieden?			
Ist das Projektteam zufrieden?			

Datenschutz und Datensicherheit

Seit Inkrafttreten der EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG neu) sind die Anforderungen an die Betriebe beim Schutz personenbezogener Daten umfangreicher geworden. Der Datenschutz wurde vereinheitlicht, um den freien Verkehr personenbezogener Daten innerhalb der EU zu ermöglichen. Die Rechte natürlicher Personen wurden gestärkt und die Informationspflichten für Betriebe und Organisationen, die Daten natürlicher Personen verarbeiten, erweitert. Der Schutz personenbezogener Daten beinhaltet deren sichere Aufbewahrung und Verarbeitung. Ihre unternehmensbezogenen Daten unterliegen nicht der DSGVO. Aber in Ihrem eigenen betrieblichen Interesse sollten Sie für deren Sicherheit genauso sorgen.

Datenschutz und die Datenschutzgrundverordnung

Der Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten ist ein Grundrecht⁴⁹. Dies besagt die Europäische Grundrechtecharta. Mit der DSGVO wird der Umgang mit personenbezogenen Daten innerhalb der Europäischen Union geregelt. Dabei sind die Rechte natürlicher Personen ebenso festgeschrieben wie die Verpflichtungen von Betrieben und Organisationen, wenn sie personenbezogene Daten verarbeiten. Somit sind Sie mit Ihrem Betrieb verpflichtet, die verarbeiteten Daten natürlicher Personen zu schützen und auf Anfrage die Erfüllung dieser Pflichten nachzuweisen. Die DSGVO legt in Art. 5 die Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten fest:

- › Rechtmäßigkeit der Datenerhebung
- › Transparenz: Informationen über die Verarbeitung der Daten müssen präzise, in einfacher Sprache formuliert und leicht zugänglich sein
- › Zweckbindung der erhobenen Daten: die Verarbeitung darf nur für festgelegte, eindeutige, legitime Zwecke erfolgen
- › Datensparsamkeit: Beschränkung der Erhebung von Daten auf das notwendige Maß
- › Richtigkeit der verarbeiteten Daten
- › Zeitliche Begrenzung der Datenspeicherung: Die Identifizierung einer natürli-

⁴⁹ Europäische Union 2016 L 119/1

chen Person durch die gespeicherten Daten darf nur so lange möglich sein, wie es der Zweck der Verarbeitung erfordert

- › Datensicherheit: Schutz der Daten vor unrechtmäßiger Verarbeitung, Verlust oder Zerstörung
- › Rechenschaftspflicht: Als Verantwortlicher muss Ihr Betrieb die Einhaltung dieser Grundsätze nachweisen können

Was sollten Sie hinsichtlich der Rechte natürlicher Personen in Ihrem Betrieb beachten?

Die DSGVO gibt natürlichen Personen weitgehende Rechte, was die Verarbeitung Ihrer Daten betrifft.

Recht auf Auskunft:

Eine Person kann von Ihnen Auskunft darüber verlangen, ob und welche Daten in Ihrem Betrieb verarbeitet werden, zu welchem Zweck sie verarbeitet werden und über die geplante Dauer der Speicherung oder zumindest über die Kriterien, die für die Festlegung der Speicherdauer gelten. Außerdem müssen Sie Auskunft darüber geben können, wer Empfänger:in der Daten ist, falls Sie diese weitergeben z.B. an einen Cloudanbieter. Übermitteln Sie Daten in ein Drittland müssen Sie außerdem angeben können, ob dort ein angemessener Schutz der personenbezogenen Daten gewährleistet ist. Ob das Schutzniveau in einem Drittland angemessen ist, beschließt die Europäische Kommission jeweils für vier Jahre. Ein solcher Beschluss wurde beispielsweise nach dem Austritt Großbritanniens aus der EU gefasst.

