### 

-

### Wirkungsvolle Führung im Alltag

**Die Werkzeugkiste**

### Inhaltsverzeichnis

### 1 Was bedeutet Führung? 3

### 2 Was Führungskräfte tun: 5 Aufgaben, 5 Regeln 8

### 3 Hilfsmittel: Wie werden Menschen in Unternehmen eigentlich geführt? 11

4 Das Hauptziel: Leistungsprozesse steuern 12

5 Der Führungsregelkreis 13

6 Führen im Team – eine Herausforderung 15

7 Die Voraussetzung: Generalisten mit Metakompetenzen 18

8 Der sequenzielle Problemlösungsprozess 19

9 Die professionelle Führungsteam-Sitzung 21

10 Klare Ziele – Klare Aufträge 31

11 Führung ritualisieren 34

12 Vorbild sein: authentisch und integer 51

**1 Was bedeutet Führung?**

Führungskräfte spielen in der Entwicklung effektiver Organisationen eine Schlüsselrolle. Sie dirigieren die Mitarbeiter in die richtige Richtung, gewinnen ihr Bekenntnis zur Verwirklichung der „Mission“ der Organisation und motivieren sie dazu, ihre Ziele zu erreichen.

Wie John Kotter geschrieben hat:

Die richtungsgebende Funktion der Führung mündet nicht in die Erstellung von Plänen; sie erzeugt Visionen und Strategien. Diese definieren eine Tätigkeit, eine Technologie oder Unternehmenskultur als das, was sie langfristig werden sollte, und beschreiben einen gangbaren Weg, auf dem dieses Ziel erreicht werden kann.

Und wie Warren Bennis und Burt Nanus folgern:

Führungskräfte artikulieren und definieren, was bis dahin nur implizit oder überhaupt nicht ausgesprochen wurde; dann finden sie Bilder, Metaphern oder Modelle, welche einen neuen Brennpunkt für die Aufmerksamkeit darstellen können. Indem Führungskräfte dies tun, stabilisieren sie das herrschende Wissen oder stellen es in Frage. Mit wenigen Worten: Ein wesentliches Merkmal effektiver Führung besteht in der Fähigkeit, die Mitglieder der Organisation zu beeinflussen und ihrer Arbeit Sinn zu geben.

# Was ist Führung?

Führung bedeutet, mit Hilfe anderer Menschen etwas zu erreichen. Geführt wird, wenn es ein Ziel zu erreichen gilt und wenn dazu mehrere Personen benötigt werden. Managen bedeutet führen. Der Manager kann seine Aufgabe nur mit Unterstützung seines Teams erfüllen, welches dazu bewegt werden muss, ihm zu folgen. Führung bedeutet daher, einzelne Mitarbeiter und Teams dazu zu bewegen, ihr bestes zu geben, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen.

Die grundlegende Zielsetzung der Führungskraft besteht darin, die gestellte Aufgabe mit Hilfe ihrer Gruppe zu erfüllen. Um dieser Zielsetzung gerecht werden zu können, muss die Führungskraft drei Dinge erreichen:

1. Sie muss ihr Team zu engagierter Kooperation bewegen.
2. Sie muss die Gruppe dazu bewegen, die vereinbarten Zielsetzungen umzusetzen.
3. Sie muss die Fähigkeiten, Energien und Begabungen des Teams völlig ausschöpfen.

Die Führungskraft versucht, die Menschen durch freiwillige Mitarbeit und nicht durch widerstrebende Unterwerfung dazu zu bewegen, das in ihren Augen Notwendige zu tun. Die Führungskraft sorgt für eine gute Gruppenmoral, die dann hoch sein wird, wenn das Team produktiv ist und gut zusammenarbeitet. Dabei geht es nicht darum, den Gruppenmitgliedern ein angenehmes Leben zu verschaffen; tatsächlich werden sie häufig einen stärkeren Leistungsdruck verspüren als wenn sie selbst über ihren Arbeitseinsatz entscheiden dürften. Wenn sie jedoch gemeinsam etwas bewegen, werden sie daraus Befriedigung ziehen.

# Führungsqualitäten

Effektive Führungskräfte konzentrieren sich auf relativ wenige Schlüsselaufgaben, haben eine sehr klare Vorstellung davon, wie sie diese erfüllen wollen, und sind imstande, ihren Mitarbeitern eine Richtung vorzugeben.

Erfolgreiche Führung scheint davon abzuhängen, ob man zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Qualitäten vorweisen kann. Aber von welchen Faktoren hängen diese Fähigkeiten ab?

Eine Studie über britische Spitzenmanager ergab die folgende Rangliste von Erfolgsfaktoren:

Bewertung

von 100

1. Die Fähigkeit, mit Menschen zu arbeiten 78

2. Frühzeitige Verantwortung für wichtige Aufgaben 75

3. Das Bedürfnis, Resultate zu erzielen 75

4. Führungserfahrung in der Frühphase der Karriere 74

5. Umfassende Erfahrung in vielen Funktionen 68

6. Fähigkeit, Kompromisse einzugehen und zu verhandeln 66

7. Bereitschaft, Risiken einzugehen 63

8. Größerer Ideenreichtum als Kollegen 62

9. Talente werden durch unmittelbare Vorgesetzte gefördert 60

10. Fähigkeit, den Managementstil an die Erfordernisse anzupassen 58

Die Liste besteht aus einer Mischung der Fähigkeiten oder Kenntnisse (1, 3, 6, 7, 8 und 10) und jenen Erfahrungen, aufgrund derer sich diese Fähigkeiten entwickelt haben (2, 4, 5 und 9). Die Liste verdeutlicht die Tatsache, dass kein Manager alle erforderlichen Fähigkeiten von Natur aus mitbringen kann. Sie entfalten sich in den Erfahrungen und in Situationen, in denen potentielle auf erfahrene Führungskräfte treffen.

Führungsfähigkeiten werden zum Großteil erworben. Zunächst braucht eine Führungspersönlichkeit Intelligenz, eine positive Einstellung und eine Mischung aus Mut, Schlauheit und gesundem Menschenverstand. Erfolgreiche Führungskräfte bauen auf diesen natürlichen Talenten auf und entwickeln in der Erfahrung die erforderlichen umfassenden Fähigkeiten.

# Visionäre Führung

Visionäre Führungskräfte haben die Begabung, erfolgsorientierte Organisationen zu schaffen oder solche Organisationen, denen diese Eigenschaft fehlt, wieder auf den Erfolg auszurichten. Sie sind imstande, sich vorzustellen, welche Gestalt die Organisation annehmen und was sie erreichen sollte, und sie haben die Kraft, ihre Vision zu verwirklichen. Tom Peters hat es so ausgedrückt: „Die Vision und das, was der Manager täglich tut, um sie entschlossen zu verwirklichen, stellen das Steuerruder dar, welches das Boot auf Kurs hält und verhindert, dass die Mitarbeiter in den Wogen der Veränderung vom Kurs abkommen.“

Visionäre Führungspersönlichkeiten können Einzelgänger sein – Menschen, welche die Dinge anders sehen und anders handeln. Oft sind sie Außenseiter, die von einer Organisation angeworben werden; oder sie sind unkonventionelle Insider, Leute aus der Organisation, deren Vorstellungen über die richtige Funktionsweise der Organisation deutlich von der Auffassung der Mehrheit abweichen. Beispiele sind Jan Carlzon von SAS, Sir John Harvey-Jones (ICI), Lord King und Sir Colin Marshall (British Airways), Barry Sullivan (First Chicago) und Jack Welch (General Electric).

Bill Richardson zufolge zeichnen sich viele visionäre Führungskräfte durch folgende Eigenschaften aus:

* Sie fühlen sich durchaus wohl in zwiespältigen Situationen und können ohne sichere Antworten leben, solange sich noch keine Entwicklungstrends und Lösungen herauskristallisiert haben.
* Sie sind selten originäre Denker – ihre Vorstellungen beruhen auf Zuhören und Beobachtung; neue Zugänge finden sie, indem sie Verbindungen zwischen anderswo stattfindenden Entwicklungen und den Anwendungsmöglichkeiten in ihrem eigenen Bereich herstellen.
* Sie streben Perfektion an, suchen nach Lücken zwischen gegenwärtigem und idealem Zustand und bemühen sich um Verbesserungen.
* Sie neigen zum Handeln – sie sprechen lieber als zu schreiben oder zu planen.
* Sie beherrschen die Kommunikation und verfügen über die Fähigkeit, der gesamten Organisation Bedeutung und Implikationen ihrer Vision nahe zu bringen.
* Sie gehen mit Bedacht Risiken ein.
* Sie sind „Reparierer“ im Sinne von Tom Peters: „Sie reparieren überall, wo sie hinkommen, jeden Fehler, den sie finden“.
* Sie sind unabhängig – sie hören zu, aber sie machen sich ihre eigenen Gedanken.
* Sie sind ergebnisorientiert – sie sind entschlossen, Resultate zu erzielen und die Hindernisse zu umgehen, die sich dem Visionär bei der Verwirklichung neuer Ideen unvermeidlich in den Weg stellen.
* Sie sind belohnungsorientiert – sie wollen, dass man ihre Leistung mit Belohnungen finanzieller und nichtfinanzieller Natur honoriert.
* Sie sind optimistisch – sie glauben, dass die Welt unendliche Möglichkeiten bietet und dass fast alles möglich ist.

# Führungstypen

Führungspersönlichkeiten können anhand von Eigenschaften, Erfolgsfaktoren und Persönlichkeitsmerkmalen eingeordnet werden. Will man die Frage „Wer ist eine Führernatur?“ beantworten, so sollte man auch untersuchen, wie diese Faktoren in ihrer Kombination verschiedene Führungstypen erzeugen.

Es gibt eine Reihe von Methoden zur Klassifizierung der verschiedenen Führungstypen. Hier einige der üblichsten Kategorisierungen:

1. *Charismatisch – uncharismatisch*. Charismatische Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch ihre Ausstrahlung, ihre Persönlichkeit und ihre Begeisterungsfähigkeit aus. Dies sind natürliche Eigenschaften, obwohl die Erfahrung diese Personen wahrscheinlich gelehrt hat, wie sie sich am besten selbst darstellen können. Uncharismatische Führungspersönlichkeiten zeichnen sich vor allem durch ihr Know-how, ihr vertrauenerweckendes Auftreten und ihre kühle, analytische Annäherung an Probleme aus.
2. *Autokratisch – demokratisch*. Autokratische Führer zwingen ihrer Umgebung ihre Entscheidungen auf und neigen dazu, sich mit Ja-Sagern zu umgeben. Gestützt auf ihre Position zwingen sie die Mitarbeiter, ihre Anweisungen zu befolgen. Demokratische Führerpersönlichkeiten ermutigen ihre Mitarbeiter, sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen. Sie setzen ihre Autorität ein, um Resultate zu erzielen, vertrauen jedoch mehr auf ihr Know-how und ihre Überzeugungskraft als auf die mit ihrer Position verbundene Macht.
3. *Visionär*/ *Ermöglicher* oder *Überwacher/ Manipulator.* Der Visionär/ Ermöglicher inspiriert die Mitarbeiter mit seinen visionären Zukunftsvorstellungen. Dem Überwacher/ Manipulator geht es im wesentlichen um die Verwaltung des internen Systems.
4. *Geschäftsmann – Gestalter.* Burns unterscheidet zwischen Führungskräften, die Wohlverhalten gegen Geld, Jobs und Sicherheit tauschen, und Führungskräften, die andere motivieren, nach höheren Zielen zu streben, anstatt nur kurzfristige Interessen zu verfolgen.

***-🡪 Welchem Führungstyp neige ich selber zu?***

# Die Rolle der Führungskraft

Führungskräfte haben im Wesentlichen zwei Funktionen zu erfüllen. Sie müssen:

1. *Die gestellte Aufgabe erfüllen –* aus diesem Grund existiert ihre Gruppe. Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass die Gruppe ihren Zweck erfüllt. Gelingt das nicht, so führt dies zu Enttäuschung, Disharmonie, Kritik und schließlich vielleicht zur Auflösung der Gruppe.
2. *Funktionierende Beziehungen aufrechterhalten –* das betrifft sowohl die Beziehung zwischen dem Führer und den Gruppenmitgliedern als auch die Beziehungen innerhalb der Gruppe. Diese Beziehungen sind effektiv, wenn sie der Erfüllung der Aufgabe dienen. Es gibt Beziehungen, die das Team, seine Gruppenmoral und seinen Sinn für die gemeinsame Aufgabe betreffen, und solche, die die einzelnen Gruppenmitglieder und ihre Motivierung betreffen.

***-🡪 Welche Aufgabe liegt mir mehr?***

John Adair untergliedert diese Anforderungen in drei Bereiche mit Erfordernissen, welche die Führungskraft zu erfüllen hat. Dies sind:

1. *Aufgabenerfordernisse –* Erfüllung der Aufgabe
2. *Gruppenerfordernisse –* Schaffung und Aufrechterhaltung von Teamgeist
3. *Individuelle Erfordernisse –* Harmonisierung der Erfordernisse des einzelnen Mitarbeiters mit jenen der Aufgabe und der Gruppe

Die Interdependenz dieser drei Erfordernisse lässt sich am besten in Form von drei einander überlappenden Kreisen darstellen.

# Das Gesetz der Situation

Welcher Art die ausgeübte Führung ist und welchen Erfolg man als Führungskraft hat, hängt wesentlich von der Situation und von der Fähigkeit der Führungskraft ab, die Umstände richtig einzuschätzen und entsprechend zu handeln. Zu den Situationsumständen gehören die Natur der Aufgabe, der Einfluss der Organisation – ihre Richtlinien, ihre Kultur und ihr Umfeld. Sodann muss gefragt werden, inwieweit die Situation klar oder zwiespältig ist, welche Art von Personen der Arbeitsgruppe angehören und welcher Art die Autorität der Führungskraft ist – zugeteilt oder angeeignet.

Fiedler hat darauf hingewiesen, dass die Leistung einer Gruppe sowohl mit dem Führungsstil als auch damit zusammenhängt, inwieweit es die Situation der Führungskraft ermöglicht, ihren Einfluss geltend zu machen. Fiedlers Forschungsergebnisse legen den Schluss nahe, dass sich ein aufgabenorientierter Zugang anbietet, wenn die Führungskraft Macht und formalen Rückhalt hat und eine relativ klar definierte Aufgabe vorfindet. Unter diesen günstigen Umständen ist die Gruppe bereit, sich führen zu lassen und Anweisungen zu befolgen.

Unter Not- und Krisenbedingungen ist die aufgabenorientierte Führungskraft wahrscheinlich effektiver als eine rücksichtsvolle Führungspersönlichkeit, der die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern am Herzen liegen. Die rücksichtsvolle Führungskraft wird die geeignete sein, wenn ihre Macht begrenzt, die Aufgabe nicht ganz klar definiert oder die Situation unklar ist.

Fiedler bezeichnete dies als Umstandstheorie der Führung und hob die Situationseinflüsse hervor, denen die Führungskraft unterliegt:

Die Führungsleistung hängt also ebenso von der Organisation wie von den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft ab. Im Allgemeinen ist es einfach nicht sinnvoll, von einer effektiven oder ineffektiven Führungskraft zu sprechen. Vielmehr sollten wir davon sprechen, dass eine Führungskraft in der einen Situation effektiv und in einer anderen ineffektiv sein wird.

