

Lektion 2

Kompetent in der Assistenz

Autoren: Karen Nanninga und Stefan Kemser

Fernlehrgang zur
Haufe Akademie-geprüften
Management-Assistenz

Zugelassen von der staatlichen Zentralstelle für
Fernunterricht

Fachliche Leitung: Karen Nanninga

Hinweis des Herausgebers:

© 04/2011, Herausgeber dieser Lektion des Fernlehrgangs ist die Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem Autor und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegen. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, fotomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstigen Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.

LESEPROBE

**Karen Nanninga**

Karen Nanninga (Niederländerin), Ausbildung zur viersprachigen Europasekretärin, begann ihre berufliche Laufbahn 1981 bei Robex S.A. in Paris, Frankreich, als Sekretärin des Marketing Managers.

Als Privatsekretärin des Generalkonsul von Kuwait und Jordanien in den Niederlanden, Geschäftsführer von Meper Export und „Dutch VIP“, gewann sie weitere internationale Erfahrung: ein arabisch/palästinensischer Vorgesetzter, Corps Diplomatique, internationales Geschäftsleben, interkulturelle Kommunikation.

Der nächste Karriereschritt erweiterte ihre Kenntnisse um strategisches Management. Sie wurde Chefassistentin des Vorstandsvorsitzenden der KNP Royal Dutch Paper Mills (Niederlande). Zusätzlich assistierte sie dem Generalsekretär in allen Angelegenheiten, die den Vorstand und den Aufsichtsrat sowie repräsentative Aufgaben betrafen.

1991 Umzug nach Deutschland. Ihr großes Netzwerk hat ihr immer wieder herausfordernde Gelegenheiten zur Weiterentwicklung in dem breiten Feld der Managementassistenten geboten. Sie übernimmt regelmäßig Konferenzmoderationen, entwickelt und leitet Seminare und Workshops und hält Vorträge. Für Unternehmen entwickelt sie maßgeschneiderte Fortbildungsprogramme. Darüber hinaus unterrichtet sie das komplette Programm von Managementassistentinnenkursen und publiziert sie in der internationalen Fachpresse. In ihrer Funktion als Beraterin nimmt sie an verschiedenen berufsbezogenen Projekten teil. Sie ist akkreditierte Trainerin für den Europarat und die europäische Kommission.

Seit 1989 aktives Mitglied der *European Management Assistants*, des europäischen Berufsverbandes für Managementassistentinnen. Von 1990 bis 1994 Vorsitzende der EUMA-Gruppe in den Niederlanden. Sie war von 1997 bis 2001 Europäische Vorstandsvorsitzende und ist seit dem als External Relations Officer zuständig für die Pflege der Beziehungen zu den internationalen Organisationen im Assistenz- und Managementbereich.

LESEPROBE

**Stefan Kemser**

Bankkaufmann, Diplomkaufmann. Zertifizierter NLP-Trainer (INLPTA), Systemischer Berater und Coach und erlebnisorientierter Managementtrainer.

Berufserfahrung sammelte er als Abteilungsleiter Arbeitnehmerüberlassung, Trainer und Coach im Telemarketing und Geschäftsführender Gesellschafter im Bereich Training/Coaching/Beratung. Seit 1998 ist Stefan Kemser selbstständig im Bereich Training/Coaching. Er hat sich spezialisiert auf Kommunikation in Führung und Verkauf. Er hat Branchenerfahrung in den Bereichen Pharmaindustrie, Banken, Handel und Dienstleistung.

LESEPROBE



Dieser Fernlehrgang wurde von der Haufe Akademie konzipiert. Er unterliegt hinsichtlich der fachlichen und pädagogisch-didaktischen Qualität der Zertifizierung durch die staatliche Zentralstelle für Fernunterricht in Köln (ZfU).

LESEPROBE

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
1 Kompetente Assistenz	7
1.1 Von Unternehmenszielen zu Assistenzzielen, von Prioritäten des Vorgesetzten zu Ihren Aufgaben.....	7
1.1.1 Ziele im Unternehmen – Ihre Kenntnisse	7
1.1.2 Externe Faktoren und Ziele.....	8
1.1.3 Assistenzziele.....	10
1.1.4 Von Strategien zu Ihren Aufgaben.....	12
1.2 Optimale Chefentlastung: Voraussetzungen für effektive Zusammenarbeit	14
1.2.1 Chefentlastung beginnt bei Selbstentlastung.....	14
1.2.2 Aufgabenteilung im Team: Vorgesetzter und Assistenz.....	15
1.2.3 Handlungskompetenz und (Handlungs-)Vollmacht	16
1.2.4 Die Vertrauensbasis	20
1.2.5 Unternehmenskultur, „Führen von unten“ und Feedbackkultur	25
1.2.6 Informationsmanagement	29
1.2.7 Vorschläge und Ideen präsentieren.....	30
1.3 Fachliche, methodische und soziale Schlüsselkompetenzen.....	32
1.3.1 Die Dreiteilung der Kompetenzen	32
1.3.2 Welche Kompetenzen sind für Ihre Rolle wichtig?	32
2 Exkurs: Führung und Delegation für die Assistenz	36
2.1 Ebenen im Menschen.....	37
2.1.1 Beschreibung der Ebenen.....	38
2.1.2 Umsetzung zu den Ebenen.....	39
2.2 Rollen.....	41
2.3 Führung.....	45
2.3.1 Leistung.....	47
2.3.2 Führungsstile.....	51
2.3.3 Handlungsoptionen.....	53
2.4 GROW-Modell in der Verhandlungsführung.....	58
2.4.1 Goals (Ziele).....	59
2.4.2 Reality (Wirklichkeitenabgleich)	61
2.4.3 Options	64
2.4.4 „Will“	65
2.5 Umgang mit Widerständen und Einwänden.....	66
2.5.1 Unterscheiden Sie Einwände von Vorwänden.....	67
2.6 Zusammenfassung	69
2.7 Schlusswort.....	70
3 Lernkontrolle zu dieser Lektion	71
4 Literaturverzeichnis	74

In dieser Lektion wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

LESEPROBE

Vorwort

„Kompetent“: Ein Schlüsselwort in Bezug auf Professionalität. Diese Lektion wird näher auf die wichtigsten Aspekte für die „kompetente Assistenz“ eingehen. In Ihrer Funktion als Management-Assistenz ist „inhaltliche Unterstützung“ ein übergeordneter Schwerpunkt. Das heißt für Sie, dass Sie sich in die Lage Ihres Vorgesetzten versetzen können müssen. Es geht dabei z. B. darum, die Beweggründe für das Handeln zu verstehen, die Prioritäten, die Persönlichkeitsmerkmale sowie den Führungsstil Ihres Vorgesetzten zu kennen und damit umgehen zu können. Leicht gesagt ...

In Lektion 1 haben Sie sich bereits mit Kompetenzen im Zusammenhang mit Ihrer persönlichen Rolle und Ihrem Mehrwert auseinandergesetzt.

In dieser Lektion werden wir den Begriff „Kompetenz“ aus einem anderen – etwas abstrakteren – Blickwinkel betrachten. Was bedeutet kompetent für die Assistenz? Welche Themen, welche Fähigkeiten und welches Hintergrundwissen sind notwendig, um die Tätigkeiten, Aufgaben und Projekte in der Position der Management-Assistenz kompetent ausfüllen zu können?

Im zweiten Teil der Lektion werden Sie zudem in einem ausführlichen Exkurs zwei wichtige Managementkompetenzen näher kennenlernen: Führung und Delegation. Diese Kompetenzen sind für Sie erstens wichtig, weil Sie Ihren Vorgesetzten in der Führung und Delegation unterstützen, zweitens, weil Sie auch selbst delegieren und vielleicht sogar Führung übernehmen.

Ob Sie Ihre Kompetenz auch optimal einsetzen können, hängt von mehreren Faktoren ab, die sich zum Teil auch außerhalb Ihres direkten Einflusses befinden. Wir werden daher auch einige Voraussetzungen für eine effektive Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Assistenz ansprechen.

LESEPROBE

1 Kompetente Assistenz

1.1 Von Unternehmenszielen zu Assistenzzielen, von Prioritäten des Vorgesetzten zu Ihren Aufgaben

1.1.1 Ziele im Unternehmen – Ihre Kenntnisse

„Je kompletter Ihr Gesamtbild ist, desto effektiver können Sie das Management unterstützen.“ Das haben Sie in Lektion 1 zum Thema „big picture“ schon gelesen. In der Liste zu den Kenntnissen, die Sie brauchen, um dieses Gesamtbild zu gestalten (siehe Kap. 1.4 der Lektion 1), geht es auch um „die strategischen Ziele und Beschlüsse“. In der Praxis läuft es zumeist so, dass zunächst die Firmenleitung strategische Ziele, die Unternehmensziele, festlegt. Diese müssen z. B. in Form von Jahreszielen von Ihrem Vorgesetzten erreicht werden. Sie in der Assistenz müssen die Ziele und die damit verknüpften Aufgaben und Fristen Ihres Vorgesetzten kennen, um diesen bei der Zielerreichung unterstützen zu können.

Hinweis: Lektion 3 „Strategie und Unternehmensführung“ bietet Ihnen eine strukturierte theoretische Basis dieses Themas.

In dieser Lektion setzen wir erst mal pragmatisch an. Inwiefern haben Sie diverse Ziele in Ihrem Unternehmen im Blick?

Übung 1

Welche strategischen Unternehmensziele Ihres Unternehmens kennen Sie?



Welche Ziele Ihrer „Business Unit“, Betriebseinheit, Niederlassung oder Abteilung kennen Sie?

Welche Projektziele kennen Sie? Auf welcher Ebene im Unternehmen

LESEPROBE

befinden sich diese Projekte?

Erkennen Sie einen Zusammenhang zwischen übergeordneten Zielen und Zielen auf niedrigeren Ebenen? Wenn ja, welchen?

1.1.2 Externe Faktoren und Ziele

Veränderung ist kontinuierlich. Entwicklungen im Umfeld einer Organisation, die externen Faktoren, veranlassen das Management, ständig zu proagieren und zu reagieren. Und dies bedeutet in Folge neue Themen aufzugreifen und für diese wiederum Ziele zu definieren und zum ändern bereits definierte Ziele zu evaluieren und eventuell anzupassen.

Das Umfeld von Organisationen ist äußerst komplex. Veränderungen, die darin auftreten, müssen wahrgenommen und zudem noch rechtzeitig als relevant erkannt werden. Ob die Organisation Veränderungen erkennt und als relevant einschätzt, ist unter anderem abhängig von folgenden Aspekten:

- Die **Kraft** der Veränderung: Wie deutlich und wie stark ist diese? Die Einführung des Euros, die EU-Erweiterung oder die Bildung einer neuen Regierung nach Wahlen sind z. B. sehr deutliche und kräftige Veränderungen/Entwicklungen.
- Das **Wahrnehmungspotenzial**: Wie scharf kann die Organisation nach außen blicken? Sieht man z. B., was die Konkurrenz in Südamerika treibt?
- Das **Einschätzungspotenzial**, was die zu erwartenden Folgen der Veränderung angeht: Welche Konsequenzen hat diese Entwicklung für unsere Organisation? Stellt sie eine Bedrohung oder eine Chance dar? Sollen, müssen, können wir aktiv werden und wenn ja, in welcher Richtung?

LESEPROBE

Wichtig

Strategische Zielsetzung orientiert sich immer an externen Faktoren.



Relevante Fragen dabei sind:

- Was passiert im Umfeld?
- Welche Themen ergeben sich daraus für unser Unternehmen?
- Welche Ziele werden wir formulieren?
- Welche Subziele können wir für Teile unseres Unternehmens davon ableiten?

Dass das Ziel „Kosteneinsparung“ oder „Verschmelzung zweier Produktbereiche“ nicht nur interne Angelegenheiten sein müssen, sondern Ziele, die sich aus externen Faktoren ergeben, zeigen folgende Beispiele.

Beispiel „Kosteneinsparung“

Ein Unternehmen führt in 2009 das übergeordnete Ziel „Kosteneinsparung um 20 %“ ein.

Intern werden allerhand Subziele ausgerollt: Auf höchster Ebene dürfen keine externen Sachverständigen, wie z. B. Managementberater, mehr zu Projekten hereingeholt werden, die Niederlassungen in den verschiedenen Ländern müssen einen abgespeckten Personalplan vorlegen, Gehaltserhöhungen werden eingefroren, weitere Dienstleistungen sollen über „Outsourcing“ abgewickelt werden, für das ganze Unternehmen gilt, dass für Dienstreisen das O. K. vom Vorgesetzten eingeholt werden muss, das Konzept für Firmenwagen wird überarbeitet und der Einkauf von Rohstoffen bis hin zur Heftklammer zentral organisiert. Abteilungsleiter sollen den Krankheitsausfall unter die Lupe nehmen und reduzieren.