Ihre Informationspflicht als Verarbeiter:in personenbezogener Daten bei der Datenerhebung:

Schon bei der Erhebung personenbezogener Daten müssen Sie der betroffenen Person mitteilen, welche Daten Sie erheben, zu welchen Zwecken und auf welcher Rechtsgrundlage dies geschieht, außerdem, ob die Daten in ein Drittland weitergegeben werden und ob dieses Land den erforderlichen angemessenen Datenschutz gewährleistet. Sie müssen weiterhin Namen und Kontaktdaten der Verantwortlichen und gegebenenfalls die Kontaktdaten des/der Datenschutzbeauftragten mitteilen. Zusätzlich sollten Sie die betroffene Person über ihre Rechte gegenüber Ihrem Betrieb bzgl. der Erhebung personenbezogener Daten informieren.

Ihre Auskunftspflicht:

Stellt eine Person eine Anfrage an Ihren Betrieb, um Informationen über die Verarbeitung und den Verwendungszweck ihrer Daten zu erhalten, muss Ihr Betrieb unverzüglich, spätestens innerhalb eines Monats diese Anfrage beantworten.

Weitere Rechte⁵⁰ natürlicher Personen, die für Ihren Betrieb wichtig sind:

- › Recht auf Berichtigung personenbezogener Daten
- › Recht auf Löschung nicht mehr erforderlicher Daten (Recht auf Vergessenwerden)
- › Recht auf Einschränkung der Verarbeitung: (Falls Daten, z.B. um Rechtsansprüche geltend zu machen, gespeichert bleiben müssen, kann verlangt werden, dass die Daten nur zu diesem Zweck gespeichert oder verarbeitet werden dürfen.)
- › Recht auf Datenübertragbarkeit (Datensouveränität): Wenn die Verarbeitung der Daten mit automatisierten Verfahren erfolgt, müssen die Daten strukturiert und maschinenlesbar einem anderen Datenverarbeiter übermittelt werden können. Dies kommt z.B. infrage, wenn eine Kundin, eine Kunde die Bank oder den Telekommunikationsdienst wechselt.
- › Widerspruchsrecht (Widerruf der Einwilligungserklärung z.B. bei Direktwerbung oder Newslettern)
- › Recht auf Beschwerde bei der Aufsichtsbehörde (Datenschutzbeauftragte der Länder oder des Bundes)

Datenschutzkonzept

Datenschutz unterliegt gesetzlichen Regelungen, die immer wieder angepasst werden. Sie brauchen für Ihren gesamten Betrieb ein ausformuliertes Datenschutzkonzept, das bei Bedarf weiterentwickelt wird. Regelmäßige Datenschutzzschulungen Ihrer Mitarbeitenden sind deshalb unumgänglich. Folgende Aspekte sind dabei für Ihren Betrieb wichtig:

- › Sicherheit der Daten: Daten sind nur wirksam geschützt, wenn sie gar nicht erst anfallen (Datenminimierung) oder Dritte, die sich unberechtigt Zugriff verschafft haben, die Daten nicht verwenden können. Deshalb sollten Sie personenbezogene Daten nur verschlüsselt speichern und versenden.

⁵⁰ <https://dsgvo-gesetz.de/kapitel-3/>

- › Einwilligung: Die Verarbeitung personenbezogener Daten ist grundsätzlich verboten, wenn sie nicht durch ein Gesetz ausdrücklich erlaubt ist oder eine betroffene Person in die Verarbeitung eingewilligt hat. Sie benötigen also für jegliche Verarbeitung dieser Daten eine Einwilligungserklärung. Diese darf aber nur für den jeweiligen Zweck gelten und nicht mehrere Vorgänge miteinander koppeln. Beispielsweise darf die Einwilligung zur Aufnahme von Kund:innen-daten für ein Angebot nicht gleichzeitig die Einwilligung für die Zusendung eines Newsletters beinhalten. Für die Verarbeitung der Daten von Kindern unter 16 Jahren ist vorherige Einwilligung der Eltern nötig.
- › Privacy by default: Alle Vorgänge, bei denen Daten von Personen verarbeitet werden, müssen datenschutzfreundliche Voreinstellungen haben. Wenn Kund:innen sich beispielsweise auf Ihrer Internetseite registrieren lassen möchten, muss die Voreinstellung bei der Registrierung so sein, dass die Profildaten der registrierten Person nicht öffentlich einsehbar sind. Gibt ein:e Nutzer:in auf Ihrer Internetseite persönliche Daten ein, z.B. bei einer Online-Bestellung, darf er/sie damit nicht automatisch einen Newsletter abonnieren. Die Voreinstellung muss dergestalt sein, dass aktiv ein Häkchen gesetzt werden muss, um z.B. einen Newsletter zu abonnieren (Opt-In-Verfahren).
- › Datenschutzerklärung auf Websites: Ihre Website benötigt eine leicht verständliche Datenschutzerklärung, aus der hervorgeht, welche Daten beim Besuch der Website erhoben werden und wie sie verarbeitet werden.

Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten

Als Betrieb sind Sie verpflichtet, alle Verfahren schriftlich zu dokumentieren, bei denen personenbezogene Daten verarbeitet werden. Dieses Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten müssen Sie auf Anfrage der Aufsichtsbehörde zur Verfügung stellen. Es muss u.a. enthalten:

- › alle Datenverarbeitungsvorgänge,
- › den Kreis der betroffenen Personen,
- › den Verarbeitungszweck,
- › die Empfänger:innen der Daten,
- › die Löschfristen

Grundsätzlich müssen Sie dieses Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten ab einer Betriebsgröße von 250 Mitarbeitenden führen⁵¹. Da es aber zahlreiche Einschränkungen gibt, empfiehlt es sich für jeden Betrieb, dieses Verzeichnis zu führen.

Rechenschaftspflicht

Sie müssen nachweisen können, dass alle personenbezogenen Daten DSGVO-konform verarbeitet werden.

Themen, die eine Grundlagenschulung zum Datenschutz enthalten sollte:

- › Worum geht es beim Datenschutz?
- › Welche Daten sind geschützt?
- › Welche Daten fallen nicht unter die DSGVO?
- › Was sind personenbezogene Daten?
- › Was sind personenbezogene Daten besonderer Kategorie?
- › Nach welchem Grundprinzip ist der Datenschutz angelegt?
- › Was bedeutet Verarbeiten oder Nutzen personenbezogener Daten? Welche Vorgänge beim Umgang mit personenbezogenen Daten fallen darunter?
- › Was ist Anonymisierung und Pseudonymisierung?
- › Warum werden Anonymisierung und Pseudonymisierung angewendet?
- › Welche Rechte haben Betroffene?
- › Was ist Auftragsverarbeitung?
- › Was ist beim Outsourcen von Datenverarbeitung zu beachten?
- › Wer trägt die Verantwortung für die Einhaltung des Datenschutzes?
- › Was sind die Aufgaben von Datenschutzbeauftragten?
- › Wem sind Datenschutzbeauftragte unterstellt?
- › Wer kontrolliert die Einhaltung der Bestimmungen des Datenschutzrechts im Betrieb und auf behördlicher Seite?
- › Was ist bei einem Datenschutzverstoß zu tun?
- › Was ist bei einer Anfrage einer Person über die Verarbeitung ihrer Daten zu tun?

51 Stand 2021.

- › Wie ist mit Computern und Speichermedien umzugehen?
- › Wie sind E-Mails und andere Kommunikationsmittel zu nutzen? Ist private Nutzung erlaubt?
- › Welche Kommunikationsmittel sind erlaubt?

Datensicherheit

Zum Datenschutz gehören auch die sichere Aufbewahrung und Versendung von Daten. Die DSGVO verlangt den Schutz und damit die sichere Verarbeitung personenbezogener Daten. Sie müssen gewährleisten, dass diese Daten vor unrechtmäßiger Verarbeitung und unbeabsichtigtem Verlust geschützt sind. Damit ist unter anderem gemeint, dass Ihre technische Ausstattung den aktuellen Sicherheitsstandards entsprechen muss. In Ihrem eigenen Interesse sollten Sie nicht nur die Sicherheit personenbezogener, sondern aller Daten, die Ihren Betrieb betreffen, stets im Auge behalten.