Die Situation entscheidet nicht nur darüber, welche Art von Führung erforderlich ist, sondern sie bestimmt auch die Bedingungen, unter denen sich neue und andere Führungstypen herausbilden, die ausreichend qualifiziert sind, um die sich verändernden Herausforderungen zu bewältigen.

# Checkliste Führung

**Die Aufgabe**

1. Was muss warum getan werden?
2. Welche Resultate gilt es zu erzielen?
3. Welche Probleme sind zu bewältigen?
4. Liegt die Lösung für diese Probleme auf der Hand oder gibt es ein gewisses Maß an Unklarheiten?
5. Befinden wir uns in einer Krisensituation?
6. Welchen zeitlichen Rahmen gibt es für die Erfüllung?
7. Welchem Druck wird die Führungskraft ausgesetzt sein?

**Das Team**

1. Wie setzt sich das Team zusammen?
2. Wie gut ist das Team organisiert?
3. Arbeiten die Teammitglieder gut zusammen?
4. Was wollen sie mit ihrer Arbeit erreichen?
5. Wie kann das Engagement dieses Teams geweckt werden?
6. Wie können Resultate erzielt werden, indem man die Bedürfnisse der Teammitglieder erfüllt?
7. Wie werden sie auf die möglichen Führungsstile oder –ansätze reagieren?

**Die einzelnen Teammitglieder**

1. Welche Stärken und Schwächen haben die einzelnen Teammitglieder?
2. Welche Aufgaben sind geeignet, sie zu motivieren?
3. Wie werden ihre individuellen Reaktionen auf die angewandten Führungstechniken oder –stile aussehen?

***-🡪 In welcher Fragengruppe fallen Ihnen die Antworten am Leichtesten? In welcher am Schwersten?***

### 2 Was Führungskräfte tun: 5 Aufgaben, 6 Regeln

Nach Fredmund Malik besteht die Aufgabe des Managers wesentlich in der "Transformation von Ressourcen in Nutzen". In vielen Fällen ist die Ressource, die er am direktesten beeinflussen kann, die so genannte "Humanressource". Bezogen auf Mitarbeiter lässt sich dies als "Leistungs- Coaching" verstehen: Wie muss ich meine Mitarbeiter coachen, damit ich das Höchstmass an nachhaltiger Leistung von ihm bekomme? Die Tätigkeiten einer Führungskraft lassen sich unter fünf Aufgaben subsumieren:

1. Für Ziele sorgen
2. Organisieren
3. Entscheiden
4. Kontrollieren
5. Menschen fördern und entwickeln

Diese Aufgaben lassen sich aber im heutigen Marktumfeld immer weniger durch ein vorwiegend logisch-rationales, auf eine mechanistisch ausgerichtete Unternehmensorganisation basierendes Führungsverhalten erfüllen. Nach Peter Drucker müssen Führungskräfte der Zukunft in der Gesellschaft des Wissens und der Information fähig sein, all ihr bisheriges Wissen zu verlassen und offen zu sein für neues Wissen, Eigeninitiative, Entschlossenheit und Risikobereitschaft.

**Fred Maliks Regeln wirksamen Managements**

Management ist richtig oder falsch, gut oder schlecht, fähig oder unfähig, aber nicht national oder international, mono- oder multikulturell. Es ist genauso nations- und kulturunabhängig wie Sport. Golf wird überall gleich gespielt, so wie Tennis oder Schach. Gewisse Sportarten mögen in gewissen Ländern nicht sehr populär sein, und das hat vielleicht mit Kultur zu tun. So ist Skifahren in den USA kein Volkssport wie in der Schweiz oder in Österreich. Wenn aber Ski gefahren wird - und vor allem, wenn es gut gemacht wird -, so tun die Amerikaner das nach denselben Prinzipien wie die Europäer. Ebenso sind die Regeln für richtiges und gutes Management überall gleich.  
   
Und wie im Sport gibt es auch im Management Regeln, von denen sich wirksame Menschen - was immer sie tun und wo immer sie es tun - bewusst oder unbewusst leiten lassen, durch die sie ihr Verhalten disziplinieren. Diese Regeln sind in Form von Grundsätzen für wirksames Management festlegbar.  
   
Grundsätze sind neben bestimmten Aufgaben und Werkzeugen die Merkmale jedes Berufes. Auch Management ist ein Beruf. Die Grundsätze wirksamen Managements regeln, wie die Management-Aufgaben erfüllt und die Management-Werkzeuge eingesetzt werden. Management-Grundsätze bilden somit das Fundament der Professionalität der Führung. Sie sind der Kern managerieller Wirksamkeit.

Einfach, aber nicht leicht  
   
Diese Regeln, diese Verhaltensmuster sind sehr einfach zu verstehen; danach zu handeln, fällt vielen schwer. Obwohl Grundsätze als solche für alle Organisationen gleich und gleichermassen gültig sind, erfolgt ihre Anwendung immer auf einen konkreten Einzelfall, und dieser kann immer wieder neu und verschieden sein. Ein Grundsatz kann einfach sein, der Einzelfall und die seine konkreten Umstände aber sind meist höchst komplex. Der Schlüssel für die Anwendung von Grundsätzen heissen Ausbildung und Erfahrung.  
   
Erster Grundsatz: Resultatorientierung  
   
Selbst wenn man unterstellt, dass alle Menschen in allen Organisationen Tag für Tag hart arbeiten, so heisst das noch lange nicht, dass auch Ergebnisse erzielt werden. Ein Grossteil ist mehr an Aufwand, Anstrengung und Arbeit ausgerichtet, als an Leistung und Ergebnis.   
   
Kompetente Manager sind an Resultaten interessiert. Alles andere ist für sie zweitrangig. Es kann sein, dass dies krankhafte Züge annimmt - was weder für gut anzusehen noch zu empfehlen ist. Dennoch - Resultate sind letztlich das einzige und entscheidende Beurteilungskriterium für jede Führungskraft und ihre Wirksamkeit.   
   
Zweiter Grundsatz: Beitrag zum Ganzen

Selbstredend genügt es nicht, irgendwelche Resultate zu erzielen. Es kommt auf die richtigen Resultate an. Inhaltlich sind diese zwar von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Gemeinsam aber ist, dass sie sich nur bestimmen lassen, wenn man von Zeit zu Zeit den Blick von seinem unmittelbaren Verantwortungsbereich weg und auf das Ganze hin richtet.   
   
Die entscheidende Frage muss lauten: "Was kann ich tun, um für das Ganze einen wesentlichen Beitrag zu leisten?" Je mehr Arbeitsteilung und Spezialisierung vorherrschen, umso grösser ist die Gefahr, dass die Resultate, die man erzielt, keinen Bezug zu diesem Zweck haben. Nur die immer wieder neu gestellte Frage nach dem Beitrag, den jeder Einzelne auf seine Weise für das Ganze leisten kann, vermag dies zu verhindern und begründet das, was man als Selbstregulierung, Selbstkoordination und Selbstorganisation in einer Institution bezeichnet.

Dritter Grundsatz: Konzentration auf Weniges  
   
Die Einhaltung der ersten zwei Grundsätze erfordert, sich zu konzentrieren. Niemand kann auf Dauer auf vielen Gebieten zugleich erfolgreich sein. Peter F. Drucker sagt sehr zutreffend: "Wenn es ein 'Geheimnis' der Effektivität gibt, so heisst es Konzentration. Effektive Führungskräfte erledigen erstrangige Dinge zuerst und immer nur eine Sache auf einmal."   
   
Management ist, wie kaum ein anderer Beruf, permanent der Gefahr der Zersplitterung und Verzettelung der Kräfte ausgesetzt. Gerade dies verleiht aber dem Grundsatz der Konzentration auf Weniges sein Gewicht.  
   
Vierter Grundsatz: Stärken nutzen   
   
Fast alle Organisationen stehen unter hohem und steigendem Leistungsdruck. Wie kann aber erwartet werden, dass Menschen höchsten Ansprüchen gerecht werden, wenn man berücksichtigt, dass wir alle letztlich ganz gewöhnliche Menschen sind, weit davon entfernt, jeden Tag Spitzenleistungen erbringen zu können? Es gibt nur einen Weg, diesen Widerspruch aufzulösen: auf vorhandenen Stärken aufzubauen.  
   
Niemand wird erwarten können, weder von sich selbst noch von andern, dass er in der Lage ist, dort, wo er seine Schwächen hat, besonders gute Leistungen zu erbringen. Vielleicht kann man dies vorübergehend verlangen. Es auf Dauer zu fordern, wäre inhuman. Es ist aber keineswegs unmenschlich, hervorragende Resultate auf Gebieten zu verlangen, wo jemand seine Stärken hat. Ja weit mehr - man kann immer wieder feststellen, dass dort Leistungen gar nicht speziell gefordert werden müssen, weil es vielen Menschen leicht fällt, Resultate dort zu erbringen, wo sie gut sind.

Fünfter Grundsatz: Vertrauen  
   
Es gibt Führungskräfte, die offenkundig zwar alles falsch machen, wenn man sie an den Inhalten der Lehrbücher misst, - aber trotzdem haben sie eine ausgezeichnete Situation in ihren Verantwortungsbereichen. Die Erklärung besteht fast immer darin, dass es diesen Managern gelungen ist, das Vertrauen der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten zu gewinnen. Eine solide Vertrauensbasis schafft eine robuste Führungssituation. Und sie muss robust sein gegen die vielen Führungsfehler, die täglich passieren.   
   
Den meisten unterlaufen täglich Führungsfehler - ohne dass sie es wollen und meistens auch, ohne dass sie es merken. Entscheidend ist aber nicht, ob Fehler gemacht werden, sondern wie schwer sie wiegen. Nur eine solide und robuste Vertrauensbasis kann Fehler auffangen. Gute Manager tun alles, um Vertrauen zu schaffen; und sie verhindern und pönalisieren alles, was Vertrauen unterminiert. In letzter Konsequenz ist Vertrauen Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit. Das wiederum bedeutet: meinen, was man sagt, und so handeln.  
   
Sechster Grundsatz: Positiv Denken  
   
Gute Manager denken positiv und konstruktiv. Wenn es anders nicht geht, zwingen sie sich dazu. Sie verlassen sich nicht darauf, dass Wunder passieren. Aber sie haben gelernt, dass man auch schlechten Lagen Positives abgewinnen muss. Das bedeutet nicht, dass sie immer Erfolg haben; sie wissen aber, dass negative Einstellungen und Erwartungen den Erfolg verhindern, während positive ihm zumindest eine Chance geben.   
   
Die Fähigkeit, sein Denken und damit seine Einstellung und seine Erwartungen zu steuern, ist in zweierlei Hinsicht besonders wichtig: Sie führt von der Problemfokussierung zur Chancennutzung und von Fremdmotivation zu Selbstmotivation.  
   
Diese sechs Grundsätze wirksamer Führung haben die Funktion von regulativen Ideen, von Standards und Massstäben, um richtig von falsch zu trennen, brauchbar von unbrauchbar, gut von schlecht und akzeptabel von inakzeptabel. Sie sind einfach zu verstehen, wenn auch nicht leicht anzuwenden. Aber man kann sie sich zu Eigen machen und man kann lernen, sie anzuwenden.

Quelle: Fremdmund Malik: Führen, Leisten, Leben

### 3 Hilfsmittel: Wie werden Menschen in Unternehmen eigentlich geführt?

Strukturell

* durch Aufbau- und Ablauf-Organisation (Prozessbeschreibungen)
* durch Leitbilder und Führungsgrundsätze
* durch Stellenbilder und Funktionendiagramme
* durch Kompetenz- und Verantwortungs-Regelungen
* durch Regelkommunikation
* durch ständige Aufträge
* durch Standards

Personell

* durch Begegnungen (Motivation und Bestärkung)
* durch Lohn und Incentives

im Alltag

* durch ad hoc – Aufträge
* durch Kontrolle und Korrektur

Die **Kommunikationsgefässe und Medien**, die dabei benutzt werden, sind

* Handbücher, Stellenbeschreibungen, Regelwerke
* Mails, Briefe, Telefonate
* Zweiergespräche (ad hoc, Arbeitsbesprechungen, Krisenbewältigung, Korrekturgespräche, jour fix etc.)
* Sitzungen (repetitive, ritualisierte Sitzungen oder ad hoc—Sitzungen)

**4 Das Hauptziel: Leistungsprozesse steuern**

Führen bedeutet, Leistungsprozesse steuern, mit Mitarbeitern, die gerne bei der Sache sind. Dazu investiert eine Führungskraft in zwölf Aufgaben, die aufeinander bezogen sind:

1. Personalentwicklung: Mitarbeiter auswählen, beurteilen und fördern. Die beste Mitarbeiterentwicklung erfolgt über die Beteiligung am Planungs- und Entscheidungsprozess und durch die Übertragung herausfordernder Aufgaben. Zielvereinbarung, Überprüfung und Anerkennen der Erfolge sind dabei wichtige Gesprächsanlässe.
2. Auseinandersetzen mit Problemen: Probleme und Schwachstellen erkennen und ansprechen, dabei ein Drittel der Ursachenerforschung widmen, und zwei Drittel der Lösungen für die Zukunft.
3. Ziele vereinbaren: „Nur wenn alle das Ziel kennen (und akzeptieren), stimmt die Richtung!“ Ziele bringen Klarheit und Motivation!
4. Planen: Es geht um den besten Weg zum Ziel oder ein optimales Ergebnis. Eine gute Planung ist bereits die halbe Umsetzung.
5. Entscheiden: Führungskräfte brauchen eine gewisse Entscheidungsfreudigkeit und gehen dabei ein kalkulierbares Risiko ein. Einbinden der Betroffenen in Entscheidungen erhöht die Akzeptanz.
6. Delegieren, koordinieren und organisieren: Gutes Delegieren ist die größte Chance, Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln.
7. Informieren: Selbst informiert sein, sich weiterbilden und für Mitarbeiter den Zugang zur Information sichern. Es muss geregelt sein, welche Informationen dem Mitarbeiter gebracht werden (Bringteil) und welche er sich selbst besorgt (Holteil).
8. Motivieren: Motivation ist eine individuelle Sache und verlangt die Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Mitarbeiter, seinen Werten, Zielen und Kompetenzen.
9. Kontrollieren: Nicht „nachspionieren“ ist hier gemeint, sondern das Begleiten beim Umsetzen und die gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung. Keine Zielvereinbarung ohne Kontrolle und keine Kontrolle ohne Ziele!
10. Kontakt, Kommunikation und Konfliktlösung: Führungskräfte haben einen kommunikativen Beruf. Sie sind für ihren Bereich normbildend und ein Vorbild.
11. Gutes Klima fördern: Für die Verständigung über gemeinsame Werte und Ziele sorgen (Commitment), positive Einstellung und optimistische Grundhaltung fördern.
12. Repräsentieren: Nach innen und außen ein positives Bild vermitteln.

Die Führungskraft prägt diese Aufgaben mit ihrer Persönlichkeit, dem Führungsstil und der Aufgeschlossenheit für Weiterbildung.