Eine Reihe von rein internen Maßnahmen, die letztendlich alle darauf zurückzuführen sind, dass der Markt in der globalen Finanzkrise sehr nachgelassen hat, keine Gelder für weitere Investitionen hergibt und der Gürtel zum Überleben enger geschnallt werden soll.

**Beispiel „Verschmelzung zweier Produktbereiche“**

Der Vorstand beschließt, zwei Produktbereiche zusammenzufügen. Dies hat weitreichende Konsequenzen, weil beide Bereiche mit eigenen Management-Teams besetzt sind. Untergeordnete Abteilungen bestehen in doppelter Ausführung und müssen nun ineinanderfließen.



LESEPROBE

Der Hintergrund ist, dass sich das Unternehmen in Anbetracht des enormen Potenzials auf dem asiatischen Markt effizienter organisieren muss, um der Konkurrenz die Stirn bieten zu können. Der Vorstand verspricht sich Synergieeffekte von dieser Verschmelzung, weil man für den Vertrieb der Produkte die gleichen Kanäle einrichten und benutzen kann.

Praxistipp

Fragen Sie sich bei internen Veränderungen, die Sie wahrnehmen, welche externen Faktoren dazu geführt haben. Leiten Sie die internen Konsequenzen ab. So arbeiten Sie an Ihrem „Gesamtüberblick“, denn was Management bewegt, bewegt auch Sie als Assistenz!

**1.1.3 Assistenzziele**

„Wo Veränderung ist, dort ist Bewegung ...“

Wenn wir davon ausgehen,

- dass im Umfeld von Unternehmen Veränderung allgegenwärtig ist,
- dass viele Entwicklungen Einfluss auf das Unternehmen nehmen,
- dass das Management permanent aufmerksam sein muss, um mögliche Konsequenzen dieser Entwicklungen für das Unternehmen richtig einzuschätzen,
- dass das Management dementsprechende (strategische) Entscheidungen treffen muss, neue Projekte startet und Maßnahmen einleitet,

dann können wir auch davon ausgehen, dass die Anforderungen an die Assistenz sich mit verändern und die Rolle der Assistenz keineswegs statisch ist.

„... und wo Bewegung ist, dort können Sie sich einbringen.“

Dieser Gedanke war Grundlage für die Übung „Kompetenzen für heute und morgen“ aus Lektion 1. Aufgaben, Kompetenzen, Ziele: Für die Assistenz gilt, dass die Position ständigen Veränderungen unterliegt und dass sie sich an höheren Zielen und Prioritäten orientiert.

Wichtig

Die zentrale Frage ist:

Was soll mit Ihrer Position erreicht werden?



LESEPROBE

Immer öfter wird von der Assistenz verlangt, dass sie „unternehmerisch“ tätig ist. Die Position ist mehr und mehr zum „profit centre“ geworden, mit eigener Verantwortung, eigenen Befugnissen und sogar eigenen Zielen. Auch Sekretärinnen werden danach beurteilt, ob die Jahresziele erreicht worden sind. Manchmal sind diese Ziele sogar mit einem Bonus verknüpft. Dann ist es wichtig, dass die Ziele SMART, vor allem messbar formuliert werden können. Und das ist keineswegs einfach, denn wie definiert man messbar „Optimierung der inhaltlichen Unterstützung“?

Einige Beispiele von messbaren Assistenzzielen:

Beispiel

- Ein Projekt (erfolgreich) starten, organisieren, leiten oder Teilaufgaben beim Projektmanagement erfüllen.
- Abläufe/Systeme innerhalb des eigenen Büros oder der Organisation strukturieren, koordinieren, verbessern, implementieren.
- Einen Kurs oder eine Ausbildung erfolgreich abschließen und das Wissen im Rahmen des Aufgabengebietes einsetzen.
- Veranstaltungsmanagement mit einer Veranstaltung als eigenem Projekt.
- Kosten-/Zeitersparnisse in die Wege leiten, begleiten, messen, verfolgen.
- Verbesserungsvorschläge aus dem Mitarbeitergespräch umsetzen.
- Aufgabenerweiterung, horizontal oder vertikal.



Man kann dieses Thema auch umdrehen und sich die Frage stellen: „Wie sieht denn eine gute Assistenz aus?“ Welche Kompetenzen sind gefragt? Welche sind z. B. in der Stellenbeschreibung beschrieben? Wenn die Assistenz jedes Jahr diese Kompetenzen erfüllt und neu hinzugefügte erfolgreich umsetzt, dann ist das Ziel erreicht. Es geht dabei um die strukturelle Mitarbeit und Leistung. Selbstverständlich gibt es manchmal Missverständnisse oder es werden auch mal Fehler gemacht. Diese sollen jedoch herausgefiltert werden. Die langfristige und nachhaltige Leistung ist die Basis für die Beurteilung.

Praxistipp

Seien Sie die Unternehmerin Ihres eigenen Arbeitsplatzes. Achten Sie auf die Zielsetzung Ihres Managements und setzen Sie dementsprechend Ihre eigenen Ziele.

Machen Sie Ihre Ziele messbar. Besprechen Sie Ihre Ziele mit Ihrem Vorgesetzten und evaluieren Sie regelmäßig, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Auch bei diesen Zielen gilt: Definieren Sie diese SMART. Danach ist die Kräftefeldanalyse (vgl. Lektion 1) ein guter nächster Schritt in Richtung Ausführungsplan.



LESEPROBE

1.1.4 Von Strategien zu Ihren Aufgaben

Die Herausforderung der inhaltlichen Unterstützung liegt darin, dass man die strategischen Ziele des Unternehmens kennt, die abgeleiteten Ziele und Prioritäten für die direkte Managementebene kennt und zu guter Letzt die eigenen Prioritäten und Ziele darauf abstimmt. So kreieren Sie abermals zusätzlichen Mehrwert.

Die Herausforderung ist umso interessanter, je niedriger die Managementebene ist, mit der die Assistenz zusammenarbeitet. Wenn Sie z. B. als Sekretärin des Abteilungsleiters in einem Produktionswerk arbeiten, dann bekommen Sie es vor allem mit abgeleiteten Zielen und Ausführungsplänen zu tun. Schauen Sie mal, ob Sie den roten Faden bis hin zu den strategischen Zielen und den externen Faktoren durchziehen können.

Eine zusätzliche Dimension bei dieser Herausforderung besteht für die Assistenten, die für mehrere Vorgesetzte arbeiten. Gerade in solch einer Situation sollte jede Möglichkeit, die sich zur inhaltlichen Assistenz ergibt, genutzt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, sich in den vielen ausführenden Aufgaben zu verlieren. Das kann ein Spagat bedeuten, weil man sich mit unterschiedlichen Zielen auseinandersetzen muss.

Beispiel „Herausforderung inhaltliche Assistenz“

Tina arbeitet als Sekretärin für das Niederlassungsmanagement. Das Team besteht aus drei Personen, dem Niederlassungsleiter, dem technischen und dem kaufmännischen Leiter. Für diese drei Bereiche gibt es unterschiedliche Ziele und Prioritäten. Tina muss alle Themen kennen, will sie sich auf dem Laufenden halten und selbst die richtigen Prioritäten setzen können. Selbstverständlich gibt es die ausführenden Sekretariatsaufgaben, und das drei Mal!

In so einer Situation kann es nur allzu leicht dazu kommen, dass Tina sich im Büroalltag nur mit diesen Sekretariatsaufgaben beschäftigt und kaum die Zeit findet, inhaltliche Themen anzusprechen und zu vertiefen.



Um dieses Gedankengut für Sie noch besser zu veranschaulichen, dienen Ihnen folgendes Beispiel und die anschließende Übung.

Beispiel „Von der Strategie zu Ihren Aufgaben“**Externer Faktor:**

Der Markt ist in Bewegung. Global gibt es Verschiebungen, was Hersteller angeht. So lässt z. B. die Nachfrage für Produkt X aus Europa nach, jedoch eine stark steigende Nachfrage für Produkt Y wird prognostiziert.



LESEPROBE

Unternehmensziel:

Konzentration auf das „core business“ (= Kerngeschäft) und uns damit breit im globalen Markt aufstellen. Dies führt u. a. zu Konzentration auf das Potenzial für Produkt Y. Wir müssen zusätzliche Kanäle für den Absatz in Asien schaffen, wir sind in Südamerika bereits gut aufgestellt. Wir suchen einen Partner: Zukauf oder Fusion.

Projektziel:

Partnersuche: Mithilfe einer Managementberatungsfirma wird ein Profil erstellt, es wird im Markt recherchiert und Besprechungen/Prüfungen/Verhandlungen werden in die Wege geleitet.

Ziele für die Geschäftsleitung der eigenen Tochterfirma, die Produkt X und Produkt Y herstellt:

- Abbau Produkt X.
- Business-Plan Produkt Y anpassen: Recherche und Prognosen.
- Geschäftsleitung nimmt am Projekt Partnersuche teil.
- Den neuen Partner integrieren, die Abteilungen ineinanderfließen lassen.
- Intern den künftigen Personalbedarf analysieren: Ein Projekt wird gestartet.

Priorität des eigenen Vorgesetzten auf operativer Ebene:

Die Aktionen rund um Produkt X und Produkt Y sowie das Projekt „Personalbedarfsanalyse“ in diesem Zusammenhang.

Prioritäten der Assistenz:

Organisation der Besprechungsrunden, Terminkoordination, das Konzept für das Informationsmanagement, die Abstimmung mit allen Abteilungen, sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf den Zeitrahmen, die Begleitung des neuen Projektes.

Konkrete Aufgaben der Assistenz:

Hier folgen die konkreten Aktionen im Sinne der Prioritäten.

Übung 2

Arbeiten Sie einige Ziele und Prioritäten in Ihrem Unternehmen in einer Tabelle, wie der unten stehenden, aus. Sie haben einiges schon in der Übung in Kapitel 1.1.1 bedacht. Tragen Sie Ihre Antworten und Schlüsse ein.



Wie hängen die Ziele und Prioritäten zusammen? Finden Sie den roten Faden. Sie können in beliebiger Reihenfolge und Richtung vorgehen. Die Pfeile illustrieren dies als Beispiel.

LESEPROBE

Fragen Sie auch Ihren Chef! Das führt bestimmt zu interessanten Einsichten und Erkenntnissen.

Strategische Ziele	Ziele Ihres Managements/ Ihres Vorgesetzten, auch in Projekten	Prioritäten Ihres Vorgesetzten	Ihre eigene, davon abgeleitete Prioritäten	Haben Sie eigene Ziele formuliert?
☆	← ☆	← ☆	→ ☆	
☆	← ☆	→ ☆	→ ☆	
☆	→ ☆	→ ☆	→ ☆	→ ☆

Gehen wir noch einen Schritt weiter: Wenn Sie Ihre Prioritäten und eventuelle eigenen Ziele kennen, welche Aufgaben haben Sie, die direkt darauf zurückzuführen sind?

1.2 Optimale Chefentlastung: Voraussetzungen für effektive Zusammenarbeit

1.2.1 Chefentlastung beginnt bei Selbstentlastung

Chefentlastung beginnt bei Selbstentlastung, dieser „Slogan“ hört sich logisch an, nicht wahr? Er passt zum Konzept der proaktiven Assistenz und setzt voraus, dass man zuerst seine eigenen Aufgaben „ausmistet“ und organisiert, bevor man überhaupt beginnt, seinem Chef weitere Aufgaben aus den Händen zu nehmen.

Der wichtigste Begriff dabei ist „Prioritäten setzen“. Die relevante Frage lautet: „Was ist für mich und meine Position wirklich wichtig und richtig zu tun und welche Aufgaben möchte und kann ich abstoßen oder delegieren?“

Hinweis: In Lektion 4 „Selbstmanagement: Prioritäten, Ziele und Zeit“ werden Sie dieses Thema weiter vertiefen.

In den Übungen der Lektion 1 haben Sie schon über Ihre Aufgaben und Wünsche nachgedacht und Ihre Ziele formuliert.

LESEPROBE

Danach kommt Chefentlastung in Sicht. Wie gehen Sie vor?

- Sie haben sich mit den für Sie relevanten Zielen und Prioritäten auseinandergesetzt,
- Sie analysieren Ihre Position (so wie Sie es bei den Übungen in Lektion 1 schon getan haben)
- und besprechen Ihre Schlüsse und Vorschläge mit Ihrem Vorgesetzten.