Daten sind eigentlich nur sicher aufzubewahren und zu versenden, wenn sie verschlüsselt sind. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Daten sowohl im eigenen Netzwerk als auch in der Cloud verschlüsselt gespeichert werden. Achten Sie außerdem auf die Transportverschlüsselung der Daten. Für Internetseiten sollte nur das Protokoll HTTPS verwendet werden.

E-Mail-Verschlüsselung

E-Mails werden für den Transport standardmäßig verschlüsselt. Auf den Servern der Provider und auch bei Zwischenstationen während des Transports von Absender:in zu Empfänger:in liegen die Mailinhalte allerdings unverschlüsselt vor. Sicherer ist eine Ende-zu-Ende-Verschlüsselung. Dabei wird der Inhalt der E-Mail vor dem Versand verschlüsselt und erst nach dem Empfang wieder entschlüsselt. Sie kann i.d.R. während des gesamten Transports von niemandem gelesen werden⁵². Dieses Verfahren ist aufwändiger und nicht immer anwendbar, wenn Sender:in und Empfänger:in mit verschiedenen Providern oder E-Mail-Programmen arbeiten.

Einen Schritt zu mehr Datenschutz und sicherem Transport Ihrer Daten können Sie

⁵² https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Verbraucherinnen-und-Verbraucher/Informationen-und-Empfehlungen/Onlinekommunikation/Verschlusselt-kommunizieren/verschlusselt-kommunizieren_node.html abgerufen am 02.08.2021.

aber schon erreichen, indem Sie zu schützende Daten als E-Mail-Anhang versenden. Die Datei im Anhang versehen Sie mit einem Kennwort, das Sie separat und möglichst auf einem anderen Kommunikationsweg versenden.

Datensicherheit bedeutet, die technologischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, die gewünschten Daten und Inhalte ins eigene Netzwerk zu lassen und die unerwünschten fernzuhalten⁵³.

Die Bedrohungen durch Schadsoftware werden immer größer und die Angriffe auf Rechnersysteme immer raffinierter. Sorgen Sie dafür, dass Ihre IT-Systeme bestmöglich geschützt sind und halten Sie alle Programme immer aktuell, indem Sie Sicherheitsupdates zeitnah installieren. Richten Sie eine Firewall für Netzwerke und Endgeräte ein und halten Sie auch die Antivirusprogramme stets aktuell. Erstellen Sie regelmäßig Backups Ihrer Systeme, damit Ihre Daten nicht verloren sind, falls doch einmal Rechner ausfallen.

Achten Sie auf sichere Passwörter. Sichere Passwörter sind lange Passwörter. Auch das Herausfinden von Passwörtern geschieht automatisiert durch Programme. Deshalb sind Sonderzeichen kein Kriterium mehr für Sicherheit. Allein die Länge des Passworts ist entscheidend dafür, dass es nicht so schnell „geknackt“ werden kann.

Nutzen Sie bei Internetdiensten eine Zwei-Faktor-Authentifizierung, wenn sie angeboten wird. Sie weisen sich damit durch zwei unterschiedliche Faktoren aus: durch Wissen (Passwort, PIN, TAN) und Besitz (z.B. Smartphone, TAN-Generator, Bankkarte). Dass sowohl das Passwort als auch der zusätzlich notwendige Gegenstand in den Besitz von Unberechtigten gelangt, ist eher unwahrscheinlich. Dadurch sind Sie ein gutes Stück besser abgesichert als nur mit einem Passwort, selbst wenn Sie es häufig ändern.

Risiko Mensch

Bedenken Sie: Das größte Sicherheitsrisiko sitzt oft „vor dem Rechner.“ Sicherheitsfachleute sind der Meinung, dass Mitarbeitende die größte Gefahr für die IT-Sicher-

⁵³ Vgl. Veränderungsmanagement Archive - Kommunikation Mittelstand 4.0 Zugriff: 11.11.2021).

heit sind. Phishing-Attacken werden immer raffinierter. Manche Phishing-Mails sind so geschickt gemacht, dass sie einer echten E-Mail z.B. von Kolleg:innen, Freund:innen oder Vorgesetzten täuschend ähnlich sind. Dadurch fallen immer wieder Mitarbeitende auf solche Angriffe auf Ihr IT-System herein. Nutzer:innen sollten keine Administrationsrechte für die Rechner haben, mit denen sie arbeiten. So kann verhindert werden, dass versehentlich oder unwissentlich Programme installiert werden, die Schaden anrichten können.