**5 Der Führungs-Regelkreis**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Handlungsbedarf identifizieren** | Das Problem ist identifiziert.   * Je genauer das Problem eingegrenzt ist, desto einfacher die Zielsetzung (Zielbündel) |  |
|  |  |  |
| **Ziele setzen** | * Je präziser, desto einfacher für den Mitarbeiter * Zwischen Zielvereinbarungen (gemeinsame Einigung) und Ziel-Ansagen unterscheiden | *Informieren!*  *Kommunizieren!* |
|  |  |  |
| **Planen** | Einen klaren Auftrag erteilen.   * Vorschlag: bei allen Arbeiten, die länger als 0,5 Tage dauern, soll der Auftrag schriftlich sein. * Aufwand abschätzen * Realistisch planen: es dauert immer länger als gehofft! * Zeitfenster für die Abwicklung des Auftrags anschauen * Kriterien festlegen: Wann gilt das Ziel als erreicht? | *Informieren!*  *Kommunizieren!* |
|  |  |  |
| **Maßnahmen designen** | Der Auftrag zerfällt oft in Teilaufträge. Mit dem Mitarbeiter anschauen!   * Arbeitsvorbereitung (physisch, organisatorisch) mit einbeziehen * Sublieferanten, Zuträger, Einsatz von Experten beachten und organisieren | *Informieren!*  *Kommunizieren!* |
|  |  |  |
| **Maßnahmen tracken** | Überprüfen, ob die Organisation der Abwicklung realistisch war und ist. | *Informieren!*  *Kommunizieren!* |
|  |  |  |
| **Durchführung der Maßnahmen überprüfen** | Die Qualität der Maßnahmen-Durchführung überprüfen  Nicht gleich annehmen, dass die Maßnahme falsch war, sondern erst schauen, ob die Abwicklungsqualität die Richtige war.  Erst dann allenfalls die Maßnahme neu aufsetzen (neue Ideen einbringen) | *Informieren!*  *Kommunizieren!* |
|  |  |  |
| **Zielerreichung kontrollieren** | Die festgelegten Kriterien zur Anwendung bringen.  Allenfalls nachkorrigieren, neue Ziele setzen. | *Informieren!*  *Kommunizieren!* |

**6 Führen im Team – eine Herausforderung**

Führen in der persönlichen Verantwortung als Einzelperson ist schon Herausforderung genug. Gemeinsames Führen als Führungsteam ist dann die Königsdisziplin der Führungsarbeit.

Was Teams in der Regel besser können als Einzelne:

* Komplexe Situationen bewältigen
* Synergien nutzen
* Ressourcen koordinieren
* Probleme lösen
* Intersubjektive Sichtweisen entwickeln
* Breit abgestützte Entscheide herbeiführen
* Ziele setzen und nachhaltig verfolgen
* Verantwortung tragen

Nach Katzenbach ist "ein echtes Team eine Anzahl von Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die sich alle für gemeinsame Ziel einsetzen, sich nach gemeinsam entwickelten Arbeitsregeln richten und gemeinsam Verantwortung für ihre Arbeit tragen."

Wiendieck hebt folgende fünf gemeinsame Merkmale hervor:

* kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe,
* mit gemeinsamer Zielsetzung,
* intensiven wechselseitigen Beziehungen,
* einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist und Teams zu Höchstleistungen führen
* einem starken Gruppenzusammenhalt unter den Team-Mitgliedern.

Mit anderen Worten: **Im Team zu führen muss erlernt und erarbeitet werden.**

Die angeführten Definitionen bzw. **Merkmalsbeschreibungen** formulieren auch einen Anspruch an ein Team, damit es **hervorragende Leistungen erbringen** kann. Ein **Team** konstituiert sich also nicht einfach durch die Zusammensetzung von Personen, sondern entsteht **im Rahmen eines Prozesses**. Auf diesem Weg der Entstehung geht es mehrere Stufen durch und sollte dies in reflektierter Form tun, um so den Prozess steuern und beschleunigen zu können. Dies ist die Aufgabe der Leiter von Teams, bzw. Moderatoren, die sich der Entwicklung von Teams annehmen.  
  
Erfolgsbedingungen der Teamleistung  
  
Es gibt unterschiedliche Ansätze die Erfolgsfaktoren der Teamleistung zu systematisieren. Der folgende gibt die Erfahrungen des Autors aus Teamentwicklungsprozessen wieder: Es muss einen **klaren Grund**, einen Auftrag für die **Existenz des Teams geben**. Dieser bildet die Grundlage für die Identifikation des Teams und die Existenzberechtigung.   
  
Ein weiterer Faktor ist eine **attraktive Vision** für das Team. Visionen bewegen, wenn sie ein Zukunftsbild darstellen, für das es sich lohnt zu arbeiten und Entwicklungen anzustoßen und umzusetzen. Die Vision oder das Bild, welches ein Team von sich selbst hat, drückt die angestrebte **Qualität des Teams** aus. Mit der Vision legt das Team das Anspruchsniveau fest, auf das es sich verpflichtet.   
  
Hieraus leiten sich alle weiteren **Entwicklungen** und auch **Werte** ab, die ein Team auszeichnen. Es ist daher wichtig, dass hierzu **Konsens besteht** und die **Vision**, aber auch die Werte des Teams, **transparent** sind. Die Leistung eines Teams lebt von der Leistung der Teammitglieder. Daher ist die stetige Weiterentwicklung der Teammitglieder eine Verpflichtung jedes Einzelnen. Nur so wird die Basis für eine hervorragende Teamleistung geschaffen.  
  
Neben der **Weiterentwicklung des Einzelnen** geht es auch um die **Entwicklung des Teams** in seiner Leistungsfähigkeit. Das heißt, es muss lernen. Dies soll in zwei Dimensionen geschehen: Zum einen soll es lernen Aufgaben besser zu lösen, also die **Dinge besser zu machen**, gleichzeitig soll es lernen, effektiver zu arbeiten und die Probleme **als Team** besser, d.h**. effizienter** zu bearbeiten und seine Lösungskompetenz zu verbessern. Damit ist das Lernen von Methodenkompetenzen gemeint.  
  
Auf dem Weg zur Vision steckt sich ein Team **Ziele**, die es zu erreichen gilt. Hierbei ist es wichtig, **zwei Arten** von Zielen zu unterscheiden: **Handlungsziele** und **Ergebnisziele.** Ergebnisziele richten sich auf den – gewünschten – Ausgang einer Handlung. Handlungsziele hingegen beziehen sich direkt auf das Wie der Handlung, sie sind operativ und haben einen direkten Bezug zur Handlung und "blenden" das Ergebnis aus. Die **Entwicklung der Leistung** eines Teams kann sich erfolgreich an den richtigen Handlungszielen messen lassen, die unmittelbar vom Team bzw. seinen Mitgliedern zu beeinflussen sind.  
  
Für das, was auf ein Team zukommt, sollte es einen variablen Plan haben. Dazu ist es sinnvoll sich mit verschiedenen Szenarien auseinanderzusetzen, um zum einen für künftige Ereignisse vorbereitet zu sein und zum anderen mit der Auseinandersetzung die Problemlösungskompetenz zu erhöhen. Auch die Art und Weise wie Probleme im Rahmen kritischer Entwicklungen gelöst werden, kann geklärt werden, indem z.B. Entscheidungswege bei Eintritt bestimmter Eskalationsstufen verändert werden.

In Situationen, in denen es darum geht, ein **bestehendes Team weiter** zu **entwickeln**, ist es wichtig, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Dies kann nur auf der Grundlage einer klaren und nachvollziehbaren Diagnose der Situation des Teams geschehen. Es gibt hierzu standardisierte Verfahren dies zu tun. Ein bekanntes Modell, welches den Zustand eines Teams diagnostiziert, bezieht sich dabei auf die folgenden vier Dimensionen:

* Zielorientierung,
* Aufgabenbewältigung,
* Zusammenhalt,
* Verantwortungsübernahme.

Die ersten beiden Dimensionen orientieren sich dabei an der Sachdimension und die beiden anderen an der personalen Dimension. Daraus lassen sich mit einem Team gezielte Maßnahmen entwickeln, wie die Leistung eines Teams weiter verbessert werden kann.  
  
Kommunikation im Team  
  
Das die Leistungsentwicklung im Team mit Kommunikation zu tun hat, ist selbstverständlich. Daher ist es eine notwendige Voraussetzung, hier richtig zu kommunizieren und eine Kultur des Dialoges und nicht der Diskussion zu schaffen. Diese zu fördern und mit den Teilnehmern gemeinsam zu reflektieren, ist eine Kernaufgabe im Rahmen der Teamleistungsentwicklung.

Konflikt im Team  
  
Konflikte in einem Team sollen **konstruktiv sein** und die **Leistung steigern**. Dies gilt allerdings nur, wenn es sich um sachliche und nicht um persönliche handelt. Es soll um die Konfrontation der Standpunkte und nicht der Personen gehen. Dies ist ein Indikator für die Entwicklungsphase, in der ein Team steckt. Neben den Konflikten, die innerhalb eines Teams bestehen, entstehen auch immer wieder Konflikte zwischen Teams innerhalb einer Organisation. Dabei findet man häufig die Konstellation, dass die Teams an verschiedenen Leistungen gemessen werden und versuchen, diese individuelle Leistung zu verbessern, was häufig auf Kosten des Gesamtergebnisses geht. In dieser Konstellation bestehen zwischen den Teams in einer Organisation **Abhängigkeiten**, die berücksichtigt werden müssen, wenn die Teams in Wettbewerb zueinander treten und die notwendige Kooperation zu Gunsten von konkurrierenden Teamzielen vernachlässigen.

**7 Die Voraussetzung: Generalisten mit Metakompetenzen**

Die Führungskraft im Team prägt diese Aufgaben mit ihrer Persönlichkeit,dem Führungsstil und der Aufgeschlossenheit für Weiterbildung.

Dabei zählen Fachkompetenzen zwar auch, sie sind eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für Höchstleistungen im Führungsteam. Entscheidend sind die sogenannten Metakompetenzen:

|  |  |
| --- | --- |
| **Fachlich-methodische Kompetenzen**  *(Handlung an der gegenständlichen Umwelt)* | Hierzu gehören alle Kompetenzen zur Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen, was sowohl   * Kenntnisse * Methoden * und deren Weiterentwicklung umfasst. |
|  |  |
| **Personale Kompetenzen**  *(Handeln an sich selbst)* | Hierzu gehören die Kompetenzen, "reflexiv selbstorganisiert zu handeln", also   * Selbsteinschätzung, * die Entfaltung von Einstellungen, * Selbst-Motivation und die persönliche Entwicklung. |
|  |  |
| **Prozedural-konzeptionelle Kompetenzen**  *(Strukturierendes, ordnendes Handeln)* | Hierzu gehören die Metakompetenzen   * Erfassen von Sachverhalten (Konstanten, interdependente Variablen) * Subsumptionskompetenz * Problemlösungskompetenz * Triggern von Entscheidungsvorgängen * Interaction Management * Augenmaß, Realitätsnähe (Bodenhaftung) |
|  |  |
| **Sozial-kommunikative Kompetenzen**  *(Handlung an der sozialen Umwelt)* | Dies umfasst alle Kompetenzen   * kommunikativ und * kooperativ zu handeln, * sich mit anderen auseinanderzusetzen und * sich beziehungsorientiert zu verhalten. * Beherrschen der Teamdynamik |
|  |  |
| **Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen**  *(Grundlagen des Handelns)* | Diese Kompetenzen sind   * die Grundlage für die Integration der anderen Kompetenzen mit dem eigenen Willensantrieb und * umfasst das Ingangsetzen und nachhaltige Durchführen von Handlungen. |

Ausgangsquelle: Das Kompetenzmodell von Erpenbeck/Rosenstiel, ergänzt

**Vom „I“ zum „T“**

Fachleute sind schmal aber tief aufgestellt. Führungskräfte müssen nicht nur I-Tiefe, sondern auch T-Breite haben – eben Metakompetenzen. Manager und Leader sind Generalisten.

***🡪 Welche Metakompetenzen sind bei Ihnen schon stärker ausgeprägt, welche eher schwächer?***

***🡪 Bei welchen Gelegenheiten können Sie die Stärken weiter stärken?***

***🡪 Bei welchen Gelegenheiten können Sie die schwächeren Kompetenzen üben?***

**8 Der sequenzielle Problemlösungsprozess**

Eine der Hauptaufgaben von Führungsteams ist es, auftretende Problem zeitgereicht zu lösen und die Umsetzung der Lösung zu begleiten (Massnahmen-Tracking).

Als Einzelperson braucht man sich um die assoziative Arbeitsweise des eigenen Gehirns nicht zu kümmern – man ist niemandem Rechenschaft schuldig. Wenn man „im Team denkt“, sieht die Sache anders aus: Da muss man sich **mit den anderen synchronisieren**.

Dies geschieht am Besten mit Hilfe des folgenden Verfahrens des sequenziellen Problemlösungs-Modells, das den Prozess in 9 Arbeitsschritte zerlegt und es den einzelnen Teammitgliedern erlaubt, ihre spezifische Fach- und Metakompetenzen einzubringen.

**1. Erstwahrnehmung**

In fast jedem Team gibt es Menschen, die ein feineres Sensorium für Probleme haben als andere. Sie zu ermutigen, ihre leisen (und vielleicht rational noch gar nicht begründbaren) Wahrnehmungen der Gruppe frühzeitig zur Verfügung zu stellen, ist eine Aufgabe des Teams.

**2. Definition / Auslegeordnung**

Die genaue Beschreibung, Ausbreitung eines anerkannten Problems ist Aufgabe des ganzen Teams. Je mehr Perspektiven, desto besser die Problemerfassung (intersubjektive Multiperspektive).

**3. Ursache-Wirkung- Analyse**

Hier geht es nicht nur um die Vergangenheit, sondern ebenso sehr um die Zukunft. Es wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern nach möglichen Ursachen und nach möglichen Folgen. Dies kann spekulativ geschehen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

**4. Gemeinsame Zielformulierung**

Gemeinsam werden die Wirkungsziele definiert. Dabei lohnt es sich, zwischen Musts, Wishes und Nice to have’s zu unterscheiden.

**5. Alternative Lösungsansätze entwickeln**

Die multiperspektivische Annäherung an das Problem ist die beste Gewähr dafür, dass die Lösungsansätze nicht einseitig werden. Hier ist es wichtig, nicht mit einem einzigen Lösungsansatz zufrieden zu sein, sondern sehr bewusst Alternativen zu entwickeln.

**6. Lösungsansätze prüfen**

In der Kosten-Nutzen-Analyse spielen auch Zeitfragen und die menschlichen Ressourcen eine wichtige Rolle. Mit einer theoretisch perfekten Lösung, für die einfach das Geld oder die Zeit und oder die Mitarbeiter fehlen, ist niemandem gedient.

**7. Sich für eine Lösung entscheiden**

Nach Abwägen der verschiedenen Lösungen muss entschieden werde. Häufig ist es besser, überhaupt zu entscheiden als gar nicht. Sind Sie Ihrer Sache nicht sicher, so fassen Sie eine zeitlich begrenzte Lösung ins Auge.