Das Prinzip „Aufgabenerweiterung“ ist ein Werkzeug zur Umsetzung, wenn Sie neue Aufgaben(-gebiete) und Verantwortlichkeiten bekommen. Um zu einer klaren Sicht auf eine neue Situation zu kommen, kann Ihnen eine Kraftfeldanalyse oder eine SWOT-Analyse helfen.

Übung 3

Welche Verantwortlichkeiten, Aufgaben oder (Teil-)Bereiche können/würden Sie gerne übernehmen, um Ihren Chef zu entlasten?



Diese Frage lässt sich wahrscheinlich konkret beantworten. Der inhaltliche Part alleine reicht jedoch nicht, um es Ihnen zu ermöglichen, diese Dinge in der Praxis umzusetzen. Es gibt noch weitere Rahmenbedingungen, die eine effektive Zusammenarbeit unterstützen.

1.2.2 Aufgabenteilung im Team: Vorgesetzter und Assistenz

Welche Faktoren spielen eine Rolle, wenn Sie die Aufgabenteilung mit Ihrem Vorgesetzten gestalten möchten?

Sie finden nachfolgend einige allgemeine Faktoren, die die Gestaltung der Aufgabenteilung und der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Assistenz beeinflussen können. Überlegen sie, welche Punkte in Ihrer Situation eine Rolle spielen und bei Ihnen eine effektive Zusammenarbeit unterstützen oder behindern.

- Die Organisationsstruktur;
- die Firmenkultur;
- die Struktur Ihrer Abteilung;
- die Zusammenstellung des weiteren Management-Teams und die Verteilung der Verantwortlichkeiten innerhalb dieses Teams;
- Die konkreten Möglichkeiten, mehr Aufgaben/Verantwortung zu übernehmen: Zum Beispiel in spezialisierten Bereichen wie Technik

LESEPROBE

oder Recht stoßen Sie an Grenzen. Ebenso auf Vorstandsebene mit diversen Stabsabteilungen mit eigenen Ressorts und Mitarbeitern;

- Ihre Stellenbeschreibung;
- Ihre Ausbildung, Kompetenzen, Interessen, Erfahrung;
- Ihre Vorstellungen und die Vorstellungen Ihres Vorgesetzten, sowohl inhaltlich die Themen betreffend, als auch die Teilung der Aufgaben an sich;
- der Führungsstil Ihres Vorgesetzten;
- die Bereitschaft Ihres Vorgesetzten zu delegieren;
- die „Chemie“ zwischen Ihrem Vorgesetzten und Ihnen;
- die Akzeptanz Ihres erweiterten Einsatzes in Ihrem direkten Arbeitsumfeld: Wie ist es um Ihr Image und Ihre Autorität gestellt?;
- der Spielraum für Sie zum Mitdenken und -handeln.

Relevant sind diese Punkte umso mehr, wenn Sie einen neuen Chef bekommen. Sie haben dann die Möglichkeit, die Zusammenarbeit (pro-)aktiv mitzugestalten. Folgende Fragen stellen zusätzliche Rahmenbedingungen für die Gestaltung Ihrer Rolle und die Zusammenarbeit mit dem neuen Chef dar:

- Wie erfahren ist der neue Chef in Bezug auf die Zusammenarbeit mit einer Assistenz?
- Kommt der Chef aus dem eigenen Unternehmen?
- Wenn nicht aus dem Unternehmen, dann wenigstens aus der gleichen Branche? Mit anderen Worten: Welche Vorkenntnisse sind schon da?
- Warum hat man sich für diese Person entschieden?
- Welche besondere „Mission“ hat diese Person mit auf den Weg bekommen?

Praxistipp

Eine klare Aufgabenteilung trägt zur Effektivität bei. Achten Sie daher immer darauf, dass Ihre Aufgaben klar definiert sind, besprechen Sie proaktiv die gegenseitigen Erwartungen, arbeiten Sie Vorschläge zur Aufgabenteilung aus und legen Sie diese vor. Schauen Sie, ob sich daraus konkrete Aufgabenteilung ergibt und ob diese auch formell festgehalten werden sollte, z. B. in Ihrer Stellenbeschreibung.

Denken Sie dabei an Ihre Wunschliste!

**1.2.3 Handlungskompetenz und (Handlungs-)Vollmacht**

Handlungskompetenz kann man wie folgt definieren:

„Handlungskompetenz ist der Oberbegriff für Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Es ist die Fähigkeit, zielgerichtet, auf-

LESEPROBE

gabengemäß, der Situation angemessen und verantwortungsbewusst betriebliche Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen.“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

Die Dreiteilung in fachliche Kompetenz, methodische Kompetenz und soziale Kompetenz wird in Kapitel 1.3 behandelt.

Beispiel

Ihr Vorgesetzter ist heute für eine längere Geschäftsreise abgereist. Er hat Sie vor seiner Abreise gebeten, einen umfangreichen und vertraulichen Bericht zusammenzustellen und Ihnen dazu die Themen und Stichwörter sowie die relevanten Unterlagen gegeben. Dieser Bericht muss dem Vorstand morgen vorliegen. Sie beginnen konzentriert mit dieser Aufgabe. Die Unterlagen betreffen Produktions- und Umsatzzahlen. Sie stellen fest, dass die Versionen nicht übereinstimmen. Die Kollegen der Finanzabteilung haben wahrscheinlich Ihrem Chef irrtümlicherweise eine ältere Version geschickt oder sind noch nicht „up to date“. Ihr Chef sitzt für längere Zeit im Flugzeug und ist nicht zu erreichen.



Was liegt in Ihren Möglichkeiten? Sie rufen den Leiter der Finanzabteilung an und beschaffen sich alle relevanten Daten. Sie sehen zu, dass Sie die letzte Version der Unterlagen haben und passen Ihren Bericht daran an. Sie verteilen den Bericht an den Vorstand und informieren Ihren Chef über Ihr Vorgehen und schicken ihm den kompletten Bericht mit korrigierten Zahlen für Rückfragen.

Dies hört sich wahrscheinlich wie selbstverständlich an. Einige Aspekte müssen Sie dabei jedoch beachten:

1. Sind Sie sich sicher? Haben Sie das Verständnis, den Überblick und die Kenntnisse zu entscheiden, dass Sie für diese Aufgabe korrigierte Unterlagen benötigen?
2. Wissen Sie, wie und wo Sie sich die erforderlichen Informationen beschaffen können?
3. Sind Sie in der Lage, z. B. durch eine souveräne Kommunikation und professionelle Haltung, sich wenn nötig durchzusetzen?
4. Erwartet Ihr Chef von Ihnen, dass Sie in so einer Situation selbstständig handeln ohne klare Anweisung vorab? Dann ist dies eine „implizite Vollmacht“.
5. Hat Ihr Chef Ihnen klar gesagt: „Falls Sie Fragen haben, wenden Sie sich an Herrn Müller. Er weiß Bescheid.“ Dann handelt es sich hier um eine „explizite Vollmacht“.
6. Sind Sie bereit, in dieser Angelegenheit zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen?

LESEPROBE

Was benötigen Sie also, um eine Aufgabe effektiv, effizient und inhaltlich gut erledigen zu können?

Die Aufgabe (A) + die Kompetenzen (K) + die Befugnis/(Handlungs-)Vollmacht (B/HV) + die Verantwortung (V) $\Rightarrow$ Ihre Handlungskompetenz (HK).

Quintessenz

$$A + K + B/HV + V \Rightarrow HK$$



Aus praktischen Gründen wird für die Begriffe „Befugnis/(Handlungs-)Vollmacht“ im Folgenden immer das Wort „Vollmacht“ verwendet. In diesem Kontext bedeutet Vollmacht, die Erlaubnis für bestimmte Entscheidungen und Handlungen zu haben. Man unterscheidet explizite und implizite Vollmachten.

Davon abzugrenzen ist der rein rechtliche Begriff „Handlungsvollmacht“. Handlungsvollmacht in rechtlichem Sinne „deckt alle Geschäfts- und Rechtshandlungen, die der Betrieb des Handelsgewerbes oder die Vornahme derartiger Geschäfte gewöhnlich mit sich bringt“. (Gabler Wirtschaftlexikon)

Hinweis: Lektion 9 „Kaufmännisches Recht für die Assistenz“ geht auf diesen rechtlichen Begriff Handlungsvollmacht und die rechtlichen Aspekte ausführlich ein.

Eine **explizite Vollmacht** basiert auf Ihrer Stellenbeschreibung, auf rechtlich festgelegten Befugnissen, auf einer Anweisung oder auf offiziell delegierten Aufgaben/Verantwortlichkeiten.

Beispiel

- Sie sind für alle Bestellungen in Sachen Büromaterial verantwortlich und dürfen Zahlungsaufträge bis zu € 2.000 selbst unterschreiben.
- Ihr Chef hat Sie gefragt, ob Sie die ganze Terminplanung und Berichterstattung eines Projektes übernehmen, und dies im Projektteam kommuniziert.
- Sie organisieren die Weihnachtsfeier für die Abteilung.
- Sie sind für die Buchungen der Reisen und die Terminplanung verantwortlich.



Eine **implizite Vollmacht** besteht darin, dass Ihr Chef gewisse Dinge von Ihnen erwartet und Dinge erlaubt, weil er Sie als seine rechte Hand sieht. Diese Dinge sind nicht immer ausgesprochen und können sich aus der Zusammenarbeit ergeben.

LESEPROBE

Beispiel

- Sie wissen, dass Ihr Chef ein „Makromanager“ ist und sich nicht für Einzelheiten interessiert. Sie organisieren vieles eigenständig ohne weitere Absprache.
- Die Signal- und Klangbrettfunktion kann eine implizite Vollmacht sein, weil Ihr Chef Ihre Einschätzung schätzt (sehen Sie Kapitel 1.2.4).
- Sie kommunizieren nach eigener Einschätzung mit anderen Abteilungen, wenn Sie meinen, dass Ihr Chef gewisse Informationen benötigt.



Dies mag alles theoretisch sehr klar sein, Sie haben aber bestimmt auch schon die Erfahrung gemacht, bei Ihnen selbst oder bei Kollegen, dass es im Büroalltag nicht immer so reibungslos läuft. Was machen Sie z. B., wenn der Leiter der Finanzabteilung aus unserem Beispiel die Unterlagen ohne Rücksprache mit Ihrem Chef nicht rausrückt?

Wenn eine Vollmacht in der Praxis funktionieren soll, muss sie in der Organisation „eingebettet“ sein: Schriftlich beschrieben/bestätigt, im Team kommuniziert, vom Vorgesetzten mit getragen, von der Assistenz gelebt und vom Arbeitsumfeld angenommen werden.

Beispiel

Anita arbeitet als Sekretärin vom Vorstandssekretär eines Unternehmens. Der Vorstandssekretär hat Kommunikation und PR in seinem Ressort. Anita entdeckt Ihr Interesse und Händchen für PR und absolviert ein berufsbegleitendes Studium zur PR-Fachwirtin. Sie erledigt für ihren Chef hinter den Kulissen immer mehr Aufgaben. Das Unternehmen wächst durch internationale Zukäufe, und parallel an diesen Entwicklungen werden neue Stabsabteilungen gegründet: „Corporate Communications“ (Kommunikation und PR) und „Corporate Development“ (Strategie). Anita bewirbt sich für eine Mitarbeiterposition in der neuen Kommunikationsabteilung. Aufgrund ihrer neuen Qualifikation wird sie genommen. Nach ein paar Monaten in der neuen Position stellt sie fest, dass sie eigentlich nur Sekretariatsaufgaben zugeteilt bekommt. Die Kollegen sprechen sie nach wie vor für allerhand Dinge an. Trotz Gesprächen mit dem neuen Chef gelingt es ihr nur mühsam, das Sekretärinimage abzulegen.



Dieses Beispiel aus der Realität zeigt, wie wichtig es ist, Kompetenz und Verantwortung in der Organisation zu verankern. Handlungskompetenz und Vollmacht gehen Hand in Hand.

LESEPROBE

Was müssen Sie beachten?

- Haben Sie für Ihre Aufgaben die benötigte Vollmacht?
- Ist es ratsam, eine bestimmte Vollmacht in Ihrer Stellenbeschreibung festzulegen?
- Muss Ihre Vollmacht explizit kommuniziert werden, z. B. durch eine Information Ihres Vorgesetzten in der Teamsitzung (auch im Protokoll!) oder an andere Abteilungen?
- Nehmen Sie auch Ihr eigenes Auftreten unter die Lupe und stellen Sie sich relevante Fragen wie: Kann ich souveräner auftreten? Kann ich eine stärkere Sprache benutzen, meine Stimme besser einsetzen? Wie melde ich mich am Telefon, wenn ich jemanden um etwas bitte? Sollte ich vielleicht den Namen meines Vorgesetzten erwähnen, wenn ich mich durchsetzen will?