Halten Sie sich auf dem Laufenden über bekannte Phishing-Attacken. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (www.bsi.bund.de) und verschiedene Verbraucherzentralen informieren regelmäßig darüber.

Sorgen Sie für regelmäßige Schulungen Ihrer Mitarbeitenden zu IT-Sicherheit und Datenschutz.

Literaturverzeichnis

7 Tipps für Ihre gelungene Teamarbeit (management-circle.de), Zugriff 08.08.21.

and General Semantics. Inst of General Semantics, 5. Auflage, 1995

Becker, F.: Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung: So führen Sie Teams! April 2016

Bertelsmann-Studie: DIE AUSWIRKUNGEN DER CORONA-KRISE AUF DIE ARBEITSWELT: WAS BLEIBT UND WAS NICHT? 2020

CEN/ISS: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (European Guide to Good Practice in Knowledge Management), European Committee for Standardization, Brüssel, 2004. Online: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAguide.pdf>

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) und Gesellschaft für Wissensmanagement, Wissensmanagement in der Norm ISO 9001, Frankfurt am Main 2015, S.7

eBook: Employee Experience Management im Wandel, https://www.qualtrics.com/de/ebooks/employee-experience-im-wandel/?utm_ip=de_erlebnismangement_mitarbeiter_zufriedenheit_mitarbeitermotivation, Zugriff 29.06.2021

Ely, K. Boyce, L.A., Nelson, J. K. Zaccarao, G. H., Hernandez-Broome, G., & Whyman, W.: Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. Leadership Quarterly, 21 (4), 585-599, 2010

Engels, C.: Aktiv zuhören – die wichtigsten Techniken, <https://www.experto.de/businessstipps/aktiv-zuhoeren-die-wichtigsten-techniken.html>, Zugriff 20.12.2021

Europäische Union 2016 L 119/1

Fadel, C., Bialik, M., Trilling, B.: Die vier Dimensionen der Bildung. Was Schüler im 21. Jahrhundert lernen müssen,

Fallenstein, I.: Aufbau und Übermittlung von Nachrichten im Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun, 2017

Fiedler, R. Einführung in das Projektmanagement, FH-Würzburg, 2020

Gabler Wirtschaftslexikon, 6 Bände, Berlin/Heidelberg 2018

Gallup Engagement Index 2019 für Deutschland (GEID)

Glasl, F. Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, 2020

Glöde, T.: Female Leadership: Frauen als Treiber der Digitalen Transformation, 2017

Hall, S.: Structured Communication of Events, 1973

Handout – Grundlagen Kommunikation & Kommunikationstechniken, EFAS e.V., Fachverband

der Diakonie Deutschland (Hrsg.), Stuttgart o.J.

Heyer, F.: Schlagfertig! Mit den richtigen Worten erfolgreich Kontern: 30 Schlagfertigkeitstechniken für Berufs-, Privat- und Schulleben, 2021; Schlagfertigkeitstechniken (rhetorik.ch),

Hölzle ,P., Grünig, C.: Projektmanagement. Professionell führen - Erfolge präsentieren. Haufe, Freiburg 2006,

<http://erfolgreich-praesentieren.info/einstieg-in-die-praesentation/> Zugriff am 09.11.21

<https://bosch-ag.com/wie-sie-ihre-mitarbeiter-durch-fragen-coachen-koennen/> Zugriff 13.10.21

<https://dsgvo-gesetz.de/kapitel-3/> Stand 2021

<https://karrierebibel.de/4-ohren-modell/> Zugriff 13.08.21

<https://karrierebibel.de/konfliktmanagement/> Zugriff 13.10.21

<https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-bewahrung-des-wissens.pdf> Zugriff 02.02.2021