**8. Durchführung organisieren**

Ein Entscheidungskonsens genügt häufig nicht; ebenso wichtig ist Klarheit darüber, wer was bis wann ausführt und wer das kontrolliert.

* Initiation
* Umsetzung
* Durchsetzung
* Kontrolle

**9. Durchführung beurteilen und abschliessen**

Selbst bei gewissenhaftem Vorgehen kann aus vielen verschiedenen Gründen die Lösung ungenügend sein: dann beginnt der Zyklus von vorne. Wenn die Problemlösung aber erfolgreich ist: Feiern!

**Vier Nachträge zu diesem Problemlösungsmuster**

**Konsens**

Thema-Konsens genügt in Themabesprechungen keineswegs. Viele Schwierigkeiten von Teamsitzungen rühren daher, dass die Mitglieder (oft ohne es zu merken) unterschiedliche Auffassungen vom Problemstand haben. Während die einen sich noch mit der Problemdefinition herumschlagen, präsentieren andere schon Teil- oder Pauschallösungen.

**Schleifen**

Während der Erarbeitung einer gemeinsam getragenen Lösung kommt es oft vor, dass man (infolge neuer Einsichten) im Problemprozess nochmals einen Schritt zurückgehen muss. Auch diese Schleifenbewegung ist konsenspflichtig und muss transparent gemacht werden.

**Grenzen**

Obwohl die hier beschriebene Methode intuitiven und emotionalen Wahrnehmungen durchaus Raum lässt, ist sie dennoch recht stark rational ausgerichtet. Es kommt oft vor, dass während eines solchen Erarbeitungs-prozesses rein intuitive Lösungen entwickelt werden, die eine vollständige Abarbeitung der Problemlösungs-stufen unnötig macht: alle Teilnehmer ‚wissen‘, dass die Lösung gefunden ist.

**Fähigkeiten**

In den verschiedenen Phasen der Problemlösung ist jeweils ganz unterschiedliches Wissen, Können, Wollen gefragt. Es gehört zur Mitverantwortung jedes Mitglieds der Problemlösungsgruppe, seine eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten in den entsprechenden Phasen einzubringen und die Fähigkeiten der anderen möglichst zu aktivieren.

**Die Konsensproblematik**

* Traktandum-Bearbeitungsphase
* Traktandenbewertungskonsens
* Traktandum-Ziel-Konsens
* Begrifflichkeitskonsens
* Verfahrenskonsens
* Gesprächsebenenkonsens
* Problemlösungsphasenkonsens

**9 Die professionelle Führungsteam-Sitzung**

Das zentrale Führungsinstrument in jedem Unternehmen ist die repetitive Sitzung, an der regelmässig immer dieselben Verantwortlichen stattfinden. Gleichzeitig spielt da aber auch die Gruppendynamik mit. Diese hat gerade in ad hoc – Sitzungen (Krisenbewältigung) oder in Ausnahmesituationen (seltene Geschehnisse wie Strategie-Workshops) eher negativen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse, da der Energieaufwand der Gruppen-Einstimmung in aller Regel unterschätzt wird („sich zusammenraufen“ – forming-storming-norming-performing).

### 9.1 Repetitive Sitzungen

Unter dem Strich sind die immer wiederkehrenden Sitzungen, an denen immer ungefähr die gleichen Menschen teilnehmen, das *wertvollste und häufigste Führungsinstrument*, und zwar aus mehreren Gründen:

1. Die Teambildung kann mit dem notwendigen Nachdruck verfolgt werden.
2. Ein gemeinsamer Wissenstand und eine gemeinsame Handlungs- und Entscheidungskomptenz kann aufgebaut werden.
3. Die Koordination und der Informationsaustausch können optimiert werden.
4. Der Arbeitsfortschritt und die Zusammenarbeitsqualität können gemeinsam geprüft und verbessert werden.

In Wirklichkeit nutzen die wenigsten Sitzungen dieses enorme Potential – aus welchen Gründen auch immer (Unkenntnis Nachlässigkeit, Gleichgültigkeit, Disziplinlosigkeit, Machtstreben, hidden agendas u.a.m.).

Dennoch: Sitzungen mit guter Führung und hochmotivierten Teilnehmern sind im Arbeitsalltag das mit Abstand wirkungsvollste Führungsinstrument. Ob eine Sitzung erfolgreich war, lässt sich mit einfachen Feedback-Checklisten periodisch überprüfen.

### 9.2 Sage mir, wie Deine Sitzungen ablaufen ...

... und ich sage Dir, wie Deine Unternehmenskultur aussieht.

Kaum eine Situation lässt so viel von der tatsächlichen Unternehmenskultur erkennen wie eine Sitzung, ein Meeting. Vor allem die tatsächlich gelebte Führungskultur lässt sich 1:1 erkennen.

Ein Patron oder Patriarch wird seine Sitzungen ganz anders führen als ein partizipativ führender Chef, ein autoritärer Chef ganz anders als ein hochdelegativ arbeitender Chef, ein Vorgesetzter mit Vertrauen in seine Mitarbeiter ganz anders als ein von Misstrauen geprägter.

Das real existierende Führungskonzept lässt sich in jeder Sitzung leicht ablesen:

* 3K1 : Kommandieren-Kontrollieren-Korrigieren
* 3K2: Kommunikation-Kooperation-Koordination
* 3K3: Kinder-Küche-Kirche (Fordern und Fördern, Füttern und Feedbacken)

Wohlgemerkt: Keiner dieser Führungsstile ist gut oder schlecht. Es kommt immer auf die Ziele an. Welcher Führungsstil in Ihren Sitzungen gepflegt wird (meistens gibt es ja einen dominanten), können Sie mit Hilfe einer einfachen Checkliste überprüfen (s.u.).

## 

## 9.3 Wozu Sitzungen da sein können

Manche Sitzungen sind nichts weiter als Befehlsausgaben. Manche dienen nur dem Informationstransfer. Da müsste man sich allerdings die Frage gefallen lassen, ob die Sitzung (Leute live an einem Ort versammeln) das richtige Medium ist. In anderen Sitzungen gewinnt man den Eindruck, es ginge überhaupt nur um das Erzeugen von menschlicher Wärme. („Bist zu einsam? Suchst Du Gesellschaft? – Berufe ein Meeting ein!“).

Folgende **Ziele** (ganzer Sitzungen oder einzelner Traktanden) sind in Sitzungen häufig anzutreffen.

* **Information vermitteln:** Informationselemente sind in Sitzungen dann sinnvoll, wenn ein klar erwarteter Bedarf an Rückfragen, an Klärung da ist, weil die Informationen z.B. sehr überraschend oder sehr komplex sind. Als Grundlage für Rückfragen und Klärungen werden schriftliche Unterlagen abgegeben. In allen anderen Fällen wäre eine reine schriftliche Information vermutlich sinnvoller.
* Je nach Gruppe und Führungsstil werden in Sitzungen auch **Entscheide** gefällt. Hier ist vor allem wichtig, dass von Anfang an klar ist, dass Entscheide gefällt werden und auf welche Weise dies geschieht (s.u. E1-E4).
* Eine Menge kluger Köpfe am Tisch zu haben, ist natürlich die Gelegenheit, hochwertige **Lösungen** zu erzeugen. Allerdings ergeben sich hier in den meisten Sitzungen mehrere Probleme: z.B. aus der Idee, die Lösung müsse gleich hier und jetzt gefunden werden, und sei die Datenbasis auch noch so ungenügend.
* Eine wichtige Funktion spielt auch die **Koordination** von Aktivitäten. Sie soll verhindern, dass Doppelspurigkeiten entstehen oder nichtkompatible Arbeiten geleistet werden.
* Auch die **Vergabe von Aufträgen** kann eine wichtige Funktion von Meetings sein. Sie ist vor allem dann wichtig, wenn interdisziplinäre Aufgaben anstehen.
* Auch das Lösen von unterschwelligen oder offensichtlichen Konflikten (persönlicher oder sachlicher Natur) kann eine Aufgabe von Sitzungen sein. Hier muss man sich einfach vorher fragen, ob eine Behandlung in kleinerem Rahmen nicht sinnvoller wäre.
* Die **Entwicklung neuer Ideen** kann ebenfalls in Sitzungen geschehen. Eine klassische Form ist das Brainstorming.
* Auch die allgemeine Befindlichkeit der Gruppe, die **Stimmung im Team** abzugreifen oder zu verbessern, kann ein legitimes Ziel sein

Die Regel ist allerdings: Jedes Traktandum, jeder Tagesordnungspunkt kann ein eigenes Ziel (oder mehrere Ziele) haben. Das verlangt von den Teilnehmenden eine **grosse Flexibilität** in der Wahl der entsprechenden Rolle. Der Teilnehmer muss fähig sein, blitzschnell verschiedene Hüte aufzusetzen. Dies gilt in besonderem Masse auch für den Sitzungsleiter, der keineswegs immer denselben Hut aufhat.

Es gibt allerdings auch Ziele, die man tunlichst nicht vermischen sollte. Ein wichtiges Thema (das wegen seines konfliktären Potentials bisher ignoriert wurde) in der Sitzung zu entdecken, rasch aus dem hohlen Bauch heraus ein Brainstorming zu machen, dann gleich einen weitreichenden Entscheid zu fällen und die anfallenden Arbeiten zufällig nicht Anwesenden zuzuschieben, ist letztendlich bestimmt nicht zielführend – obwohl man während der Behandlung des Themas vielleicht sogar das Gefühl hat, besonders tüchtig zu sein.

Problemlos ist es hingegen, einen gut vorbereiteten Entscheid herbeizuführen, die interdisziplinäre Koordination vorzunehmen und daraus sorgfältig formulierte Aufträge abzuleiten und zu verteilen.

### 9.4 Die Funktionen des Sitzungsleiters

Der Sitzungsleiter managt die Sitzung. Dazu gehören verschiedene Tätigkeiten.

### Vor der Besprechung

* Gibt es wichtige und eindeutige Anlässe für eine Besprechung? Berufen Sie keine Besprechung ein, nur weil Freitagmorgens immer eine stattfindet – also nicht, wenn nicht etwas Wichtiges vorliegt, das erörtert werden muss.
* Überlegen Sie genau, ob die einzelnen Themen überhaupt traktandiert werden sollen („Eintrittsprüfung“ des Traktandums): Ist es wichtig genug? Ist die Gruppe überhaupt dafür zuständig? (Falsche Rauf- oder falsche Runterdelegation)? Hat das Thema den notwendigen Reifegrad? (Vorbereitung)

Überlegen Sie für jedes Traktandum, welche Ziele Sie selber haben:

* Erfahrungsaustausch
* Damit ich selber informiert bin
* Um andere zu informieren
* Zur Mitarbeiterförderung
* Um durch Brainstorming auf neue Ideen zu kommen
* Lösung von Problemen
* Auswertung von Vorschlägen
* Entscheidungsfindung
* Aussprache über Missstände
* Erteilung von Ratschlägen
* Förderung des Teamgeistes
* Ziel-/Fristnennung
* Beratung über berechtigte Interessen
* Anderes

Rechtfertigen diese Ihre Ziele, dass das Thema traktandiert wird? Oder gäbe es effizientere Wege für Sie, Ihre Ziele zu erreichen?

* Lesen Sie das Hintergrundmaterial durch.
* Überlegen Sie, wie die Teilnehmer vermutlich reagieren werden.
* Entscheiden Sie, wie Sie mit ihnen umgehen müssen, damit in der Besprechung Ergebnisse erzielt werden
* Falls Sie einen eher partizipativen Führungsstil pflegen wollen: Überlegen Sie, wo Sie überall Konsens brauchen und wo Sie Entscheidungen brauchen**.**
* In einem partnerschaftlich orientierten Gremium von mehr oder weniger Gleichgestellten (Peer Group) sind bei wichtigen Themen **Konsens-Entscheide** anzustreben. Nicht, um der Idee einer basisdemokratischen Entscheidungsfindung nachzuleben, sondern aus rein pragmatischen Gründen: Je mehr Konsens, desto grösser die Akzeptanz und desto verlässlicher die Umsetzung.
* Für eine Peer-Group ergeben sich daraus einige Konsensanforderungen:
* Traktandum-Status-Konsens (was ist das Ziel heute?)
* Traktandum-Bewertungs-Konsens (Wie wichtig ist es?)
* Begrifflichkeitskonsens (was verstehen wir unter ...?)
* Verfahrenskonsens (wie wollen wir es anpacken?)
* Gesprächsebenen-Konsens (geht es im Moment um Fakten oder um Gefühle?)

Nicht immer ist es aber sinnvoll oder möglich, Konsensentscheide anzustreben.

Es werden 5 **Entscheidungstypen** unterschieden.

1. Der Nicht-Entscheid (z.B. bei Stellungnahmen zu Themen)
2. Der einsame Chefentscheid (entspricht einem Auslagern des Themas)
3. Der konsultative Chefentscheid (obwohl er nicht müsste, konsultiert der Chef die Gruppe)
4. Der Mehrheitsentscheid (z. B. bei klaren Ermessensfragen von kleinerem oder mittlerem Gewicht)
5. Der Konsensentscheid (Das Thema ist so wichtig, dass ein Konsens erstrebt wird)

Keiner dieser Entscheidungstypen ist gut oder schlecht. Manche sind einfach vorgegeben, manche kann man je nach Situation wählen. Wichtig für die Teamhygiene ist vor allem, dass klar ist, in welchem Modus entschieden wird. Es ist durchaus möglich, bei einem anstehenden Entscheid zuerst die Frage zu klären, nach welchem Modus entschieden werden soll.

**In der Besprechung**

* Beginnen Sie pünktlich und lächeln Sie Nachzüglern nicht nachsichtig zu.
* Seien Sie gut gelaunt und freundlich, und sorgen Sie für eine ungezwungene Atmosphäre.
* Seien Sie aber energisch und sachlich, und stellen Sie klar, dass Sie die Leitung haben.
* Erinnern Sie die Teilnehmer an die Ergebnisse der vorhergehenden Besprechung, wenn es eine gab, und/oder gehen Sie das Protokoll noch einmal durch.
* Erklären Sie Ziel und Zweck der gegenwärtigen Besprechung.
* Nennen Sie die Punkte der Tagesordnung und ihre jeweiligen Ziele.
* Informieren Sie die Gruppen über das zeitliche Ende, und weisen Sie darauf hin, wie viel Diskussionszeit für jeden Punkt zur Verfügung steht.