Beispiel

Eine Assistenz, die die Koordination im Vertriebsteam übernommen hat, berichtet: „Meine neue Verantwortung muss meiner Stellenbeschreibung hinzugefügt werden. So müssen meine Aufgaben erweitert werden, meine Vollmachten und Verantwortungsbereiche beschrieben werden und meine Kompetenzen und Befugnisse überprüft und ggf. erweitert werden. Zudem muss meine Position im Organigramm des Unternehmens entsprechend dargestellt werden. Es geht um Koordination, um Kompetenzen und um Delegation von Aufgaben. Hier muss deutlich werden, dass und warum ich was darf und welche Konsequenzen eine Nichtbefolgung meiner Anweisungen, die ‚verlängerte‘ Anweisungen meines Chefs sind, hätte.“

**Übung 4**

Welche Schlüsse ziehen Sie in Bezug auf Ihre Handlungskompetenz und „Vollmacht“? Sehen Sie Verbesserungsbedarf? Müssen Sie sich weitere Vollmachten beschaffen? Möchten Sie Ihre Stellenbeschreibung anpassen?

**1.2.4 Die Vertrauensbasis**

Ihre Erfahrung ist sicherlich auch, dass eine effektive Zusammenarbeit und eine effektive Aufgabenteilung, sowohl zwischen Vorgesetztem und Assistenz als auch in einem Team, nicht ohne ein gewisses Maß an Vertrauen aufgebaut werden kann. Für die folgenden drei Assistenzfunktionen, die über die Sekretariatsaufgaben hinausgehen, ist eine gute Vertrauensbasis Voraussetzung:

- die Signalfunktion,

LESEPROBE

- die Klangbrettfunktion,
- die Beratungsfunktion.

Signal- und Klangbrettfunktion der Assistenz

Die Assistenz hat eine Position, in der viel Kommunikation zusammenkommt. Zudem sitzt sie auch oft an einem Platz, an dem Kollegen leicht und schnell mal eben vorbeikommen, um eine Information loszuwerden oder zu erfragen. Aus dieser Position heraus kann sie mit dem Hintergrundwissen über die Themen, die für das Management eine Rolle spielen, ausgezeichnet eine Signalfunktion erfüllen, d. h. aktiv die Umgebung beobachten und entsprechend handeln. Denken Sie dabei nicht sofort an einen „Spion“, sondern an jemanden, der ein offenes und aufmerksames Ohr für Verunsicherung, z. B. durch eine Umstrukturierung, persönliche sowie berufliche Probleme, Konflikte, Stresssymptome usw. bei Kollegen hat. Folgendes Beispiel kennen Sie bestimmt noch aus Lektion 1.

Beispiel

Management-Assistentinnen erzählen:

„Von uns wird erwartet, dass wir als „Environmental Scanner“ (Umgebungsscanner) für unsere Chefs auftreten. Sie halten es für wichtig, dass wir unsere Augen aufhalten in Bezug auf Dinge, die im Unternehmen passieren und ein offenes Ohr für die Kollegen haben. Wir sind keine Spione, sondern wir sollen Signale auffangen und dadurch potenzielle Probleme im Vorfeld erkennen.“



Die Signalfunktion kennt drei Schritte:

Schritt 1: Das Beobachten von Verhalten

Sobald Veränderungen auftreten, reagieren Menschen darauf. Seien Sie beobachtend auf Verhalten, das Ihnen neu, anders, abweichend oder auffällig vorkommt.

Schritt 2: Das eigentliche Signalisieren

Was haben Sie genau beobachtet? Wie interpretieren Sie das, was Sie wahrnehmen? Welche Bedeutung verleihen Sie Ihrer Wahrnehmung? Können Sie sich das beobachtete Verhalten erklären? Meinen Sie, dass Sie nach Ihrer Feststellung und Analyse etwas unternehmen müssen? Dann entscheiden Sie, ob Sie Ihrem Chef die Signale weiterleiten oder selbst aktiv werden.

LESEPROBE

Schritt 3: Wahrgenommenes Verhalten ansprechen

Das kann ein Vorgesetzter, ein Kollege oder die Assistenz tun. Diese Entscheidung hängt von Ihrer Einschätzung ab: Welches Verhalten, welche Situation, wie ist das Verhältnis zum/zur Kollegen/Kollegin, bin ich „betroffen“, was kann ich bewegen?

Die Signalfunktion bezieht sich auch auf Fakten und Informationen, sowohl von innerhalb als auch von außerhalb des Unternehmens. Was geschieht in der Abteilung, in anderen Teilen des Unternehmens oder im Umfeld? Was steht in der Zeitung? Welche Neuigkeiten gibt es vom Kunden? Sind irgendwo Probleme aufgetaucht?

Als Kommunikationsschnittstelle und Signalempfänger kann die Assistenz noch eine wichtige Funktion erfüllen, die Sie meistens nicht wörtlich in Stellenbeschreibungen wiederfinden, nämlich die Klangbrettfunktion, d. h. eine vertrauliche Ansprechpartnerin für den Vorgesetzten sein. Denn die rechte Hand des Vorgesetzten

- sieht, was läuft,
- gestaltet ihren Gesamtüberblick,
- kennt die Ziele und die Prioritäten,
- kennt andere „Spieler“ in einem Thema,
- weiß, welche Informationen vertraulich sind, und kann einschätzen, was nicht nach außen kommuniziert werden darf,
- arbeitet neben der Linienhierarchie eng mit dem Vorgesetzten zusammen.

Auch Manager müssen manchmal Dampf ablassen können. Bei manchen Themen ist ein Kollege hierfür nicht die geeignete Person, weil dieser zum Manager in der Linienorganisation in einem (hierarchischen) Verhältnis steht. Wenn es z. B. um Probleme in einem Projekt, das Scheitern einer Besprechung oder die mangelnde Leistung eines Teamkollegen geht, dann kann diese Information oder der Frust nicht so einfach mit jemandem geteilt werden. Wohl aber mit der Assistenz, die nicht direkt beteiligt ist. Die Fragen: „Wie würden Sie dieses schwierige Gespräch angehen?“ oder „Wie schätzen Sie die Situation ein?“ an eine Assistentin sind keine Seltenheit.

Beratungsfunktion

Und mit eben solchen Fragen wie oben werden Sie zur Beraterin „off the record“, inoffiziell. Beratung des Vorgesetzten betrifft sowohl praktische Themen und Bereiche des Alltagsgeschäfts als auch größere Angelegenheiten oder Entscheidungen. Ihr Vorgesetzter schätzt Ihre Meinung und Ihre Erfahrung. Ihre Kompetenz und Ihre Persönlichkeit verschaffen Ihnen die Autorität und die Vertrauensbasis dazu.

LESEPROBE

Die drei Ebenen des Vertrauens

Vertrauen ist ein wesentlicher Faktor bei diesen drei Funktionen. Ihr Chef muss darauf vertrauen, dass Sie Situationen richtig einschätzen, die Konsequenzen überblicken und das Richtige tun. Sie können nur eine beratende Funktion erfüllen, wenn Ihr Chef sich auf die inhaltliche Qualität Ihrer Beratung oder Einschätzung verlassen kann. Auch muss er davon ausgehen können, dass gewisse Informationen innerhalb der vier Wände bleiben.

Vertrauen bezieht sich auch auf die Zusammenarbeit: Was erwarten wir voneinander? Welche Spielregeln gibt es?

Eine gute Vertrauensbasis ist keine selbstverständliche Gegebenheit. Sie wird in der Zusammenarbeit gestaltet. Anfangs geht man eher von Absprachen (wie der Stellenbeschreibung, erteilten Aufgaben, Spielregeln im Team) aus. Wenn das Vertrauen wächst, bezieht es auch andere Ebenen mit ein. Diese ermöglichen es, sich den Partnern in der Zusammenarbeit als Person zu öffnen und auch mal Schwäche zu zeigen.

Ebene 1: Kalkuliertes Vertrauen

Die Zusammenarbeit kennt bestimmte Absprachen und Regeln. Die Partner halten sich daran und wissen aufgrund dessen, was sie voneinander erwarten können. Auf dieser Ebene erfolgen die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit vielen Kollegen im Unternehmen.

Beispiel

Sie kommunizieren den Abgabetermin für den Quartalsbericht und Ihre Teamkollegen wissen, wie sie Ihre Nachricht einzuschätzen haben.

Auch die Zusammenarbeit mit einem Vorgesetzten kann auf dieser Ebene ablaufen: Ihr Chef und Sie kennen die Aufgabengebiete, orientieren sich daran und gehen sachlich miteinander um. Erledigt wird, was zu erledigen ist. Auch so werden Ziele erreicht.

**Ebene 2: Gewachsenes Vertrauen**

Die Partner kennen einander, haben schon das eine oder andere zusammen erlebt, haben ein gewisses Maß an „Goodwill“ zu einander aufgebaut und können Werte und Beweggründe voneinander einschätzen. Aufgrund dieses Wissens können sie einander ergänzen.

LESEPROBE

Ebene 3: Überschreitendes Vertrauen

Die Partner können sich ineinander versetzen und kennen Wünsche und Bedürfnisse voneinander. Diese Form des Vertrauens geht noch weiter als gewachsenes Vertrauen und betrifft auch emotionale Aspekte. Die Schwächen sind bekannt und dürfen eine Rolle spielen. In der Zusammenarbeit kann man miteinander „lesen und schreiben“, d. h. man weiß, wie der Partner reagieren wird, kann für den anderen handeln und einander nahtlos ergänzen.

Wichtig

Eine Assistenz kann mit ihrem Vorgesetzten durchaus sehr effektiv auf der Ebene des „kalkulierten Vertrauens“ zusammenarbeiten. Es muss nicht immer die höchste Ebene sein. Faktoren wie gegenseitige Erwartungen, persönliche Interessen, Ideen und Überzeugungen und nicht zuletzt die Persönlichkeiten spielen für die Entwicklung von Vertrauen eine Rolle.

**Übung 5**

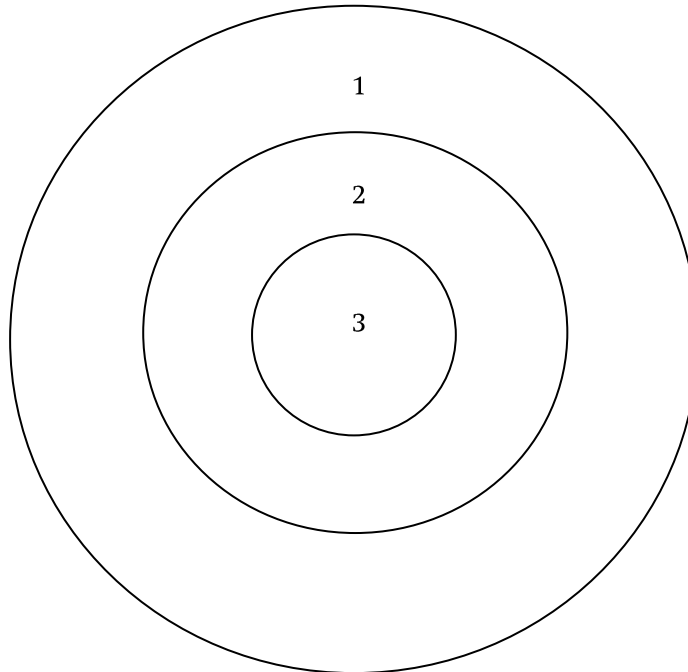
Sie arbeiten mit Ihrem Vorgesetzten zusammen. Zudem pflegen Sie mit einigen direkten Kollegen eine intensivere Zusammenarbeit (im Team oder im Sekretariat). Tragen Sie diese Personen in die Vertrauenskreise ein. Geben Sie anschließend durch ein deutliches „+“ an, mit wem Sie das Potenzial sehen oder wünschen, die Zusammenarbeit auf eine höhere Ebene des Vertrauens zu bringen. Werden Sie aktiv!

Zum Beispiel: Sie arbeiten seit ein paar Monaten mit der anderen Assistentin der Geschäftsleitung gut zusammen. Die Zusammenarbeit stufen Sie auf „kalkuliertes Vertrauen“ ein. Sie mögen einander sehr und finden oft die gleiche Wellenlänge. Daher sehen Sie für die Zusammenarbeit das Potenzial auf der Ebene „gewachsenes Vertrauen“.