<https://wissensmanagement.open-academy.com/category/methoden/wissen-identifizieren/wissenstraegerkarte/> 07.05.2021

https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Verbraucherinnen-und-Verbraucher/Informationen-und-Empfehlungen/Onlinekommunikation/Verschlusselt-kommunizieren/verschlusselt-kommunizieren_node.html abgerufen am 02.08.2021

<https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/praesentationstechniken/3859403.html>/Zugriff am 05.10.21

<https://www.mitarbeitermotivation-anleitungen.de/mitarbeiter-coaching-methoden/>Zugriff 08.11.21

<https://www.soft-skills.com/soft-skills-wuerfel/kommunikative-kompetenz/>Zugriff 08.08.2021

Korzybski, A. (1933): Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems

Leitfaden Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren? <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-bewahrung-des-wissens.pdf> Zugriff 20.06.2021

Mai, J.: Erfolgreich verhandeln: 10 Tipps für bessere Verhandlungen, in: Karriere Bibel 2021

Michels, B.: Projektmanagement Handbuch - Grundlagen mit Methoden und Techniken für Einsteiger, 2. Neuauflage 2020

North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten, 6. Auflage, Wiesbaden 2016

Pfeiffer, F.: Die Potenzialanalyse: Funktion, Methoden und Problemfelder, 2009

- Prohaska, S., Diese Fragearten sollten Führungskräfte kennen; Fleig, J. Fragetechnik und Fragearten, Management-Handbuch Mitarbeiterführung, Karlsruhe
- Rheinberg, F. (2008): Motivation (7. Auflage). Stuttgart, S. 151.
- Rogers, Carl R.: Die nicht-direktive Beratung. Counselling and Psychotherapy. Fischer, Frankfurt am Main 1985
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1-4: Störungen und Klärungen / Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung / Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation / Fragen und Antworten, 2014
- Sender Empfänger Modell: Einfach besser kommunizieren! (karrierebibel.de), Zugriff 13.08.21
- Sobel, K., Reilly, L. & R.R.: The Power of Virtual Distance: A Guide to Productivity and Happiness in the Age of Remote Work 2. Auflage, 2020
- Tenbergen, R.: in Groll, T., Wer kooperiert, bekommt mehr; zeit – online, 16. Dezember 2010
- Tenbergen, R.: in Groll, T., Wer kooperiert, bekommt mehr; zeit – online, 16. Dezember 2010
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, 63, 348- 399
- Wagner, R. F. (2009). Lernen und Motivation (S. 23-55). In R. F.Wagner / A. Hinz / A. Rausch / B. Becker (Hrsg.). Modul Pädagogische Psychologie. Stuttgart, S. 51.
- Watzlawik, P.: Die Lösung ist immer der beste Fehler: Typische Probleme der Kommunikation im Alltag, Juni 2021
- Wegele, A.: Wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter coachen, in: business-wissen, 2009
- Weyand, G.: Marketing für Berater, Trainer und Coaches, Praxisleitfaden mit Vorlagen,
- Whitepaper Haufe, Mitarbeitergespräch Leitfaden: Tipps zu erfolgreicher Vorbereitung für HR und Führungskräfte, Nr. 03/2021

Herausgeberin

ItF Institut Kassel e.V.
Wilhelmshöher Allee 164
34119 Kassel

Fon 0561 3160049
Mail: info@itf-kassel.de
www.itf-kassel.de

Autor:innen/Redaktion

Vera Lieder,
Claudia Kurzbuch,
Gudrun Lorenz,
Marie-Kristin Resch,
Konrad Schmidt

Stand:

Februar 2022, 1. Auflage

Diese Publikation ist im Rahmen des Projektes Climb! Up - Karriereschritte für Frauen in Führung in der digitalen Arbeitswelt entstanden; Das Projekt wurde über drei Jahre im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die veröffentlichten Informationen beruhen auf unserer gewissenhaften Recherche der verwendeten Quellen. Für die fachlichen Inhalte der externen angegebenen links übernimmt die Redaktion keine Haftung, d.h. für den Inhalt der per link angegebenen Seiten sind ausschließlich deren Betreiber:innen verantwortlich.