**Kontrollieren Sie die Diskussion**

* Erbitten Sie Beiträge von denjenigen, die am meisten in der Lage sind, konstruktiv zu jedem Thema etwas beizutragen.
* Fordern Sie auch andere auf, sich zu äussern, und sorgen Sie dafür, dass niemand das Gespräch an sich reisst.
* Vermeiden Sie dies auch selbst, machen Sie aber kritische Bemerkungen und stellen Sie Fragen, wo dies angemessen ist.
* Hören Sie konzentriert zu, aber beobachten Sie auch, wie andere auf das Gesagte reagieren.
* Bremsen und lenken Sie entschlossen, aber bestimmt die Diskussion wieder in die richtige Bahn, wenn die Teilnehmer anfangen, vom Thema abzuweichen.
* Ermutigen Sie diejenigen, die bisher noch keinen Beitrag zur Diskussion geleistet haben, dies zu tun.
* Stellen Sie sicher, dass alle Meinungsverschiedenheiten offen auf den Tisch kommen und diskutiert werden, anstatt dass sie aus der Besprechung mitgenommen werden und zu Schlimmerem führen.
* Greifen Sie aber entschieden doch gelassen ein, wenn es zu Streitigkeiten kommt.
* Erinnern Sie die Anwesenden an die noch verbleibende Zeit und dringen Sie auf eine Entscheidung, falls Sie den Eindruck haben, das Thema sei reif dafür.
* Fassen Sie die bisherige Diskussion und alle Ergebnisse/Entscheidungen, die erzielt bzw. getroffen wurden, zusammen.
* Fragen Sie die Gruppe, ob Sie einverstanden ist oder Änderungsvorschläge anbringen möchte.
* Ersuchen Sie die Teilnehmer, zum nächsten Punkt der Tagesordnung überzugehen.
* Überschreiten einige Diskussionspunkte die von Ihnen angesetzte Zeit, entscheiden Sie, ob die Besprechung länger als vorgesehen dauern soll, oder ob für einige Punkte eine andere Besprechung anberaumt wird.
* Fassen Sie am Ende der Besprechung das Erreichte zusammen, und bedanken Sie sich bei den Anwesenden.
* Erinnern Sie die Teilnehmer daran, wer zugestimmt hat, was bis zu welchem Zeitpunkt zu tun ist (Commitment zu den entgegengenommenen Aufträgen).
* Vereinbaren Sie Datum, Uhrzeit, Ort und Zweck der nächsten Besprechung, wenn eine solche stattfinden soll.
* Beenden Sie die Besprechung pünktlich.
* Sorgen Sie dafür, dass Protokolle und Aufzeichnungen, welche die wichtigsten Punkte der mündlichen Zusammenfassung betreffen, so schnell wie möglich verteilt werden.
* Überlegen Sie, ob es notwendig ist, denjenigen, die nicht an der Besprechung teilgenommen haben, einen Bericht darüber zur Verfügung zu stellen.

### 9.5 Die Funktion des Sitzungsteilnehmers

Je nach Ziel des Traktandums tragen die Sitzungsteilnehmer ganz unterschiedliche Hüte. Die Sitzungsteilnehmer müssen bei jedem Traktandum, bei jedem Thema eine Antwort finden auf die Frage: Bin ich hier jetzt gefragt als

* Informant
* Mitdenker und Ideenlieferant
* Beurteiler und Meinungsäusserer
* Befehls- oder Auftragsempfänger
* Informationsempfänger oder -zwischenlagerer
* Entscheider oder Mitentscheider
* Moderator

Bereits im nächsten Traktandum kann der Teilnehmer in einer anderen Rolle gefragt sein.

Welche Hüte ein Sitzungsteilnehmer überhaupt aufhaben kann, ist natürlich auch vom Typ des Sitzungsleiter abhängig. Es sind schon viele Sitzungsleitertypologien entworfen worden – meist von leidenden Teilnehmern. Hier eine Auswahl von Typen:

* Selbstdarsteller
* Profilneurotiker
* General
* Alleinseligmacher
* „Schaun mer mal, dann sehn mer schon“ - Typ
* Grosser Vorsitzender
* Schleifenlasser
* Kollege
* Echter Chef (Ideal)

Alle Typen haben ihre Tücken. In der Regel stellen sich die Teilnehmenden auf den zu erwartenden Typ ein und passen ihre Erwartungen hinsichtlich der Sitzungsergebnisse entsprechend an. Schwierig wird es in jedem Fall, wenn der Sitzungsleiter unberechenbar ist, weil er mal den einen, mal den andern Cheftyp markiert.

**Wie Sie als Sitzungsteilnehmer die Effizienz und Effektivität der Sitzung steigern helfen**

* Entscheiden Sie, ob Sie wirklich anwesend sein müssen, oder ob vielleicht für ein Mitglied Ihres Teams die Teilnahme sinnvoller wäre?
* Entscheiden Sie, warum Sie an dieser Besprechung teilnehmen, z.B.
* Um andere zu informieren
* Um Informationen zu erhalten
* Um die Interessen Ihrer Gruppe durchzusetzen
* Um einen Vorschlag zu unterbreiten
* Um Probleme zu lösen
* Um Entscheidungen zu treffen
* Um neue Ideen zu entwickeln
* Warum noch?
* Entscheiden Sie, ob es einige Punkte gibt, die Sie gerne auf der Tagesordnung sehen möchten.
* Lesen und überdenken Sie die Tagesordnung und/oder die Diskussionsunterlagen
* Sollen Sie einen Bericht über etwas abgeben oder einen Vorschlag unterbreiten, dann bereiten Sie sich rechtzeitig darauf vor, und sorgen Sie dafür, dass alle für die Diskussion wichtigen Unterlagen verteilt werden.
* Wenn Sie daran zweifeln, ob Ihr Bericht oder Ihr Vorschlag auf Akzeptanz stossen wird, finden Sie heraus, welche der Teilnehmer einflussreich sind, um Unterstützung zu sammeln und überlegen Sie, wie Sie Ihre Argumente am besten vorbringen.
* Überlegen Sie, wie Sie möglichen Einwänden begegnen.
* Seien Sie pünktlich.
* Gibt es keine Tagesordnung und/oder keinen offensichtlichen Anlass für die Besprechung, dann erkundigen Sie sich, zu welchem Zweck sie stattfindet und entscheiden Sie je nach Auskunft, ob es für Sie sinnvoll ist teilzunehmen.
* Fragen Sie später noch einmal nach dem Zweck, wenn Ihnen die Diskussion sinnlos erscheint.
* Wenn niemand den Vorsitz hat, dann überlegen Sie, ob Sie sich freiwillig für diese Rolle melden.
* Wenn es keinen Schriftführer gibt – eine Position, die dem Inhaber fast ebenso viel Macht wie dem Vorsitzenden verleiht, um die Diskussion auf die Schwerpunkte zu lenken und Inhalte zusammenzufassen – erwägen Sie, dieses Amt freiwillig zu übernehmen.
* Wenn Sie meinen, dass es für Sie wichtig ist, sich in der Besprechung von den anderen abzuheben, besonders wenn Teilnehmer anwesend sind, die Sie noch nicht kennen, dann sprechen Sie schon früh und lassen Sie die anderen Ihre Anwesenheit während der ganzen Besprechung spüren, ohne aber den Eindruck zu erwecken, das Gespräch an sich zu reissen.
* Konzentrieren Sie sich stark auf die Diskussion, stellen Sie sicher, dass Ihre Beiträge relevant und wichtig sind und nicht schon zuvor zur Sprache gekommen sind.
* Sind Sie mit dem Thema nicht vertraut, dann äussern Sie sich nicht und stellen Sie keine Fragen, bis Sie gehört haben, was Ihre sachkundigen Kollegen dazu zu sagen haben.
* Wenn Sie sachinhaltlich nichts dazu zu sagen haben, verhalten Sie sich ruhig, zeigen aber, das Sie aktiv zuhören und Notizen machen.
* Auch wenn Sie sachinhaltlich nichts beizutragen haben, können Sie eine nützliche Rolle übernehmen, indem Sie die Gesprächsbeteiligten auf Abschweifungen aufmerksam machen, ein logisch sinnvolles Behandlungsverfahren sicherstellen o.ä.
* Wenn Sie sprechen, sollten Ihre Ausführungen klar verständlich und kurz und bündig sein – schweifen Sie nicht vom Thema ab.
* Ziehen Sie in Betracht, welche Wirkung Ihre Bemerkungen auf die anderen Teilnehmer haben.
* Haben Sie einen Bericht oder Vorschlag, arbeiten Sie die Hauptpunkte und/oder den wesentlichen Nutzen heraus und erwarten Sie nicht, dass jeder von Ihnen zuvor verteilten Unterlagen gelesen und vollkommen verstanden hat.
* Seien Sie offen dafür, die Ideen von anderen in Ihren Vorschlag mit einzubeziehen -–Ihr Ziel sollte sein, den Vorschlag als den des Teams und nicht Ihren persönlichen zu sehen
* Versuchen Sie, alle Einwände ernsthaft zu bedenken und ihnen erst dann mit Gegenargumenten und viel Humor zu begegnen.
* Wenn es scheint, als würde ihr Vorschlag zurückgewiesen werden, versuchen Sie zu erreichen, dass die Entscheidung aufgeschoben wird, damit der Vorschlag von allen, auch von Ihnen, noch weiter überdacht werden kann.
* Wird Ihr Vorschlag abgelehnt, tragen Sie es mit Fassung. Wenn Sie die Vorschläge anderer in Frage stellen oder kritisieren, tun Sie das so höflich, wie Sie sich das im umgekehrten Fall auch wünschten.
* Verlassen Sie die Besprechung nicht, ohne sicher zu sein, was Sie aufgrund der Ergebnisse nun zu tun haben.
* Fragen Sie sich, was Sie über die übrigen Anwesenden erfahren haben, das Ihnen im zukünftigen Umgang mit diesen Personen hilfreich sein kann.
* Fragen Sie sich, ob Sie in der Besprechung Ihre Ziele erreicht haben – und wenn nicht, warum nicht.
* Machen Sie nicht andere dafür verantwortlich, wenn Besprechungen eine Zeitverschwendung werden. Sind sie unumgänglich, stellen Sie sicher, dass Sie einen gewissen Nutzen aus Ihnen ziehen.

### 9.6 Grundregeln für die Sitzungseinladung

1. Die Sitzungseinladung sollte enthalten:

* Angaben zu den Zielen der einzelnen Traktanden
* Angaben zum Zeitbedarf der einzelnen Traktanden
* Angaben zu den Unterlagen, die als gelesen vorausgesetzt werden
* Wenn möglich mehr als nur ein Stichwort zu jedem Traktandum (bisherige „Geschichte“ des Themas
* Angaben zum Protokollführer
* Angaben zu bereits bekannten Abwesenheiten
* Angaben zu Gästen der Sitzung
* Angaben zur Herkunft der Informationen
* Angaben zum Sitzungsleiter (falls rotierend)

2. Die Sitzungseinladung sollte rechtzeitig erfolgen.

* Normalerweise 2 Arbeitstage vor der Sitzung
* Keine kurzfristige Aufnahme von Traktanden, auf die niemand vorbereitet ist (ausser in klar definierten Notfällen)
* Begleitende Unterlagen sollten erwähnt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, auch zu sagen, was vom Leser dieser Unterlagen erwartet wird: Kenntnisnahme, kritisches Hinterfragen, Gegenposition erarbeiten etc.

3. Time Frames

* Beginn und Ende der Sitzung sollten klar sein. Kein open end!
* Der Zeitbedarf der einzelnen Traktanden sollte klar sein und durchgesetzt werden.

1. Funktionelle Rollen

* Drei Rollen sind zu besetzen:
* Der Sitzungsleiter (moderiert er nur oder ist er auch beitragender Teilnehmer?)
* Der Time Keeper (er sorgt für die Einhaltung der Zeiten)
* Der Protokollant (er protokolliert wo immer möglich offen und transparent, d.h. gleich sichtbar (Flipchart, Beamer)

### 9.7 Grundregeln für das Protokoll

1. Wenn sich Einladung und Protokoll formal stark ähnlich sind, erleichtert das die Protokollführung enorm und steigert die Brauchbarkeit des Protokolls.
2. Das Protokoll sollte grundsätzlich offen geführt werden, d.h. für alle jederzeit sichtbar.
3. Das führt dazu, dass weniger geschwafelt wird, weil jeder für das Protokoll spricht.
4. Nicht nur sämtliche Vereinbarungen oder Beschlüsse, sondern vor allem auch wichtige Gedanken, Beiträge, Fragen sollten protokolliert werden.
5. Aufträge ohne Endtermin und ohne terminierte Erfüllungsmeldung an den Auftraggeber (in diesem Falle ja die Gruppe oder der Chef) gibt es nicht
6. Das Protokoll hält nicht nur die Aufträge fest, sondern auch, wie ihre Durchführung kontrolliert wird.
7. Bei jeder Information wird festgehalten, wer sie ausserdem noch kriegen muss.

### 9.8 Hilfreiche Spielregeln für die allgemeine Interaktion in Sitzungen

* + Wortmeldung: Leichtes Handerheben
  + Worterteilung: Das Wort wird vom Diskussionseiter in der Reihenfolge der Wortmeldungen erteilt
  + Gleichberechtigung: Alle Teilnehmenden müssen bezüglich Worterteilung, Rededauer und anderen Spielregeln absolut gleichbehandelt und ernstgenommen werden
  + Redezeitbegrenzung: Zwei Minuten haben sich sehr bewährt.
  + Durchführung von Abstimmungen: Die Teilnehmenden haben ein Anrecht darauf, von Anfang an zu wissen, ob und worüber allenfalls Abstimmungen durchgeführt werden und in welchem Modus (siehe auch Entscheidungstypen).
  + Keine persönlichen Angriffe: Wer sachlich fundierte Argumente hat, kann auf beleidigende Bemerkungen und persönliche Angriffe verzichten.

Diese Aufzählung ist weder generell anwendbar noch erhebt sie einen Anspruch auf Vollständigkeit. Grundsätzlich gilt: so wenig Regeln wie möglich, so viele Regeln wie nötig.

## 9.9 Zusammenfassung: 10 nützliche Regeln für effiziente Sitzungen

Regel 1

Der Sitzungsleiter, der Time Watcher und der Protokollant haben Sonderrechte.

* + Der Sitzungsleiter ruft zur Ordnung wo nötig.
  + Der Time Keeper macht auf die zeitlichen Rahmenbedingungen aufmerksam und darf dreinreden.
  + Der Protokollant darf sich weigern, weiterzufahren, bevor seine Felder im Protokoll ausgefüllt sind.

Regel 2

Jeder Teilnehmer hat das Recht, die drei Rolleninhaber in ihrer Arbeit zu unterstützen, wenn er das Gefühl hat, es sei notwendig.

Regel 3

Kein Teilnehmer kommt unvorbereitet. Der Sitzungsleiter hat das Recht, Themen, die zu wenig vorbereitet erscheinen, ad hoc von der Traktandenliste abzusetzen.

Regel 4

Wichtige, umfangreiche und/oder komplexe Informationen sind schriftlich mit Vorlaufszeit abzugeben.

Regel 5

Teilnehmende erscheinen pünktlich, Verhinderungen werden mit Vorlaufszeit gemeldet (hat oft Einfluss auf die Traktandenliste).

Regel 6

Teilnehmende, die nicht gerade fachlich gefordert sind, helfen logisch/logistisch/methodisch bei der Gestaltung der Sitzung mit.

Regel 7

Es gibt keine Zaungäste. Wer teilnimmt, hat was zu sagen und sagt auch was. Stimmenthaltungen sind zu begründen.

Regel 8

Der Entscheidungsmodus (1-5) wird vor Behandlung des Traktandums geklärt.

Regel 9

Abweichungen von diesen Regeln sind mehrheits- oder konsenspflichtig.