LESEPROBE

Die Vertrauenskreise



1. Kalkuliertes Vertrauen
2. Gewachsenes Vertrauen
3. Überschreitendes Vertrauen

1.2.5 Unternehmenskultur, „Führen von unten“ und Feedbackkultur

Unternehmenskultur

Inwiefern Sie Ihre Kompetenz ausleben können, hängt zum Teil auch von der Kultur im Unternehmen ab. Relevante Fragen dabei sind u. a.:

- Herrscht im Unternehmen eine eher steile und strenge Hierarchie?
- Ist der Umgang untereinander eher formell oder informell?
- Ist man offen für neue Ideen?
- Werden Kreativität und Innovation gefördert?
- Wird intern Politik betrieben? Manipuliert man, gibt es „verborgene Agendas“?
- Gibt es eine klare Organisations- und Kommunikationsstruktur und werden diese eingehalten (z. B. bei Delegation und Entscheidungsfindung)?
- Wie wird die Position der Assistenz geschätzt, sowohl in der eigenen Abteilung und in höheren Gremien als auch im Vergleich zu den Spezialisten (z. B. beim Managementberater oder in einer Anwaltskanzlei)?
- Wie steht man im Unternehmen zum Thema Frauenförderung?

LESEPROBE

Eine Unternehmenskultur

- ist die Gesamtheit aller Annahmen, Normen, Werte, Denk- und Verhaltensmuster,
- bestimmt das Verhalten der Mitarbeiter und hiermit auch das Gesicht des Unternehmens nach außen hin und
- entwickelt sich durch die Geschichte zu einem einzigartigen Phänomen.

Die Kultur Ihres Unternehmens ist also einzigartig. Sie bewegen sich mehr oder weniger automatisch in dieser Kultur und sie passt mehr oder weniger zu Ihrer eigenen Einstellung. Setzen Sie sich damit in der folgenden Übung mal kurz auseinander.

Übung 6

Wie beschreiben Sie die Kultur in Ihrem Unternehmen? Welche Merkmale helfen Ihnen, sich zu entfalten, und welche sind eher ein Hindernis? (Sie stellen vielleicht sogar treibende und zurückhaltende Kräfte in Bezug auf Ihr formuliertes Ziel aus Lektion 1 dar.)



Fördernde Merkmale	Nicht-fördernde Merkmale

Quintessenz

Die Unternehmenskultur kann für Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung, für die Zusammenarbeit mit Vorgesetztem und im Team sowie beim Einsatz Ihrer Kompetenz fördernd oder eher ein Hindernis sein. Nutzen Sie die vorteilhaften Aspekte der Unternehmenskultur für sich und seien Sie realistisch bei den Hindernissen: Auch wenn Sie diese nicht ändern können, ist es immer gut, sich dessen bewusst zu sein.



LESEPROBE

Führen „bottom-up“

„Bottom-up“ heißt „von unten“. Das Gegenteil ist „top-down“: von oben nach unten. Bei einem „Bottom-up“-Führungsstil wird Arbeitnehmerbeteiligung grundsätzlich gefördert.

Wenn strategische Ziele definiert worden sind, nun umgesetzt werden müssen und die operative Planung und Ausführungspläne auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen ausgerollt werden, dann geschieht dies oft „top-down“, d. h. die Vorgaben werden von oben vorgegeben und nach unten ausgearbeitet. (Mehr dazu in Lektion 3 „Strategie und Unternehmensführung“.)

Wenn es z. B. um Veränderung im Unternehmen geht, sind u. a. folgende Überlegungen angebracht:

- Welchen Weg wählt das Management, um die angedachten Veränderungen im Unternehmen umzusetzen?
- Wie soll der Prozess laufen, damit wir den maximalen Teil der Mitarbeiter für die Veränderung gewinnen können?
- Wie vermeiden wir (mental) „Widerstand“ und, falls dieser auftritt, wie gehen wir damit um?

Es gibt mehrere Wege als nur „top-down“. Das Management hat die Wahl, wie es an die Sache herangehen will. Dass die Art der Veränderung, die Situation, das Umfeld, die Beteiligten und ähnliche Aspekte bei der Wahl eine Rolle spielen, mag für sich sprechen.

„Bottom-up“, also „Führen von unten“, geht von einem Menschenbild aus, bei dem Mitarbeiter als potenzielle Mit-Denker und Mit-Arbeiter gesehen werden: Die Mitarbeiter verstehen rationelle Überlegungen, Argumente, Vor- und Nachteile. Sie sind in der Lage, den Kontext zu verstehen, und möchten den Sinn gewisser Maßnahmen für sich erkennen. Sie möchten die eigenen Aufgaben als sinnvoll erfahren und sind lernbereit und lernfähig. Normen und Werte, die sich daraus ergebenden Gewohnheiten und die Unternehmenskultur werden respektiert. Man versucht vorherzusehen, wie Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren werden, und will Raum für Umsetzung kreieren, indem man Hindernisse aus dem Weg räumt. Coaching und Mentoring sind wichtig. Führungskräfte sind durch ein positives Vorbild glaubwürdig. In einem solchen Rahmen können sich Mitarbeiter einbringen und entwickeln. Dieser Weg fordert eine Investition, Zeit, ist jedoch nachhaltiger, weil man dauerhaft die Kultur beeinflusst.

Warum erwähnen wir dies in diesem Kontext? Wenn Ihr Vorgesetzter das „Führen von unten“ in seinem Führungsstil integriert hat, bietet dies auch Ihnen den Spielraum, sich aktiv an Veränderungsprozessen zu beteiligen. Sie können in deren Sinne (pro-)aktiv mit-kommunizieren, Ihre Kollegen ermutigen, sie zur Offenheit und „Commitment“ motivieren. Ihrem Chef gegenüber wird Ihre Beratungsfunktion umso wichtiger, weil es darum geht, alle zu-

LESEPROBE

sammen Veränderung zu realisieren. Führen Sie auch selbst von unten und nehmen Sie Einfluss. So funktionieren Sie als Team!

Feedbackkultur

Offenheit im Unternehmen wird durch eine gelebte „Feedbackkultur“ gefördert.

Können Sie so eine „Feedbackkultur“ bei sich im Unternehmen erkennen? Fragen Sie sich:

- Inwiefern wird in meinem Unternehmen offen und konstruktiv mit Kritik umgegangen?
- Traut man sich, seine Meinung zu sagen und frei seine Ideen einzubringen, ohne Angst zu haben, abgeschossen zu werden?
- Gibt es Raum für Fehler? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Werden sie angesprochen, akzeptiert und wird daraus gelernt? Oder sucht man nur „den Sündenbock“?
- Wie stehe ich selbst zu Feedback?
- Geben mein Chef und ich uns gegenseitig Feedback? Wie kommt dies an?

Wenn ein Unternehmen strukturell Feedback in den Prozessen einbaut, dann ist die Rede von Feedback-Management. Die Ziele sind:

- Offenheit und Vertrauen im Verhältnis Mitarbeiter/Führungskräfte schaffen und fördern.
- Barrieren abbauen, die verhindern, aktiv das Gespräch zu suchen.
- Den Informationsfluss in alle Richtungen gestalten und pflegen.
- Optimierung der Führung und der Zusammenarbeit anstreben, die Möglichkeiten dazu besprechen und umsetzen.

Diese Punkte betreffen ebenfalls die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten. Eine offene Kommunikation, die Möglichkeit, Kritik zu äußern, hat einen direkten Einfluss auf Ihre Beratungsfunktion.

Achten Sie mal darauf, wie in Ihrer Umgebung Kritik gegeben wird. „Was war nicht in Ordnung?“, steht oft im Vordergrund, wenn auch gefolgt von der Bemerkung: „Ich meine dies nur positiv.“ Konstruktiv Kritik zu äußern beinhaltet zwei wichtige Schritte, die unbedingt in dieser Reihenfolge einzuhalten sind!

1. Was ist/war gut?
2. Was könnte man verbessern?

Was nicht so gut war, wird als ein Verbesserungsvorschlag formuliert und das motiviert. So kommunizieren Sie konstruktiv. Wenn Sie auch so mit Ih-

LESEPROBE

rem Vorgesetzten und mit Ihren Kollegen umgehen, dann führen Sie wiederum von unten und nehmen positiv Einfluss.

Hinweis: Mehr zum Thema „Der richtige Umgang mit Kritik“ lernen Sie in Lektion 10 „Souveräne und zielorientierte Kommunikation“.

Quintessenz

Erfahrung lebt von Fehlern! Eine Organisation, die sich die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter auf die Fahne geschrieben hat, sollte den Umgang mit Fehlern konstruktiv in die Kultur einbauen. Konstruktive Kritik ist eine Chance!

**1.2.6 Informationsmanagement**

Ein großes Wort! Ihr eigenes Informationsmanagement beginnt jedoch schon mit der Frage: Welche Informationen benötigt mein Chef für seinen nächsten Termin, für die Vorbereitung der nächsten Besprechung, für seine bevorstehende Geschäftsreise?

Das Wort „Management“ bezieht sich auf ein strukturiertes Vorgehen. In Lektion 1 haben Sie schon analysiert, wie oft und zu welchen Themen Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten zusammensetzen. Eine Struktur in Ihrer Informationsbeschaffung ermöglicht Ihnen eine (pro-)aktive Zu(sammen)arbeit in den anstehenden Themen. Wenn Sie Ihrem Vorgesetzten selbst aktiv, auch ungefragt, alle relevante Informationen zukommen und keine Lücken entstehen lassen, dann tragen Sie zu Ihrem kompetenten Image bei.

Noch einmal zur unmittelbaren Übersicht: Ihr Informationsmanagement in der Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten betrifft u. a.:

- Die nötigen Informationen zum Alltagsgeschäft: Terminabsprache, Besprechungen, deren Inhalte und Follow-up, Abgabetermine, Reisevorbereitung usw.;
- Neuigkeiten, einander auf dem Laufenden halten;
- „Check, check, double-check“: So entstehen keine Lücken;
- Fragen stellen, Unklarheiten/Missverständnisse beseitigen;
- Ziele und Prioritäten erfahren, verfolgen, ändern;
- Konsequenzen von Änderungen erfragen/kommunizieren;
- Probleme und Konflikte ansprechen;
- Hintergründe von Themen erfahren;
- signalisieren, was Sie beobachtet haben;
- Zugang zu und Einblick in alle für Sie wichtigen E-Mails und Vorgänge;
- Rücksprache halten;
- Abstimmung mit Ihrem Chef für Kollegen;

LESEPROBE

- Feedback geben/annehmen;
- Umgang mit vertraulichen Informationen;
- Vertretung bei Abwesenheit, Weiterleitung, wer muss was erfahren?
- Sprachrohr des Vorgesetzten;
- Recherche;
- die Vollmacht, Informationen einzuholen.

Folgende Aspekte gehören ebenfalls zum Bereich Informationsmanagement für die Assistenz:

- E-Mail-Management, Ablagevorschriften;
- (digitales) Archiv, Dokumentenmanagement: Eine uniforme Struktur, Anweisung an Mitbenutzer;
- Schnittstelle für das Team und die Kollegen: Wer muss was erfahren?
- transparente und uniforme Abläufe i. B. a. Kommunikation und Administration in Prozessen und Projekten;
- Checklisten für wiederkehrende (Routine-)Aufgaben;
- lückenlose administrative Systeme wie die Wiedervorlage;
- Transparenz und Kontinuität bei Vertretung;
- der sinnvolle Einsatz von modernen Medien;
- Ansprechpartner für Outsourcing von Daten-, Informations- und Kommunikationssysteme sein.

Quintessenz

Die Assistenz ist die Kommunikationsschnittstelle. Sie kann das Informationsmanagement (pro-)aktiv mitgestalten, Kommunikationsprozesse optimieren und sich damit einen guten Überblick verschaffen. Durch diesen Überblick kann sie für den Vorgesetzten und die Kollegen einen sehr wichtigen Beitrag leisten.

**1.2.7 Vorschläge und Ideen präsentieren**

Sie besprechen sicherlich regelmäßig Vorschläge und Ideen mit Ihrem Vorgesetzten. „Was halten Sie von ...“, „Ich würde vorschlagen, dass wir ...“ – während der Besprechungen über die laufenden Angelegenheiten. Wenn Sie Möglichkeiten sehen, um

- Abläufe zu optimieren,
- einen Teil der administrativen Aufgaben zu digitalisieren,
- mehr Verantwortung in einem Projekt zu übernehmen,
- die Internetpräsenz zu gestalten,
- eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchzuführen,
- Veranstaltungsorganisation zu übernehmen,
- eine Weiterbildung zu absolvieren,

LESEPROBE

mit anderen Worten: eine Aufgabe zu übernehmen, wofür Kapazitäten, Geld oder Zeit frei gemacht und investiert werden müssen, dann werden Sie sich für diesen Vorschlag, für die Präsentation Ihrer Idee, gut vorbereiten. Sie benötigen das „O. K.“ Ihres Vorgesetzten, der Geschäftsleitung, des Teams oder sogar Ihrer Kollegen im Sekretariat. Vielleicht muss ein Budget zugeteilt werden. Zumindest möchten Sie andere für Ihre Idee gewinnen. Dann können Sie auf Mithilfe oder Unterstützung zählen.

Sie werden Ihre Idee präsentieren müssen: schriftlich in einem Bericht oder mündlich, z. B. während einer Besprechung oder Sitzung.

Eine gute Vorbereitung ist dabei wichtig. Folgende Checkliste können Sie dazu benutzen. Je umfangreicher Ihr Thema ist, desto mehr Punkte werden zutreffen.

Checkliste für die professionelle Präsentation Ihrer Vorschläge und Ideen

- Beschreiben Sie konkret und spezifisch Ihre Idee:
 - Worum handelt es sich genau?
 - Was ist der Anlass?
- Beschreiben Sie die „IST“-Situation:
 - Fakten, Probleme und ihre Ursachen.
 - Die Konsequenzen, wenn diese Situation bestehen bleibt.
- Beschreiben Sie die „SOLL“-Situation, nach der Umsetzung Ihrer Idee oder nach Abschluss des Projektes:
 - Nennen Sie das Ziel, das Endergebnis.
 - Erläutern Sie das Ergebnis: Welche Veränderung, welcher Mehrwert wird eintreten?
 - Welchen konkreten Ertrag wird das Ergebnis bringen?
- Beschreiben Sie, wie Sie es sich vorstellen, Ihre Idee/das Projekt auszuführen:
 - Welche Maßnahmen sind erforderlich?
 - Welche Entscheidungen werden dazu benötigt?
 - Wer wird was tun?
 - Welche Zeitplanung schlagen Sie vor?
 - Welche Hilfsmittel benötigen Sie?
 - Wer betrifft es sonst noch?
 - Welche Kosten haben Sie berechnet?
- Erläutern Sie die Risiken bei der Ausführung und wie Sie diese eliminieren oder verringern können.
- Zeigen Sie Ihre Motivation und erzählen Sie, warum Sie meinen, dass Ihr Vorschlag/Ihre Idee gut ist und ausgeführt werden soll.

LESEPROBE

1.3 Fachliche, methodische und soziale Schlüsselkompetenzen

1.3.1 Die Dreiteilung der Kompetenzen

Eine bekannte Einteilung von Kompetenzen ist die in drei Kategorien: fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Eine solche Einteilung gibt es im Prinzip für jede Position im Unternehmen.

Der Begriff **fachlich** betrifft Kenntnisse in Bezug auf Inhalte, Themen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten usw. Diese Kenntnisse können z. B. durch Ausbildung, Studium, aber auch durch das Lesen relevanter Dokumente oder durch eine Einweisung erworben werden. Das Schlüsselwort ist „wissen“.

Beispiel Fachkompetenzen

Technisches Wissen, finanzielle Kenntnisse, Kenntnisse über das Unternehmen, über Ziele und Abläufe.



Methodisch heißt, dass man für diese Kompetenz eine Methode, eine (erlern-te) Fähigkeit, ein strukturiertes Konzept oder Schritte anwenden kann. Die Frage „Wie“ steht zentral: Wie kann ich dieses Thema bewusst angehen, wie gehe ich vor? Das Schlüsselwort ist „können“.

Beispiel Methodische Kompetenzen

Konfliktmanagement, Delegation, Kommunikationsthemen wie z. B. Gesprächsführung.



Sozial bezieht sich auf Persönlichkeitsmerkmale und auf die mentale Haltung, die im Umgang mit anderen Personen eine Rolle spielen. Wer bin ich? Das Schlüsselwort ist „sein“.

Beispiel Soziale Kompetenzen

Eigenschaften wie flexibel, zuverlässig, Teamplayer.



1.3.2 Welche Kompetenzen sind für Ihre Rolle wichtig?

In Lektion 1 haben Sie sich mit Kompetenzen für heute und morgen befasst: Die zu erwartenden Aufgabenveränderungen und die Anforderungen an Sie für die Zukunft. Die folgende Übung bezieht sich auf die fachliche, methodi-

LESEPROBE

sche und soziale Kompetenzen für die Assistenz im Allgemeinen und für Ihre Rolle im Besonderen. Schätzen Sie ein, wie wichtig die Kompetenzen für Sie persönlich in Ihrer Position sind. Bedenken Sie dabei, dass Sie nicht das „Schaf mit den fünf Beinen“ sein müssen! Manche Dinge sind halt von größerer Bedeutung als andere, die vielleicht auch „nett“ sind, jedoch nicht unbedingt erforderlich für eine gute Leistung im Sinne der Stellenbeschreibung, der Ziele und der Anforderungen Ihres Vorgesetzten.

Übung 7

Schätzen Sie ein, wie wichtig die Kompetenzen für Sie persönlich in Ihrer Position sind.



Kompetenzgebiet	Kompetenzen, Anforderungen	Gewicht (0 = niedrigste, 5 = höchste)				
		1	2	3	4	5
Fachliche Kompetenz	Ihre Fachkenntnisse, sekretarielle Fähigkeiten Software und IT-Anwendungen Kenntnisse — der Organisation — der Branche — der Projekte — des Umfelds Fremdsprachenkenntnisse Juristische, technische, medizinische, finanzielle, BWL-, IT-, administrative und andere Kenntnisse, die zu Spezialgebieten gehören Fachspezifische Begriffe (Jargon) Allgemeinbildung Denkniveau (z. B. auf akademischem Niveau mitdenken können, auch wenn Sie nicht studiert haben)					
Methodische Kompetenz	Prozessmanagement Projektmanagement Informationsmanagement Prioritätenmanagement Zeitmanagement (Termin-)Planung Berichterstattung Fortschrittmonitoring (z. B. bei Projekten) Controlling Interkultureller Umgang Mitarbeiterführung „Helicoptering“ in Bezug auf Gesamtüberblick Konfliktmanagement Problemanalyse					

LESEPROBE

	Organisation Koordination Arbeiten für mehrere Manager Jobsharing Coaching und Beratung von Mitarbeitern Teambuilding Selbstmanagement Signalfunktion Klangbrettfunktion Kommunikationsfähigkeiten, wie z. B. Gesprächsführung, argumentieren Schaltfähigkeit, zwischen Personen, Themen, Situationen Delegieren					
Soziale/persönliche Kompetenz	Integer Zuverlässig Konsequent Setzt sich durch Sachlich Enthusiast, Motivation, andere motivieren Stressbeständig Kommunikativ „Teamplayer“ Verantwortungsvoll Selbstständig Pflichtbewusst Perfektionistisch Anpassungsfähig Einfühlsam Flexibel Ein offenes Ohr Zusammenarbeitsfähig Initiativreich Entscheidungsfähig Kreativ, in Bezug auf Lösungen, Wege finden Humorvoll Relativierend					

Welche Schlüsse ziehen Sie aus Ihrer oben getroffenen Einschätzung?

Haben Sie die Kompetenzen, die Sie benötigen, um kompetent assistieren zu können?

Sie müssen nicht „das Schaf mit den fünf Beinen“ sein, aber vielleicht möchten Sie noch die eine oder andere Kompetenz weiter ausbauen oder weiterentwickeln?

LESEPROBE

Quintessenz

Was macht nun eine kompetente Assistenz aus?

Sie kennt die (Unternehmens-)Ziele und Prioritäten, kennt die Erwartungen des Vorgesetzten und erkennt daraus die eigenen Hauptaufgaben. Sie kennt den Rahmen, in dem sie sich bewegen kann, und gestaltet die Zusammenarbeit, die Aufgabenteilung und die Prozesse aktiv mit. Sie hat die für die Position erforderliche fachliche, methodische und soziale Kompetenz und entwickelt diese, neuen Anforderungen entsprechend, weiter.



LESEPROBE

2 Exkurs: Führung und Delegation für die Assistenz

Gerade bei Aufträgen und Anweisungen, die von anderen umgesetzt werden sollen und die Sie in *einer Rolle als Führungskraft* (ohne Vorgesetzter zu sein) weitergeben, kann es sein, dass Sie in die Zwickmühle geraten.

Sie haben den Auftrag Ihres Vorgesetzten, seine Anweisungen durchzusetzen – aber Ihnen fehlt die direkte disziplinarische Gewalt. Wenn alle Kollegen kooperieren, ist das auch ganz einfach. Schwierig wird es, wenn sich der eine oder andere, aus welchen Gründen auch immer, weigert oder sträubt, die Anweisungen von Ihnen entgegenzunehmen.

Sie haben dann immer drei Möglichkeiten: Ihren Vorgesetzten um (disziplinarische) Unterstützung bitten, dem Kollegen nachzugeben oder einen anderen Weg zu finden.

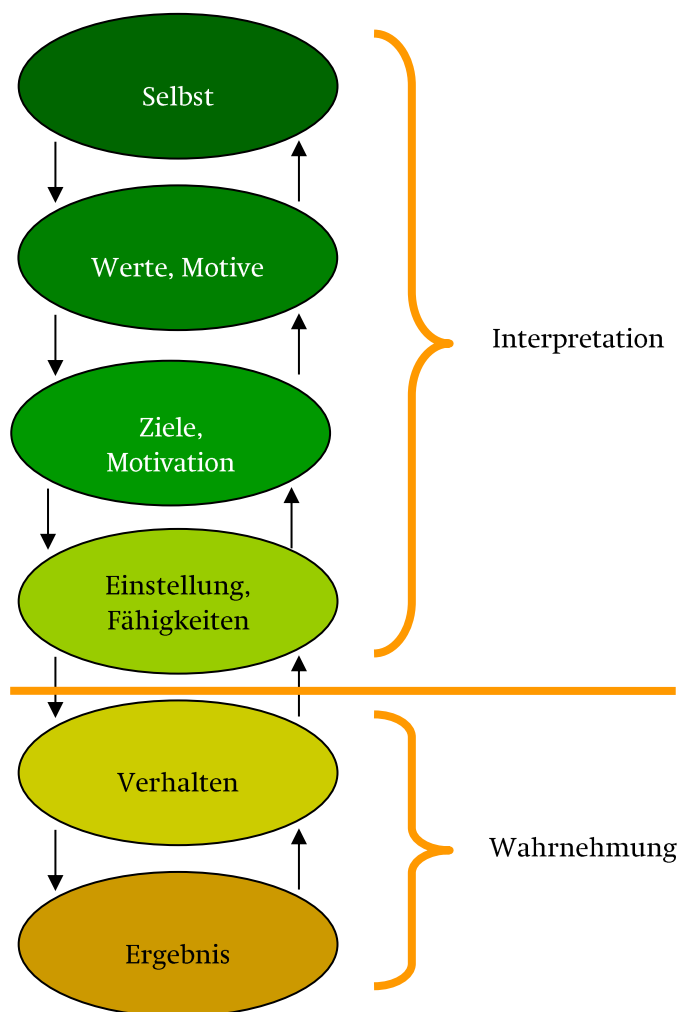
Genau um diesen anderen Weg geht es im Folgenden. Da Sie keine disziplinarische Gewalt haben, bleibt nur der kooperative Weg. Kooperation im Sinn von Zusammenarbeit bedeutet aber, dem anderen zu verdeutlichen, was er davon hat, wenn er mit Ihnen zusammenarbeitet. Die Form, wie Sie diese Kooperation erlangen, ist Thema dieser Lektion und der Beginn echter Führungsarbeit.

LESEPROBE

2.1 Ebenen im Menschen

Um der vorher beschriebenen Aufgabe gerecht zu werden, ist es hilfreich zu verstehen, wie Menschen überhaupt zu einem (Arbeits-)Ergebnis kommen bzw. wie Verhalten entsteht und wie Sie darauf einwirken können.

Zu diesem Zweck ziehen wir das folgende Modell zu Rate:



LESEPROBE

2.1.1 Beschreibung der Ebenen

Ergebnis:

Unter Ergebnis verstehen wir hier das beobachtbare oder auch messbare (Arbeits-)Ergebnis.

Verhalten:

Beobachtbares Verhalten, das zum Ergebnis führt.