Regel 10

Massnahmen bei Nichteinhaltung der Regeln werden festgelegt: Busse, Eskalation, Ausschluss etc.

**10 Der vollständige Auftrag**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Auftrag „“** | | | |
| Beschluss der Leitung vom: | | |  |
| Auftrags-Stichwort: | | Auftrag an: | Auftragserteilung: |
| Auftragsnummer: A | | Auftrags-Version: 1.0 | Pate: |
| Endtermin: | | Erfüllungsmeldung: | Kontakt(Mail, Tel): |
| WAS | Beschluss |  | |
| Ausgangslage |  | |
| Gesamtzusammenhang |  | |
| Auftrag und Ziel |  | |
| Haupt-Erfolgskriterium |  | |
|  | Lösungsansätze |  | |
| WER | Funktion |  | |
| Abrufbare Ressourcen  (unterstützt durch) |  | |
| Beaufsichtigt durch |  | |
| QUELLEN | Quellen |  | |
| Programme |  | |
| Werkzeuge/Vorlagen |  | |
| FORMALE KRITERIEN | Dokumentationsumfang (höchstens) |  | |
| Aufwand  (höchstens) |  | |
| Pflügetiefe (Detaillierungsgrad) |  | |
| Zusammenfassung  (Mgt. Summary) |  | |
| Besondere Umstände |  | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| TERMINRAHMEN | Beginn |  | | |
| Zwischenbericht |  | an: |  |
| Teiltermine  (z.B. für Beiträge) |  | | |
| Abgabetermin |  | an: |  |
| Besondere Umstände |  | | |
| SELBST-STEUERUNG | Leitplanken |  | | |
| Teilerfolgskriterien |  | | |
| KONTROLLE | End-Erfolgskriterien | 1.  2.  3.  4.  5. | | |
| AUSNAHMEN | Prioritätswechsel |  | | |
| Verschiebungen |  | | |
| AUFTRAGS-HISTORIY | Auftrag präzisiert am |  | | |

## 10.1 Wie man sich Zusatzinformationen holt

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Halt, hiergeblieben!** |  | Oft muss man den Auftraggeber erst mal festhalten, damit der Auftrag, der entgegengenommen werden soll, ausreichend geklärt werden kann.  Folgende Fragen lohnt es sich zu stellen: |
|  |  |  |
| **Adressat** |  | * Bin ich wirklich die richtige Person? * Könnten Sie das nicht selber machen? * Mit wem könnte ich mir die Arbeit teilen? * Wen kann ich meinerseits beiziehen? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Inhalt** |  | * Worum geht es genau? * Was ist das Ziel? * Wozu wird es verwendet werden? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Prioritäten** |  | * Welche Priorität hat es in Ihrem Aufgabenhorizont? * Welche Priorität hat es in meinem Auftragshorizont? * Was soll ich nicht oder später machen, um Ihren Auftrag rechtzeitig zu erfüllen? * Können Sie sich selber mit den anderen Auftraggebern absprechen, welcher Auftrag die höhere Priorität für das Unternehmen hat? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Bedingungen** |  | * Gibt es Nebenbedingungen, die ich kennen muss? * Wer steht mir als Informant zur Verfügung? * Was muss ich auf jeden Fall mitberücksichtigen? * Was darf auf keinen Fall dabei passieren? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Zeithorizont** |  | * Lässt sich der Auftrag nicht auf später verschieben? * Bis wann spätestens müssen Sie es haben? * Ist es wirklich so dringend? * Was geschieht, wenn Sie das Resultat verspätet kriegen? * Genügt es, wenn Sie erst mal ein Konzept kriegen und den Rest später? * Brauchen Sie alles gleichzeitig oder lässt sich der Auftrag aufteilen? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Bearbeitungstiefe** |  | * Wie lange soll das Ding werden? * Wieviele Seiten sollen es denn höchstens werden? * In welcher Pflügetiefe wünschen Sie die Resultate? * Genügen im ersten Durchgang vielleicht wenige Centimeter? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Rückfragen** |  | * Wann kann ich zurückfragen? * Wen kann ich zurückfragen? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Konsequenzen** |  | * Was geschieht im schlimmsten Fall, wenn der Auftrag gar nicht oder erst später erledigt wird? * Welche Auswirkungen hätte das auf Sie? * Welche Auswirkungen hätte das auf mich? * Könnten wir mit diesen Auswirkungen allenfalls auch leben? |
|  |  |  |

**11 Führung ritualisieren**

****

**Ausgangslage**

Führung findet im operativen Alltag häufig statt in Form von Aufträgen, Arbeitsanweisungen, Beantwortung von Fragen des Mitarbeiter, Eingriffen in Arbeitsabläufe, Beurteilung der akut geleisteten Arbeit, Korrektur, Lob und Tadel. Der zugrundeliegende Zeithorizont ist häufig recht kurzfristig, die Führungskraft reagiert oft einfach auf die unmittelbaren Anforderungen.

Dabei ist allen Beteiligten klar, dass Mitarbeiterführung auch längerfristige Perspektiven haben muss. Diese längerfristigen Perspektiven versucht man im Jahresmitarbeitergespräch zu thematisieren, in welchem die Jahresziele mit dem Mitarbeiter besprochen werden, die Zielerreichung im letzten Jahr, die neuen Ziele, möglicherweise der Bonus, Entwicklungsmassnahmen, Feedback an den Vorgesetzten, Aufstiegsmöglichkeiten, Lohn.

Klar, dass ein solches Gespräch vollkommen überfrachtet ist durch diese vielen Themen und beide Parteien in der Regel überfordert. Die Situation ist zu vergleichen mit einem Vater, der am 2. Januar seine Kinder zusammenruft und sagt: Hört mal Kinder, heute ist Erziehungstag 2012, hört gut zu, ich sag’s nur einmal, ...

**Führung alltagswirksam machen**

Damit die mittelfristigen Perspektiven der Mitarbeiterführung genauso alltagswirksam werden wie die reaktiven akuten Führungshandlungen, müssen wir dafür sorgen, dass es zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu regelmässigen, tagesgeschäftsfreien Begegnungen kommt, in welchen die übergreifenden Themen (siehe unten) angesprochen werden können.

**Grundprinzipien**

* Das sogenannte Jahres-Mitarbeiter-Gespräch wird ergänzt durch regelmässige Führungsbegegnungen
* 6-8 regelmässige tagesgeschäftsfreie Führungsbegegnungen finden dann statt, wenn sie langfristig und ritualisiert geplant werden.
* Die unterschiedlichen Führungsthemen werden so über das ganze Jahr verteilt.
* Die Themen für die „Muss-Gespräche“ werden unten beschrieben.
* Die Reihenfolge und die Zeiträume sind verbindlich.
* Die Führungskräfte verabreden Ihre Gespräche frühzeitig (Dezember Vorjahr) für alle ihre Mitarbeitenden. So wird verhindert, dass die übergreifende Führungsarbeit ständig Opfer des operativen Alltags wird („Das Dringliche ist stets der Feind des Wichtigen“)
* Es hat sich bewährt, dass die Führungskräfte ihre Gesprächstermine bündeln: z.B. jeden 2. Dienstag Nachmittag und jeden 3. Freitag Vormittag im Monat blockiert die Führungskraft Zeitfenster in ihrer Agenda.
* Ein Führungsgespräch wird auf maximal 45 Minuten geplant, 30 Minuten sind besser.
* Alle Ergebnisse aus den Gesprächen werden dokumentiert, der Mitarbeiter erhält eine Kopie.
* Die Führungskraft bereitet sich auf des Gespräch ebenso vor wie der Mitarbeiter. Diese Vorbereitung muss ebenfalls in der Agenda eingeplant werden.
* Das bisherige Jahresmitarbeiter-Gespräch kann mit dem Lohn/Beförderungs-Gespräch im Dezember kombiniert werden und hat den Charakter einer **Zusammenfassung des Führungsrad-Gespräche**.

**Fixe Gesprächsthemen**

**Folgende Gesprächsthemen sind Muss-Themen**

* **Beurteilung Fachkompetenzen / Entwicklungsplan**
  + Checkliste/Formular
  + Wegleitung
* **Beurteilung Metakompetenzen / Entwicklungsplan**
  + Checkliste/Formular
  + Wegleitung
* **Beurteilung des Vorgesetzten**
  + Checkliste/Formular
  + Wegleitung
* **Ziele des Folgejahres**
  + Checkliste/Formular
  + Wegleitung
* **Lohn/Karriere im Jahresmitarbeiter-Gespräch (Zusammenfassung der Führungsrad-Gespräche)**
  + Checkliste/Formular
  + Wegleitung
* **Zielerreichung Vorjahr**
  + Checkliste/Formular
  + Wegleitung

**Variable Gesprächsthemen**

* Stärkengespräch
* Arbeitszufriedenheit/Arbeitshaltung
* Arbeitsinhalte/Arbeitsqualität
* Dynamik im Team / Konflikte
* Zielerreichungs-Zwischenstand

**Grundsätzliches zur Vorbereitung auf ein Gespräch**

Manchmal ist es für Vorgesetzte hilfreich, wenn sie **sich vor Beginn des** Gesprächs (Coachinggespräch, Salarierung/Gradierungsgespräch, Jahresqualifikation u.a.) erst wieder darüber klar werden, wie sie selber zu dem Mitarbeiter stehen. Um das herauszufinden, sind die folgenden Fragen hilfreich. Für bestimmte Themengespräche kann man sich einzelne Fragen herauspicken, andere weglassen.

**Weiss und kann er/sie?**

* Welche Herausforderungen habe ich in Zusammenhang mit diesem Mitarbeiter?
* Zwei Dinge, die in dieser Beziehung immer wieder auftreten ...  
  Was erwarte ich ganz genau von diesem Mitarbeiter? Was soll er erreichen?
* Ziele: Standard, Innovations-, persönliche Entwicklungsziele  
  Leistungsstandards: Qualität, Quantität, Kosten, Termine, Zusammenarbeit
* Weiss der Mitarbeiter ganz sicher, was ich von ihm erwarte?
* Hat er das erforderliche Wissen und Können, um die vereinbarten Ziele zu erreichen?
* Sind ihm diese Ziele wirklich angemessen?
* Wo hat er Lücken? Was wird veranlasst, dass er sie schliesst? (von ihm? von mir?)
* Wo ist seine grösste Stärke? Wie kann ich helfen, sie für unsere Arbeit zu nutzen?

**Darf er/sie?**

* Hat der Mitarbeiter die Kompetenzen und die Verantwortung, die er benötigt, um die Ziele zu erreichen?
* Ist er durch seine Verantwortung/Kompetenz überfordert?
* Nimmt der Mitarbeiter sich Kompetenzen, die ihm nicht zustehen?

**Will er/sie?**

* Ist das Ziel motivierend für ihn?
* Erfüllt seine Aufgabe die "Anforderungen an eine motivierende Arbeit?"
* Identifizierbarkeit?
* Handlungsspielraum?
* Persönliche Verantwortung für Kosten, Qualität, Quantität, Zeit?
* Unmittelbare Kommunikation mit den Beteiligten, Mitarbeitern, Kunden?
* Unmittelbares Feedback?
* Lernpotential?
* Wann habe das letzte Mal mit diesem Mitarbeiter kommuniziert, um recht zu behalten?
* Wann habe ich ihn das letzte Mal kritisiert? Wie intensiv?
* Wann habe ich ihn das letzte Mal anerkannt? Wie intensiv?
* Wie ist die Relation zwischen Kritik und Anerkennung?
* Wie verhält er sich mir gegenüber?
* Besteht ein Zusammenhang zwischen den beiden letzten Fragen? Welcher?
* Was folgt daraus für mein Verhalten diesem Mitarbeiter gegenüber?  
  Dinge, die ich in der Beziehung zu diesem Mitarbeiter sagen möchte - aber nicht sage ... (Rückhalte)
* Wie viel Zeit habe ich jede Woche für ihn? Ist mein Zeitaufwand seinem Reifegrad angemessen?
* Wann habe ich zum letzten Mal zum diesem Mitarbeiter gesagt "Ich habe keine Zeit", obwohl ich eigentlich nicht wollte?
* Auf welcher Ebene habe ich mit diesem Mitarbeiter Konflikte? (Wert-, Gefühls-, Sachebene) Wie lautet seine/meine Konfliktthese?
* Will ich die Beziehung zu diesem Mitarbeiter wirklich gestalten?
* Will ich wirklich 100% kommunizieren?
* Was will ich jetzt auf jeden Fall in Bezug auf diesen Mitarbeiter unternehmen?

**Beurteilung Fachkompetenzen - Wegleitung**

1. Ausgangspunkt für die Beurteilung der Fachkompetenzen ist das **Aufgabenportfolio** aus dem **Funktionsprofil** (Stellenbeschreibung).
2. Beide, Mitarbeiter wie Vorgesetzter, bereiten sich auf das Gespräch vor, indem sie für jede Hauptaufgabe überlegen, in welchem Grad (z.B. auf eine Skala von 1 – 7 (1= gar nicht, 7 = vollumfänglich) der Mitarbeiter der jeweiligen Hauptaufgabe zum heutigen Zeitpunkt gerecht wird.
3. Die Diskussion darüber muss zwingend mit Hilfe praktischer Beispiele erfolgen (keine Pauschalbehauptungen, sondern nachvollziehbar durch den Gesprächspartner durch Evidenz der Beispiele)
4. Ziel der Auseinandersetzung: Status Fachkompetenzen
5. Schlussfolgerungen:
   1. Lob, wo es schon sehr gut läuft
   2. Konkrete Entwicklungs-Massnahmen schriftlich festhalten, die ergriffen werden müssen
6. Das Gespräch schliesst mit einem Feedback zum Gesprächsverlauf

**Beurteilung Fachkompetenzen: Checkliste/Formular**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *(3 – max. 7 Aufgabenfelder, inklusive Projekte)* | %-Anteil | Stv. durch |
| 1. **Hauptaufgabe** |  |  |
| 1. **Hauptaufgabe** |  |  |
| 1. **Hauptaufgabe** |  |  |
| 1. **Hauptaufgabe** |  |  |
| 1. **Hauptaufgabe** |  |  |
| 1. **Hauptaufgabe** |  |  |
| 1. **Hauptaufgabe** |  |  |
| 1. **Projekt 1** |  |  |
| 1. **Projekt 2** |  |  |
| 1. **Projekt 3** |  |  |
| 1. **Ständige Sonderaufgaben 1** |  |  |
| 1. **Ständige Sonderaufgaben 2** |  |  |

**Beurteilung Metakompetenzen - Wegleitung**

1. Ausgangspunkt für die Beurteilung der Fachkompetenzen ist das **Kompetenzprofil** aus dem **Funktionsprofil** (Stellenbeschreibung).
2. Beide, Mitarbeiter wie Vorgesetzter, bereiten sich auf das Gespräch vor, indem sie für jede Metakompetenz überlegen, in welchem Grad (z.B. auf eine Skala von 1 – 7 (1= gar nicht, 7 = vollumfänglich) der Mitarbeiter diese Metakompetenz zum heutigen Zeitpunkt schon erworben hat.
3. Die Diskussion darüber muss zwingend mit Hilfe praktischer Beispiele erfolgen (keine Pauschalbehauptungen, sondern nachvollziehbar durch den Gesprächspartner durch Evidenz der Beispiele)
4. Ziel der Auseinandersetzung: Status Metakompetenzen
5. Schlussfolgerungen:
   1. Lob, wo es schon sehr gut läuft
   2. Konkrete Entwicklungs-Massnahmen schriftlich festhalten, die ergriffen werden müssen.
6. Das Gespräch schliesst mit einem Feedback zum Gesprächsverlauf.