Einstellungen/Fähigkeiten:

Welche Einstellungen und Fähigkeiten (praktisch und theoretisch) sind notwendig, damit das beobachtbare Verhalten erzeugt werden kann?

Ziele und Motivation:

Welche Ziele und welche Motivation stecken wohl hinter den Einstellungen und Fähigkeiten? Unter Motivation verstehen wir hier eine eher temporäre Komponente, die den Menschen dazu bewegt, eine Handlung zu vollziehen (z. B. „eine Aufgabe zu Ende bringen“).

Werte und Motive:

Welche Werte und Motive liegen den Zielen und der Motivation des Gesprächspartners zugrunde? Welche Kriterien (im Sinne von Erfüllungskriterien) von Werten hat der Gesprächspartner (z. B. was genau ist Ehrlichkeit für ihn). Unter Motiv werden hier zeitstabile Elemente verstanden, die über einen längeren Zeitraum (manchmal den Großteil des Lebens) handlungsleitend sind (z. B. Anerkennung, Individualität oder Ähnliches). Werte und Motive werden hierbei als gleichrangig betrachtet.

Selbst:

Aus welchen Facetten besteht der Mensch? Hierunter wird in diesem Modell eine übergeordnete Instanz verstanden. Diese Instanz wird dann auch häufig als „Gesamt-Persönlichkeit“ verstanden und ist für unseren Kontext (Berufsalltag) nicht mehr relevant bzw. zu abstrakt.

Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass die nächste, höhere Ebene immer Einfluss auf die darunterliegende hat, wird deutlich, dass eine Veränderung – auch auf Ergebnis- oder Verhaltensebene – am besten mit der übergeordneten Ebene korrespondiert, um dauerhaft wirken und existieren zu können.

Gleichzeitig kann es hilfreich sein, den Nutzen/das Ziel für den anderen auf einer übergeordneten Ebene zu suchen, um eine Änderung anzustreben.

LESEPROBE

Wir könnten also sagen:

Quintessenz

Um Kooperation zu erlangen, sind zwei Dinge wichtig:
Der andere muss seinen Vorteil/Nutzen auch auf der nächsten, höheren Ebene erkennen.
Ihre Anweisung sollte am besten keiner höheren Ebene widersprechen; falls doch, muss es einen Nutzen geben, der diesen Widerspruch aufhebt.



Da Sie allerdings „nur“ die Ergebnis- und die Verhaltensebene beim anderen direkt wahrnehmen können (Beobachtung), sind Sie bei allen anderen Ebenen auf Interpretationen oder Nachfragen (und die entsprechenden Antworten) angewiesen.

Wenn Sie davon ausgehen, dass jeder Mensch in verschiedenen Kontexten unterschiedliche Kriterien für seine Ebenen verwendet, wäre es unangemessen davon auszugehen, dass Sie die Ebenen des Gesprächspartners bzw. seine Kriterien für die einzelnen Ebenen kennen.

Um also herauszufinden, ob Ihre Anweisungen konform zu der jeweils höheren Ebene sind bzw. wo der Nutzen für den anderen auf einer höheren Ebene liegen kann, ist es hilfreich, dem anderen Fragen bezüglich der individuellen Sichtweise zu den einzelnen Ebenen zu stellen.

Da es in dieser Lektion um das eigene Verhalten geht, wird bei einigen Übungen eine zweite Person benötigt.

2.1.2 Umsetzung zu den Ebenen**Übung 8**

Suchen Sie sich bitte einen Partner (am Arbeitsplatz oder privat) und erfragen Sie die verschiedenen Ebenen bezogen auf einen (Arbeits-)Kontext. Suchen Sie eine bestimmte (Arbeits-)Situation, in der er etwas gern oder ungern macht, und lassen Sie sich diese kurz schildern.

**Beispiel**

Ihre Kollegin organisiert gerne. Sie ist voll in ihrem Element, wenn sie Konferenzen, große Veranstaltungen etc. organisieren kann.



LESEPROBE

Übung 9

Danach befragen Sie Ihren Partner, wie im oben angeführten Beispiel, nach den Ebenen zur Organisation einer großen Konferenz mit allen Geschäftsführern.

Als Leitfragen können dienen:

Ergebnis:

Was ist das Ergebnis deiner Tätigkeit?
Was sollte das Ergebnis sein?

Verhalten:

Welches Verhalten bringt dich zu dem Ergebnis?
Was tust du, damit das beschriebene Ergebnis eintritt?

Einstellung/Fähigkeiten:

Welche (Grund-)Einstellung hilft oder behindert dich?
Welche Fähigkeiten sind hilfreich?
Welche Fähigkeiten brauchst du noch?

Ziele/Motivation:

Welches Ziel verfolgst du im Moment/in diesem Kontext?
Kommst du deinem Ziel näher oder entfernst du dich eher?
Was treibt dich in diesem Kontext an?

Werte/Motive:

Was ist für dich grundsätzlich wichtig (bezogen auf diesen Kontext)?
Sind deine Werte in diesem Kontext erfüllt?
Was würde helfen, deine Werte in diesem Kontext noch besser zu erfüllen?

Am Ende der Übung sollten Sie also, bezogen auf den vorher definierten Kontext, von Ihrem Partner genau wissen,

- was das (gewünschte) Ergebnis seiner Tätigkeit ist;
- welches Verhalten ihn zum gewünschten Ergebnis bringt;
- welche Einstellungen/Fähigkeiten er hat bzw. braucht;
- welche Ziele und Motivationen er verfolgt/ihn antreiben;
- welche Werte/Motive (inkl. Kriterien) er dabei erfüllt, erfüllen möchte.

LESEPROBE

Praxistipp

Versuchen Sie doch einfach in Ihrer täglichen Arbeitspraxis, immer wieder einzelne Fragen zu den Ebenen anderer zu stellen. So müssen Sie diesen längeren (und doch auffälligen Prozess!) nicht unter Zeitnot durchführen. Verschaffen Sie sich so nach und nach ein differenzierteres Bild Ihrer Gesprächspartner.

**Quintessenz**

Menschen sind völlig individuell und reagieren oft in unseren Augen unangemessen/unkooperativ. Dies liegt jedoch häufig daran, dass eine Bitte oder auch eine Arbeitsaufgabe beim anderen eine bestimmte Ebene verletzt bzw. dass er seinen Nutzen – auch auf anderen Ebenen – nicht erkennt. Versuchen Sie deshalb, bevor Sie in Ihren Augen etwas „richtig“ erklären, seine Kriterien auf den unterschiedlichen Ebenen zu „erforschen“, um dann die zu erfüllende Aufgabe so zu erklären, dass sie für ihn nutzbringend erscheint.



2.2 Rollen

Grundsätzlich gilt:

Menschen bewegen sich auf etwas zu, d. h. sie streben nach etwas oder sie vermeiden etwas („hin zu oder weg von“).

Wichtig

Wichtig dabei ist, dass es nicht besser und nicht schlechter ist, nach etwas zu streben oder etwas zu vermeiden. Beides hat Vor- und Nachteile. Was stärker ist oder besser wirkt, hängt immer vom Einzelnen ab (z. B. Erreichen von Harmonie vs. Vermeiden von Disharmonie). In der Praxis ist es oft so, dass wir in unserer Kultur der Meinung sind, dass es besser sei, nach etwas zu streben („Sie brauchen ein Ziel, das Sie verfolgen können“). Viele Menschen leben jedoch ganz gut damit, als zu verfolgendes Ziel „Stressvermeidung“ zu definieren.



In der praktischen Anwendung bei Führung bedeutet das, dass dem anderen klar sein sollte, was er auf welcher Ebene erreichen bzw. vermeiden kann, wenn er mit Ihnen kooperiert. Dafür ist hilfreich zu wissen (zumindest zu vermuten), was dem anderen auf welcher Ebene wichtig ist.

LESEPROBE

Die letztendliche Entscheidung, was bei Ihrem Gesprächspartner besser wirkt bzw. womit er sich besser fühlt, trifft nur er.

Ihre Aufgabe ist es, flexibel die „Motivationsrichtung“ (hin zu oder weg von) auszuloten und zu bedienen, ihm damit die Konsequenzen seines Tuns oder Nichttuns aufzuzeigen und ihm die Entscheidung zu überlassen. Denn auch hier trifft Ihr Gesprächspartner seine Entscheidung selbst.

Dazu kann es äußerst wichtig sein, verschiedene Rollen – je nach Kontext und Gesprächspartner – einzunehmen.

Beispiel

Für den Harmoniesucher: der Verbündete.

Für den Stressvermeider: der Helfer.

Für den Freund: der Freund.

Für den Streitsucher: der Streitbieter.



Zugegeben: Manche Rollen fallen einem leichter und andere schwerer, doch es ist so, dass Souveränität, Klarheit, Eindeutigkeit, Kongruenz und andere Werte durch die eigene und klare Rollendefinition innerhalb der jeweiligen Rolle unterstützt werden.

Werden Sie sich also immer darüber klar, welche Rolle Sie wem gegenüber einnehmen möchten bzw. welche Rolle Sie ihm zuweisen, wenn Sie Ihre Rolle einnehmen.

Beispiel

Wenn Sie die Rolle eines „Helfers“ einnehmen, dann muss der andere (wenn es funktionieren soll) die Rolle des „Hilfesuchenden“ annehmen. Tut er dies nicht, werden Sie Schwierigkeiten haben, Ihre Rolle auszuüben. Überlegen Sie also auch immer, welche Rolle Sie dem anderen zumuten bzw. welche Rolle er annehmen kann.

**Übung 10 Rollen**

Versuchen Sie bitte im Folgenden zuerst einmal für sich die Rollen zu finden, die im Berufskontext für Sie relevant sind. Definieren Sie dafür auch Ihre Kriterien bezüglich der verschiedenen Ebenen (siehe Beispiel Berater).



LESEPROBE

Rolle	Merkmale (z. B. in Bezug auf Ergebnis, Verhalten, Einstellungen, Ziele, Werte)
Berater	Ergebnis: „Kunde“ ist mit Ergebnis der Beratung zufrieden Verhalten: Berater fragen, bevor Sie beraten Einstellungen: Berater verfolgen keine eigenen Ziele Ziel: Neue Beratungsaufträge generieren Werte: Hilfsbereitschaft, Anerkennung
Freund	Ergebnis: Der andere hat ein gutes Gefühl Verhalten: Freunde geben Tipps Einstellungen: Ein Freund hilft dem anderen Ziel: Der andere mag mich auch weiter leiden Werte: Freundschaft, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit
„Vorzimmer-Löwe“	Ergebnis: Der Chef ist abgeschirmt Verhalten: Informationen werden ausgewertet/ gefiltert Einstellung: An mir kommt keiner vorbei Ziel: Der Chef wird nicht „belästigt“ Werte: Zuverlässigkeit, Loyalität
Blitzableiter	Ergebnis: Die Luft ist gereinigt Verhalten: Blitzableiter hören zu Einstellung: Jeder muss mal Frust loswerden Ziel: Danach soll es dem anderen besser gehen Werte: Verschwiegenheit, Geduld
Netzwerker	Ergebnis: Stabile Beziehungen Verhalten: Andere zusammenführen Einstellung: Gemeinsam sind wir stark Ziel: Synergien nutzen Werte: Gemeinschaft, Solidarität
Ihre Rollen	

Selbstverständlich ist es nicht immer ganz einfach, von Anfang an die passende Rolle zu finden. Es kann also sein, dass Sie das eine oder andere Mal merken, dass Ihr Gegenüber die ihm zugewiesene Rolle nicht annimmt bzw. er sich wehrt, in Ihre „Komplementär-Rolle“ zu gehen. Seien Sie dann einfach flexibel und testen Sie eine andere Rolle.

Flexibel formulieren

Situation:

Sie als Assistenz sollen eine Anweisung weitergeben. Klären Sie für sich kurz den Kontext und welche Rolle Sie wählen. Geben Sie dann die Anweisung in der gewählten Rolle weiter. Versuchen Sie danach noch andere Rollen.

LESEPROBE

Beispiel

Gewählte Rolle: „Offizier“

Kontext: Auswertung X soll bis morgen gemacht sein!

„Ich erwarte von Ihnen, dass Sie die Auswertung X bis morgen 10:00 Uhr erstellen. Bei Fragen wenden Sie sich an Y.“

Gewählte Rolle: „Coach“

Kontext: Auswertung X soll bis morgen gemacht sein!

„Die Auswertung X soll bis morgen gemacht werden und ich dachte mir, das könnte eine schöne Aufgabe sein, an der Sie noch etwas lernen können. Ist das okay? Wie würden Sie die Auswertung angehen?“

Usw.