**Übersicht Metakompetenzen**

|  |  |
| --- | --- |
| **Personale Kompetenzen**  *(Handeln an sich selbst).* | Hierzu gehören die Kompetenzen   * "reflexiv selbstorganisiert zu handeln", also * Selbsteinschätzung, * die Entfaltung von Einstellungen, * Motivation und die * persönliche Entwicklung. |
| **Prozedural-konzeptionelle Kompetenzen**  *(Strukturierendes, ordnendes Handeln)* | Hierzu gehören die Metakompetenzen   * Erfassen von Sachverhalten (Konstanten, interdependente Variablen) * Subsumptionskompetenz * Problemlösungskompetenz * Triggern von Entscheidungsvorgängen * Interaction Management * Augenmass, Realitätsnähe (Bodenhaftung) |
| **Sozial-kommunikative Kompetenzen**  *(Handlung an der sozialen Umwelt)* | Dies umfasst alle Kompetenzen   * kommunikativ und * kooperativ zu handeln, * sich mit anderen auseinanderzusetzen und * sich beziehungsorientiert zu verhalten. * Beherrschen der Teamdynamik |
| **Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen**  *(Grundlagen des Handelns).* | Diese Kompetenzen sind   * die Grundlage für die Integration der anderen Kompetenzen mit dem eigenen Willensantrieb und * umfasst das Ingangsetzen und nachhaltige Durchführen von Handlungen. |

**Beurteilung Metakompetenzen: Checkliste/Formular**

*(Beispiel, muss angepasst werden)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kriterien** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **Schulausbildung** |  |  |  |  |  |  |  |
| Sprachlicher Ausdruck schriftlich/**mündlich** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sprachen** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Deutsch** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Französisch** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Englisch** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Italienisch** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PL-Erfahrung**  *(bei Projektleitungsaufgaben)* |  |  |  |  |  |  |  |
| **Führungserfahrung**  *(bei potenziellen Führungskräften)* |  |  |  |  |  |  |  |
| Delegationsfähigkeit |  |  |  |  |  |  |  |
| Leitungsfunktion als Dienstleistung nach innen |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Soziale Fähigkeiten** |  |  |  |  |  |  |  |
| Dienstleistungsbereitschaft |  |  |  |  |  |  |  |
| Motivationsfähigkeit  (sich und andere) |  |  |  |  |  |  |  |
| Überzeugungsfähigkeit |  |  |  |  |  |  |  |
| Wertschätzungsfähigkeit |  |  |  |  |  |  |  |
| Kommunikationsfähigkeit intern |  |  |  |  |  |  |  |
| Kommunikationsfähigkeit extern |  |  |  |  |  |  |  |
| Fähigkeit, im Team zu arbeiten |  |  |  |  |  |  |  |
| Wille zur Zusammenarbeit |  |  |  |  |  |  |  |
| Zielverfolgung |  |  |  |  |  |  |  |
| Respekt für die politischen, finanziellen und anderen Rahmenbedingungen |  |  |  |  |  |  |  |
| Lernen aus Fehlern |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Problemlösungsfähigkeit** |  |  |  |  |  |  |  |
| Analytik |  |  |  |  |  |  |  |
| Prozessdenken |  |  |  |  |  |  |  |
| Problemlösungstechniken |  |  |  |  |  |  |  |
| Denken in Szenarien |  |  |  |  |  |  |  |
| Konfrontationsfähigkeit |  |  |  |  |  |  |  |
| Konfliktmanagement-Fähigkeiten |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Vertriebliche Fähigkeiten** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Door Opener |  |  |  |  |  |  |  |
| Beratende Funktion |  |  |  |  |  |  |  |
| Closer, „Sackzumacher“ |  |  |  |  |  |  |  |
| Netzwerken |  |  |  |  |  |  |  |
| Vertriebsplanung |  |  |  |  |  |  |  |

**Beurteilung Vorgesetzter: Wegleitung**

Die Vorgesetztenbeurteilung kann individuell pro Mitarbeiter oder aber für das ganze Team durchgeführt werden.

**Individuelle Vorgesetzten-Beurteilung**

Wenn es für den Vorgesetzen spürbar oder vemutet gewisse Spannungen gibt zum betreffenden Mitarbeiter / der Mitarbeiterin, dann kann das Formular als Ausgangspunkt für eine strukturierte „Kropfleerete“ im Einzelgespräch verwendet werden.

Vorgehen:

1. Vorgesetzter und Mitarbeiter / Mitarbeiterin füllen beide das Formular vor dem Gespräch aus. Wichtig für den Vorgesetzen: Man führt ja unterschiedliche Mitarbeiter leicht unterschiedlich: bei meinem Ausfülllen muss ich also den betreffenden Mitarbeiter vor dem inneren Auge haben und nicht die Gruppe.
2. Das Vorgesetzten-Beurteilungsgespräch findet statt. Die beiden ausgefüllte Blätter werden nebeneinandergelegt und die Beurteilungen verglichen.
3. Ziel des Gesprächs ist nicht die „Benotung“ des Vorgesetzten, sondern das Management der Erwartungen.
4. Das Formular dient dazu, dem Austausch eine gewisse Struktur zu geben.
5. Schlussfolgerungen:
   1. Lob entgegennehmen und verdanken.
   2. Konkrete Massnahmen schriftlich festhalten, die ergriffen werden müssen: Was kann ich als Vorgesetzter tun, wie kann mich der Mitarbeiter bei der Umsetzung unterstützen?
6. Das Gespräch schliesst mit einem Feedback zum Gesprächsverlauf

**Vorgesetzen-Beurteilung durch das Team (Standard)**

Vorgehen:

1. Der Vorgesetzte teilt (analgog oder digital) den Beurteilungsbogen aus und verabredet einen Rücklauf-Termin und einen Besprechungstermin für die Auswertung.
2. Vorgesetzer und Mitarbeiter füllen den Beurteilungsbogen aus.
3. Nach Rücklauf der Beurteilungen wertet der Vorgesetzte die Bögen seines Teams aus:
   1. Wo sind sich alle ziemlich einig? Was davon ist positiv, wo besteht aus der Sicht des Teams Verbesserungspotential?
   2. Wo gehen die Meinungen auseinander? Worauf könnte das zurückzuführen sein (unterschiedliche Erwartungen, unterschiedliche Toleranzen, unterschiedliche Vertrauensverhältnisse u.a.)?
   3. Wo besteht Übereinstimmung mit der eigenen Einschätzung, wo nicht? Worauf könnte das zurückzuführen sein?
4. Im Rahmen einer Teamsitzung oder zu einem extra verabredeten Termin stellt der Mitarbeiter seine Auswertung vor. Wenn möglich pinnt er alle eingegangen Bögen zur allgemeinen Einsicht auf eine Pinwand, damit alle sehen können, was an Rückmeldungen eingegangen ist (volle Transparenz)
5. Ziel der Auswertung ist die Beantwortung der Fragen:
   1. Wo kann ich als Vorgesetzer mich noch verbessern?
   2. Wie sehen die konkreten Massnahmen aus?
   3. Wie kann mich das Team darin unterstützen?
6. Das Gespräch schliesst mit einer Feedback-Runde zum Gesprächsverlauf.

|  |  |
| --- | --- |
| *Tätigkeit* | *Beschreibung* |
| 1. Auftragserteilung Vereinbart und setzt realistische Ziele (wer, was wann). Instruiert klar und knapp. |  |
| 2. Auftragsumsetzung Leitet so viel an wie nötig. Unterstützt wo notwendig. Delegiert wo möglich. |  |
| 3. Qualitätskontrolle Vergleicht Resultat mit Zielsetzungen. Nimmt korrigierend Einfluss. Definiert Massnahmen. |  |
| 4. Umgang mit Fehlern Bleibt sachlich. Gibt eine zweite Chance. Hilft Fehlerursachen eruieren und Ausmerzen.  Kann eigene Fehler zugeben. |  |
| 5. Umgang mit Konflikten Erkennt Konflikte frühzeitig. Kann sachlich konfrontieren. Erkennt eigene Konfliktanteile. Kann noch nicht gelöste Konflikte aushalten. Hilft Konflikte lösen. |  |
| 6. Einsatz von Mitarbeitern Vertraut den Mitarbeitern und setzt sie entsprechend ihren Fähigkeiten ein. Kann ein dosiertes Risiko eingehen. |  |
| 7. Umgang mit Stress Hält einen gewissen Stress aus. Hilft Stress bewältigen. |  |
| 8. Arbeitsumfeld Schafft optimale Arbeitsbedingungen. Fördert Involvierung in Prozess. |  |
| 9. Kommunikationsfähigkeit Informiert. Kann zuhören. Führt seine Meetings effizient und effektiv. Kann sich ausdrücken. |  |
|  |  |
| 10. Soziale Reife Nimmt sich Zeit. Wertschätzt seine Mitarbeiter. Unterstützt Teamentwicklung.  Lässt auch andere Meinungen gelten. |  |
|  |  |
| 11. Coachingfähigkeiten Fördert und fordert in ausgeglichener Weise. Qualifiziert in fachlicher, methodischer und sozialer Hinsicht. |  |

**Zielfindungsgespräch**

**Wegleitung**

Das Zielfindungsgespräch enthält meist 2 Typen von Zielen: Verhandelbare und nicht verhandelbare.

Manche Ziele gibt das Unternehmen einfach vor, sie werden „heruntergebrochen“:

Konzern-Jahresziele🡪 Tochtergesellschaft-Jahresziele (GL-Ziele) 🡪 Abteilungsziele 🡪 Teamziele 🡪 Mitarbeiterziele.

Andere Ziele werden mit dem Mitarbeiter verhandelt.

Ziele müssen in jedem Falle SMART sein:

**S pezifisch, konkret:** Was genau will ich erreichen (Ergebnis, Zustand etc.)?

**M essbar (beurteilbar) durch Kenngrössen:** Woran kann ich erkennen, ob das Ziel erreicht wurde? Wie bekomme ich Feedback, ob ich das Ziel erreicht habe?

**A ktiv beeinflussbar:** Kann die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflusst werden?

**R ealistisch:** Ist das Ziel in der vorgegebenen Zeit, unter den gegebenen Umständen aus eigener Kraft erreichbar?

**T erminiert:** Bis wann soll das Ziel erreicht oder erfüllt sein?

**Zielfindungsgespräch: Formular**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Welche Ziele wollen wir erreichen?* | *Massnahmen des Mitarbeiters* | *Bis wann?* | *Beitrag des Vorgesetzten* | *Bis wann?* |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Zielerreichungsgespräch**

**Zielerreichungsgespräch: Wegleitung**

Grundlage für das Zielerreichungsgespräch sind natürlich die Zielvereinbarungen:

Hilfreiche Fragen sind:

* Welche Massnahmen haben Sie konkret durchgeführt?
* Welche Ergebnisse haben Sie erreicht?
* Was war förderlich / was war hinderlich? Was ist effizienter zu gestalten?
* Welche Tätigkeiten planen Sie für die nächste Zeit?

**Zielerreichungsgespräch: Formular**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Welche Ziele wollen wir erreichen?* | *Massnahmen des Mitarbeiters* | *Bis wann?* | *Beitrag des Vorgesetzten* | *Bis wann?* |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Sollten Ziele nicht erreicht worden sein, so ist zu überlegen, welche Konsequenzen das hat.

Keine Konsequenzen zerstören das Vertrauen in das Verfahren.

**Lohngespräch / Karriere / Jahresgespräch : Allgemeines**

Allgemeines Einmal jährlich – gegen Ende Jahr – sollte ein Gespräch über den **Lohn** geführt werden.

Es ist sinnvoll, dies in Zusammenhang mit der **Karriereplanung** zu tun.

Ebenso macht es Sinn, das **Jahresgespräch** – auch als Rückblick auf die unter Jahr geführten Führungsgespräche – zu koppeln.

**Lohngespräch**

Das Lohngespräch sollte nicht in die Länge gezogen werden, braucht aber wenig Struktur, sondern viel Empathie, weil der Mitarbeiter in dieser Situation mehr als sonst seinen Wert über einen möglichen Lohnanstieg definiert.

Der Spielraum beim **Lohn** ist bei gleichbleibender Funktion naturgemäss gering und folgt dem Geschäftsgang.

Die Bonuszahlungen folgen den Verabredungen und können individuell variiert werden.

**10 Tipps für das Führen von Lohngesprächen**

**1. Nehmen Sie sich Zeit für das Gehaltsgespräch**

Vermeiden Sie eine spontane Gesprächsführung und vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter einen festen Termin an einem geeigneten Ort. Der Termin muss so liegen, dass Sie ausreichend Zeit haben, sich gut auf das Gespräch vorzubereiten.

**2. Gute Stimmung beim Gehaltsgespräch**

Seien Sie freundlich, denn Ihr Mitarbeiter ist wahrscheinlich innerlich angespannt und nervös.

**3. Nehmen Sie Ihren Mitarbeiter ernst**

In jeder Phase des Gehaltsgesprächs sollten Sie Ihrem Mitarbeiter das Gefühl geben, dass Sie ihn ernst nehmen. Vermeiden Sie auf jeden Fall, dass der Mitarbeiter sich als Bittsteller fühlt. Bleiben Sie während des gesamten Gesprächs freundlich, ruhig und geduldig. Denn: Hat Ihr Mitarbeiter nach dem Gespräch das Gefühl, „abgefertigt“ worden zu sein, wird das auf seine Motivation einen stark negativen Einfluss haben.

**4. Wie argumentiert Ihr Mitarbeiter im Gehaltsgespräch?**

Hören Sie sich die Argumente des Mitarbeiters genau an. Gibt es Widersprüche zu den Ihnen vorliegenden Informationen (Betriebszugehörigkeit, letzte Gehaltserhöhung, aktuelles Gehalt), fragen Sie nach.

**5. Legen Sie die Berechnungsgrundlage offen**

Die Gehälter bewegen sich in der Regel in einer vom Unternehmen vorgegebenen Struktur, innerhalb derer Sie geringe Spielräume haben, um individuell unterschiedliche Leistungen zu honorieren.

**6. Lehnen Sie nicht alles ab**

Versuchen Sie, Wege zu finden, die Gehaltsforderung nicht rundweg ablehnen zu müssen. Selbst wenn Sie nur minimale Verbesserungen anbieten können, wird der Mitarbeiter nicht das frustrierende Gefühl haben, mit leeren Händen aus dem Gespräch herausgegangen zu sein.

**7. Ein Gehaltsgespräch ohne Geld**

Wenn Sie kein Geld anbieten können, ist der Mitarbeiter eventuell mit einem Statussymbol zufrieden. Vielleicht genügt ein neuer PC oder ein eigenes Büro, um ihn zu motivieren.

**8. Die häufigsten Probleme beim Gehaltsgespräch**

Schwierigkeiten gibt es häufig, wenn der Mitarbeiter zu Unrecht auf gute Leistungen in der Vergangenheit hinweist. Hier müssen Sie die Balance zwischen der notwendigen Klarheit („Die Leistung war gut, aber nicht herausragend“) und der notwendigen Sensibilität („Es sind aber schon gute Ansätze vorhanden“) finden.

**9. Vereinbaren Sie Ziele**

Müssen Sie eine Gehaltserhöhung wegen unzureichender Arbeitsleistung ablehnen, machen Sie mit Ihrem Mitarbeiter einen Zielplan, wie er seine Arbeit verbessern und somit seine Chance auf eine Gehalterhöhung steigern kann.

**10. Begründen Sie die Gehaltserhöhung**

Wenn Sie dem Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung gewähren, erläutern Sie ihm genau die Gründe dafür. Das zeigt dem Mitarbeiter, dass Sie sich für ihn interessieren und wissen, was er Wert ist.

**Tipp:** Sie können Frustrationen verhindern und den Mitarbeiter anspornen, indem Sie ihm für bestimmte Leistungssteigerungen eine Gehaltserhöhung in Aussicht stellen. Tun Sie dies aber nur, wenn Sie sich sicher sind, dass Sie dann auch eine Gehaltserhöhung durchsetzen können. Denn bekommt der Mitarbeiter trotz Leistungssteigerung nicht mehr Geld, wird er sich zu Recht bei Ihnen beschweren.

**Karriere** ist in einer KMU natürlich auch kaum zu machen. Was Sie anbieten können, sind in erster Linie

* Job **Enrichment** : Mehr Eigenverantwortung, anspruchsvollere Arbeit
* Job **Enlargement** : Zusätzliche Tätigkeitsgebiete (einerseits zum Testen, andrerseits um die gegenseitige Stellvertretung zu verbessern
* Job **Rotation**: Der Mitarbeiter kriegt auf demselben Anforderungsniveau einen anderen Job (Mittel gegen Langeweile, Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe)

Tipp: Machen Sie keine Versprechungen, die Sie nicht halten können!

**Jahresmitarbeitergespräch**

Jahresrückblick auf der Basis der unter Jahr geführten Führungsgespräche. Die Themen folgen natürlich dem Jahresführungsrad.

* Beurteilung Fachkompetenzen / Entwicklungsplan
* Beurteilung Metakompetenzen / Entwicklungsplan
* Beurteilung des Vorgesetzten
* Ziele des Folgejahres
* Lohn/Karriere im Jahresmitarbeiter-Gespräch (Zusammenfassung der Führungsrad-Gespräche)
* Zielerreichung Vorjahr

Es geht darum, gemeinsam eine **Zusammenschau** zu erstellen über die Leistungen, das Verhalten des Mitarbeiters, aber auch über die Interaktion mit dem Vorgesetzten und die Interaktion mit dem Team.

**Stärkeninterview**

Das Stärkeninterview ist das Gegenstück zum im Alltag üblichen pathologischen Leistungsverständnis: Dort werden wir ja oft erst tätig, wenn es etwas „zu motzen“ gibt. Das Stärkeninterview braucht keine starke Strukturierung, es geht hauptsächlich darum, dass beide Partner auf die Schiene „Wie holen wir das Beste aus dem Mitabeiter heraus?“ kommen.

Folgende Fragen sind hilfreich:

* Was gefällt Ihnen an Ihren Arbeitsinhalten am meisten?
* Worin liegen Ihrer Ansicht nach Ihre Stärken? Wie wirken sich diese auf Ihre Zielerreichung und Arbeitsqualität aus?
* Was ist das grösste Lob, das Sie letztes Jahr bekommen haben?
* Passen die Ziele zu den Stärken?
* Wie stellen Sie sich Ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung/ Zukunft vor?
* Wie können wir Ihre Stärken noch besser einsetzen?
* Was können wir tun, um ihre (stärkenbehindernden) Schwächen zu neutralisieren?

**Allgemeines Coaching-Gespräch: Wegleitung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Sinn und Zweck | |  | * *Der Coachingbogen dient dem Zweck, periodisch zu überprüfen, in wie weit der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin ihrem Job genügt.* * *Er dient also der Erwartungsklärung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.* * *Dabei werden die Einschätzung des Vorgesetzten und die Einschätzung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin verglichen, unterschiedliche Wahrnehmungen werden anhand von Beobachtungen/Wahrnehmungen diskutiert.* * *Wo möglich, wird die gute Leistung belobt.* * *Wo notwendig, werden Massnahmen zur Verbesserung herausgearbeitet und umgesetzt.* | | | | | | | | | | | |
| Coachingbogen | |  | Aktuelle Beurteilung der einzelnen Merkmale   * *Tragen Sie hier die aktuelle Beurteilung der einzelnen Merkmale aus Ihrer Sicht ein und konsolidieren Sie diese mit Ihrem Gesprächspartner* | | | | | | | | | | | |
| **Allgemeines Coachinggespräch: Formular** | | | | *1 = sehr niedriger Erfüllungsgrad*  *7 = sehr hoher Erfüllungsgrad*  *n.r = nicht relevant für diesen Job* | | | | | | | | | |
|  |  | | | Erfüllungsgrad | | | | | | | |
| **1** | **Arbeitsausführung** | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | n.r | |
| 1.1 | Anwendung von Fachwissen | | |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 1.2 | Arbeitsqualität | | |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 1.3 | Produktivität | | |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 1.4 | Mittelnutzung | | |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Erfüllungsgrad | | | | | | | |
| **2** | **Arbeitsrelevante Aspekte der Persönlichkeit** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | n.r | |
| 2.1 | Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 2.2 | Verantwortung |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 2.3 | Belastbarkeit |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 2.4 | Bereitschaft zur Selbstentwicklung |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Erfüllungsgrad | | | | | | | |
| **3** | **Umgang mit anderen bei der Arbeit** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | n.r | |
| 3.1 | Zusammenarbeit mit Mitarbeitern gleicher Stufe |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 3.2 | Zusammenarbeit mit Vorgesetzten |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 3.3 | Fähigkeit, über den eigenen Zaun zu schauen |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 3.4 | Fähigkeit, im Team zu arbeiten |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 3.5 | Fähigkeit, Teamarbeit zu fördern |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 3.6 | Verhandlungsweise |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 3.7 | Verhalten in Konfliktsituationen |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 3.8 | Informations- und Sinnvermittlung |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 3.9 | Verhalten gegenüber Kunden, Aussenstellen |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
|  |  | Erfüllungsgrad | | | | | | | |
| **4** | **Führungsrelevante Aspekte der Persönlichkeit** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **n.r** | |
| 4.1 | Entscheidungsfähigkeit |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 4.2 | Aufträge erteilen |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 4.3 | Kontrollieren / Feedback geben |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 4.4 | Massnahmen ergreifen |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 4.5 | Mitarbeiter einsetzen und fördern |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 4.6 | Fähigkeit, Teamarbeit zu fördern |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |
| 4.7 | Informations- und Sinnvermittlung |  |  |  |  |  |  |  | n.r | |

**12 Vorbild sein: authentisch und integer**

|  |  |
| --- | --- |
| **Definition Verbindlichkeit** | Verbindlichkeit im Zusammenspiel von zwei oder mehr Personen bezeichnet die Konsequenz, mit welcher eine Person zu einmal gemachten Aussagen steht. Sie werden entweder bis zu deren Ende weiter verfolgt oder klar widerrufen. |
| **Definition Authentizität** | Angewendet auf Personen bedeutet Authentizität, dass das Handeln einer Person nicht durch externe Einflüsse bestimmt wird, sondern aus der Person selbst stammt (wenn bei einer Person allerdings die Eigenschaft, dass ihr Handeln durch externe Einflüsse bestimmt wird, aus der Person selbst stammt, spricht man von einer authentischen Inauthentizität, auch von der *Authentisch inauthentischen Persönlichkeit*). [Gruppenzwang](http://de.wikipedia.org/wiki/Gruppenzwang) und [Manipulation](http://de.wikipedia.org/wiki/Manipulation) beispielsweise unterwandern persönliche Authentizität.  Eine als *authentisch* bezeichnete Person *wirkt* besonders *echt*, das heißt, sie vermittelt ein [Bild](http://de.wikipedia.org/wiki/Abbild) von sich, das beim Betrachter als real, urwüchsig, unverbogen, ungekünstelt wahrgenommen wird. Dabei muss es sich nicht notwendigerweise um die realen Eigenschaften des Betrachteten handeln, sondern es können auch [Zuschreibungen](http://de.wikipedia.org/wiki/Zuschreibung) des Betrachters diese Eindrücke verursachen, die etwa auch Teil einer gelungenen [Inszenierung](http://de.wikipedia.org/wiki/Inszenierung) darstellen können. Ist die Inszenierung übertrieben, wirkt sie schnell [klischee](http://de.wikipedia.org/wiki/Klischee)haft und wird zum [Kitsch](http://de.wikipedia.org/wiki/Kitsch). |
|  |  |
| **Definition Integrität** | Persönliche Integrität ist die fortwährend aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen, an einer humanistischen Ethik ausgerichteten Wertesystems mit dem eigenen Handeln. Gesellschaftlich deuten folgende Eigenschaften auf eine integre Persönlichkeit hin: Aufrichtigkeit, [Humanismus](http://de.wikipedia.org/wiki/Humanismus), Gerechtigkeitsstreben, Vertrauenswürdigkeit, [Zivilcourage](http://de.wikipedia.org/wiki/Zivilcourage). Ein integrer Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und [Wertvorstellungen](http://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung) in seinem Verhalten ausdrücken. *Persönliche Integrität* ist als *Treue zu sich selbst* umschrieben worden. Das Gegenteil von integer ist korrumpierbar, also sich in seinem Verhalten nicht von inneren Werten und Prinzipien, sondern von äußeren Drohungen und Verlockungen leiten zu lassen.  Der Begriff „Integrität“ ist komplex und vielschichtig. Integrität ist etwas, wofür eine Person zum einen Teil selber verantwortlich ist. Zum anderen Teil hängt Integrität vom Wohlverhalten der Mitmenschen ab und von den gesellschaftlichen Lebensbedingungen. Der Begriff findet Verwendung vor allem dann, wenn darauf hingewiesen werden soll, dass die Persönlichkeit eines Menschen, seine Ganzheit und Unversehrtheit ein zerbrechliches Gut ist und gegen Angriffe von außen geschützt werden muss. Neben dieser Verwendung gibt es eine zweite Bedeutungsrichtung. Die Aussage über einzelne Menschen - sie seien „integer“ - meint, dass diese Personen „unbestechlich“ sind und über „feste, tief verankerte, positive Werte“ verfügen, zu denen sie stehen und von denen sie sich nicht abbringen lassen. |
|  |  |
| **Definition Zivilcourage** | **Mut und Zivilcourage im Alltag**  Historische Beispiele belegen, dass ein Individuum auf Grundlage seiner inneren Überzeugungen neue Wege beschreiten und sich aus einer Minderheitenposition gegen etablierte Herrschaftsstrukturen durchsetzen kann. Der gewaltfreie Widerstand des indischen Freiheitskämpfers Mahatma Gandhi in den 1930/40er-Jahren kann hier ebenso angeführt werden wie der Kampf des Bürgerrechtlers Martin Luther King gegen die Unterdrückung der schwarzen Minderheit in den USA in den 1960er-Jahren. Doch auch im Kleinen, in alltäglichen Zusammenhängen – auf dem Weg in die Schule oder zur Arbeit, in der Straßenbahn oder im Fußballstadion – kann ein Mensch couragiert handeln. Heute wird dieses Handeln im Allgemeinen unter dem Begriff der Zivilcourage zusammengefasst.  **Historische Definition**  Die Definition von Zivilcourage variiert im Laufe der Geschichte: Antiken Vorstellungen zufolge war Zivilcourage mit politischer Klugheit, Tapferkeit, einem starken Empfinden für Gerechtigkeit und somit eng mit der Persönlichkeit des jeweiligen Menschen verbunden. Im Jahr 1864 stellte zum Beispiel Reichskanzler Otto von Bismarck fest: "Mut auf dem Schlachtfelde ist bei uns Gemeingut, aber Sie werden nicht selten finden, daß es ganz achtbaren Leuten an Zivilcourage fehlt" und meinte damit vermutlich die Beherztheit, auch ohne Waffen für sich oder andere Partei zu ergreifen. Gegenwärtigen Auffassungen zufolge wird mit Zivilcourage der Mut eines/r Einzelnen bezeichnet, der/die aus einer vermeintlichen Position der Schwäche heraus gegen eine Mehrheit (dies kann eine Gruppe, aber auch eine Meinung sein) aufbegehrt.  **Situatives Handeln**  Voraussetzung für zivilcouragiertes Handeln ist eine Situation, in der charakteristische Wertvorstellungen (Menschenwürde, Demokratie, Toleranz) oder die Integrität eines (anderen) Menschen verletzt werden. In der Folge kommt es zu einem innerpsychischen Konflikt: Jeder Mensch verfügt über einen Handlungsspielraum in dessen Rahmen er sich auf freiwilliger Grundlage entscheidet, wie er handelt. Mut zeigt sich vor allem dann, wenn Schweigen durchbrochen oder eine offensichtliche Ungerechtigkeit angeprangert wird. Mutig gehandelt hat in der Regel also eine Person, die sich in einer schwächeren Position befindet.  **Spontane Entscheidung**  Zivilcourage ist ein Typus des sozialen Handelns und kein Persönlichkeitsmerkmal oder eine Charaktereigenschaft. Sie geschieht spontan, ohne Druck von außen. Eigenschaften wie Altruismus oder Empathie können sie zwar fördern, sind aber nicht unbedingt Voraussetzung. Zivilcourage entsteht meist ohne Absicht, sondern ein Individuum übernimmt unabhängig von persönlichen Konsequenzen, Nachteilen und Erfolg die Verantwortung für sein Handeln. Nach wie vor ist allerdings ungeklärt, warum Menschen in Stresssituationen einen meist auch von ihnen selbst unerwarteten Mut zeigen.  **Positive Erwachsenen-Bilder**  Ein Mensch wird sich eher dann gegen Ungerechtigkeiten zur Wehr setzen, wenn er über eine stabile und gefestigte Persönlichkeitsstruktur verfügt, die ihm das Vertrauen in sich selbst ermöglicht, denn nur so wird er in die Richtigkeit seiner Entscheidungen und Überzeugungen vertrauen können. Schon im frühen Alter wird die hierfür notwendige Grundlage geschaffen, da in der Kindheit das Selbst im Entstehen begriffen ist. Deswegen ist es nicht verwunderlich, dass der Familie oder dem Kind nahe stehende Bezugspersonen als primäre Sozialisationsinstanzen eine maßgebliche Rolle bei der Persönlichkeitsentwicklung spielen. In der Interaktion mit diesen erlernt das Kind beispielsweise Werte und Normen, die es in sein Selbst integriert. Positive erwachsene Vorbilder sind für Kinder demzufolge überaus bedeutsam, denn sie identifizieren sich mit ihnen und können sich so ein stabiles Wert- und Gerechtigkeitsempfinden aneignen. |