**Übung 11**

Finden Sie jetzt für sich selbst die passenden Formulierungen für Ihre Rollen. Überlegen Sie sich, wie Sie in der beschriebenen Aufgabe agieren würden, und wie Ihre Formulierungen wären. Überprüfen Sie die Formulierungen vor einem Spiegel, oder noch besser mit einem Übungspartner, den Sie in seine Rolle einweisen.

Reflektieren Sie das Ergebnis bitte anhand der folgenden Fragen:

Auswertungsfragen:

Welche Rolle ist Ihnen besonders leicht gefallen?

Welche Punkte auf welcher Ebene helfen Ihnen?

Mit welcher Rolle haben Sie Schwierigkeiten?



LESEPROBE

Gehen Sie die Ebenen durch – auf welcher Ebene sind die Schwierigkeiten?

Was können Sie in der Zukunft tun, damit Ihnen auch diese Rollen leichter fallen?

Quintessenz

Gerade das stetige Wechseln der eigenen Rolle im Zusammenspiel mit den Rollen anderer zeugt von höchster Flexibilität. Zeigen Sie Ihre Flexibilität, indem Sie, bezogen auf Ihre Gesprächspartner und deren Bedürfnisse auf den verschiedenen Ebenen, passend agieren. So haben Sie eine gute Chance, eventuellen Hindernissen bei der Weitergabe von Aufgaben zu begegnen und alle Aufgaben, auch im Sinne Ihres Vorgesetzten, erledigt zu bekommen.

**Praxistipp**

Bewusster Rollenwechsel erfordert Übung. Nehmen Sie sich deshalb doch einmal am Morgen vor, welcher Person Sie an diesem Tag in welcher Rolle begegnen möchten. Überlegen Sie sich, was zu dieser Rolle gehört und wie Sie auftreten möchten (inklusive Formulierungen). Reflektieren Sie am Abend kurz das Ergebnis und üben Sie die Rolle am nächsten Tag noch einmal oder wechseln Sie.



2.3 Führung

Da gerade das Thema Aufgaben und Anweisungen weitergeben ein Führungsthema ist, kann es hilfreich sein, die Grundsätze der Führung zu kennen. Obwohl Sie vielleicht keine Führungsfunktion im Sinne einer Vorgesetztenfunktion haben, nehmen Sie doch zu bestimmten Zeiten die Rolle einer Führungskraft ein. Deshalb verwenden wir im Folgenden bewusst den Begriff „Führungskraft“.

LESEPROBE

Führung heißt,

- ... andere Menschen zielgerichtet zu bewegen,
- ... die Verantwortung für Aufgaben zu übernehmen,
- ... diese Aufgaben auszuführen und
- ... dabei ethische Ansprüche zu wahren.

Andere Menschen zielgerichtet bewegen

Führung ist ein dynamischer Prozess, der eine aktivierende und eine steuernde Komponente hat. Das bedeutet, dass es nicht **den** perfekten Führungsstil gibt, sondern dass Führung eine individuelle **und** situative Sache ist. Führung bedeutet, dass eine Führungskraft ein sowohl auf den Mitarbeiter als auch auf sie selbst sowie auf die Situation abgestimmtes Führungsverhalten einsetzt, um ein Ziel zu erreichen. In der Praxis kann es so sein, dass ein Mitarbeiter einen eher groben Rahmen zur Zielerreichung bekommt, während ein anderer, obwohl er das gleiche Ziel hat, eher begrenzte und klar strukturierte Handlungsalternativen zur Verfügung hat. Den richtigen Stil zu praktizieren ist **Führungsverantwortung**.

Verantwortung für Aufgaben übernehmen

Obwohl es zur Definition des Begriffs Führung gehört, ist es nicht allen Mitarbeitern gleich möglich, Verantwortung für Aufgaben und deren Erfüllung zu übernehmen. Es ist ein **Ziel** der Führung, dass der Mitarbeiter die volle Verantwortung für die gesamte Aufgabe übernimmt (= **Aufgabenverantwortung**).

Allerdings ist dafür schon ein hoher Grad an Kompetenz und Engagement nötig (wie später ausgeführt). Was jedoch ein Mitarbeiter für sich übernehmen kann und auch sollte, ist die Verantwortung für sein eigenes Handeln (= **Handlungsverantwortung**). Das heißt, dass er für Fehler nicht andere – „Schuldige“ – sucht, sondern jeder für seine Fehler (auch evtl. einmal für Fehler der Gruppe) einsteht und Lösungen entwickelt, die weiterführen.

Aufgaben ausführen

Hier gelten ähnliche Regeln, wie sie oben beschrieben wurden. Es hängt zu einem großen Teil vom Mitarbeiter selbst ab, wie viel Raum er für die Ausführung der Aufgaben bekommt. Bei qualifizierten und engagierten Mitarbeitern reicht es meist aus, Informationen zu beschaffen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Bei unerfahrenen und weniger motivierten Mitarbeitern dagegen ist eine Unterstützung durch Eingreifen und Steuern des Vorgesetzten unverzichtbar.

LESEPROBE

Wahrung ethischer Ansprüche

Hier geht es darum, die Aspekte des Mensch-Seins, der Persönlichkeit, zu wahren. Es ist nicht Aufgabe der Führungskraft, rein sachliche Arbeitsanforderungen zu stellen und Roboterverhalten zu fördern, sondern vielmehr, dem Mitarbeiter Vertrauen, Wertschätzung und Entgegenkommen zu signalisieren, damit dieser stetig wachsen und sich weiterentwickeln kann. Es geht um die Förderung der Persönlichkeit des Mitarbeiters mit dem Ziel, den Rahmen zur Zielerreichung zu erweitern, den Raum für Handlungsalternativen zu vergrößern. Denn letztendlich bedeutet dies für die Führungskraft echte Entlastung.

Wichtig

Auch wenn Sie jetzt ein Ziel für sich definiert haben, gibt es immer noch eine entscheidende Maßgröße, die Sie beachten sollten: Ihre Mitarbeiter und Kollegen.



Da Ziele erreichbar und herausfordernd und nicht unerreichbar und überfordernd sein sollten, ist es wichtig, die Ziele so zu definieren, dass sie für den Mitarbeiter die genannten Kriterien erfüllen. Das geht aber nur, wenn Sie die Möglichkeiten Ihres Mitarbeiters kennen und ihn entsprechend seiner Möglichkeiten fördern und fordern.

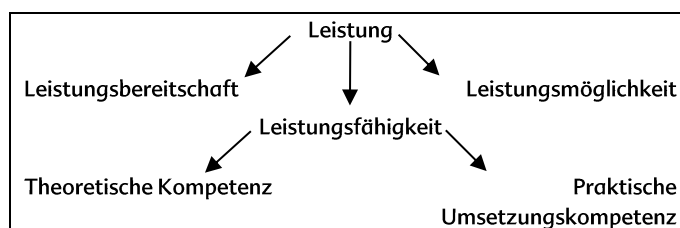
Es gibt verschiedene Methoden, Menschen einzuschätzen und zu „klassifizieren“. Wir werden im Folgenden mit diesen zwei Parametern arbeiten:

- Engagement und
- Kompetenz

Dabei wollen wir mit Engagement die Bereitschaft, mit Kompetenz dagegen die Fähigkeiten und Möglichkeiten, die der Mensch hat, benennen.

2.3.1 Leistung

So können wir, bezogen auf Leistung, die folgenden **Einordnungen** vornehmen:



LESEPROBE

Leistungsbereitschaft (Engagement) – Ebene des Ergebnisses und Verhaltens

Mit Leistungsbereitschaft (im Sinne von „Ich will“) ist die Motivation gemeint, die der Mitarbeiter mitbringt oder die er von seiner Führungskraft erhält (Motivierung). Motivationspsychologen bezeichnen diese Einteilung auch als intrinsisch (Motivation) oder extrinsisch (Motivierung).

Beispiel

Ein Beispiel für Motivation könnte also „Erfolg haben“ sein (denken Sie bitte auch an die Kriterien – siehe Werte/Motive), ein Beispiel für Motivierung könnte ein Bonus sein.



Reinhard K. Sprenger, ein bekannter Buchautor, stellt dazu eine interessante These auf:

„Der Beginn der Motivierung ist das Ende der Motivation.“

Dies bedeutet, dass jede Form der Motivierung die Motivation des Mitarbeiters behindert, oder diese zumindest verringert. Hieraus kann jetzt der Schluss gezogen werden, dass Motivierung durch Führungskräfte nicht zwingend notwendig, manchmal sogar schädlich ist. Es reicht also völlig aus, wenn die Führungskraft den Mitarbeiter nicht demotiviert, sondern auf die (intrinsische) Motivation des Mitarbeiters setzt und diese fördert.

Quintessenz

In diesem Zusammenhang ist es durchaus eine Überlegung wert, ob Lob, Anerkennung und Aufmerksamkeit durch die Führungskraft langfristig nicht besser wirken als Incentives und Geld, die sehr schnell einen inflationären Charakter bekommen.

Die Frage, die Sie sich als Führungskraft stellen können, ist also:

„Habe ich alles in meiner Macht Stehende getan, um Demotivation meiner Mitarbeiter und Kollegen zu verhindern?“

**Leistungsfähigkeit (Kompetenz) – Ebene der Fähigkeiten**

Mit Leistungsfähigkeit (im Sinne von „Ich kann“) ist die Kompetenz des Mitarbeiters bezüglich der Umsetzung der an ihn gestellten Aufgaben gemeint.

LESEPROBE

Theoretische Kompetenz: Hat der Mitarbeiter in der Theorie alle Wissensinhalte, die er zur Erfüllung der Aufgabe braucht, erhalten? Ist er ausreichend geschult und eingewiesen? Braucht der Mitarbeiter noch Seminare oder Schulungen zu einem bestimmten Thema?

Als Überprüfung des Erfüllungskriteriums kann hier gut ein Test über die vermittelten Inhalte dienen.

Praktische Umsetzungskompetenz: Ist der Mitarbeiter in der Lage, die vermittelten Inhalte (Trainings, Schulungen, Briefings) in der Praxis um- und einzusetzen? Hier ist wichtig, einen Referenzrahmen für die Messkriterien zur Einstufung der Arbeitsqualität zu finden. Hier kann z. B. der interne Beurteilungsbogen hilfreich sein.

Leistungsmöglichkeit – Ebene der Ziele und Werte

Die Leistungsmöglichkeit beschreibt den Spielraum, den der Mitarbeiter hat, um die ihm übertragenen Aufgaben zu erledigen. Eine Einengung des Spielraumes erfolgt meist durch Personen oder durch ein System.

Zum Beispiel: Die **Führungskraft** engt bewusst den Spielraum eines Mitarbeiters ein, weil dem Mitarbeiter in den Augen der Führungskraft noch bestimmte Leistungsparameter fehlen (z. B. Kompetenz).

Moralische Verpflichtungen: Der Mitarbeiter bringt schlechte Leistung, weil er sich „moralisch“ eher zum Kunden als zum Auftraggeber hingezogen fühlt (er „leidet“ mit dem Kunden). Oder der Mitarbeiter bringt aus Sympathie zu einem Kollegen schlechte Leistung, weil er der Meinung ist, sein Kollege wurde vom Vorgesetzten ungerecht behandelt.

Familie und soziales Umfeld: Der Mitarbeiter hat Verpflichtungen, denen er nachkommt (oder nachkommen muss); ein Beispiel dafür sind Kinder. Der Mitarbeiter arbeitet wie vereinbart, ist aber kaum in der Lage, sich darüber hinaus spontan und flexibel zu engagieren, da er pünktlich die Kinder abholen möchte.

Sonstige Verpflichtungen: Hierunter können wir eine große Anzahl hemmender Faktoren nennen – dabei kann es sich um ethische, moralische Gründe, um Angst oder um Sympathiebekundungen handeln. In der Praxis ist es oft so, dass die Begriffe Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit verwechselt werden. So gibt es zum Beispiel Führungskräfte, denen der Spruch „nicht können heißt nicht wollen“ allzu leicht von den Lippen geht.

Stellen Sie sich einfach einmal vor, Sie haben einen Kollegen/Mitarbeiter, von dem Sie genau wissen, dass er die Kompetenz (Leistungsfähigkeit) hat, eine gewisse Aufgabe zu erledigen (z. B. Anfertigen einer Auswertung). Auf die Bitte, diese Auswertung zu erstellen sagt er jedoch: „Ich kann nicht.“ Wie häufig passiert es jetzt in der Praxis, dass die Führungskraft „Ich weiß, dass du das kannst“ oder „Du willst nur nicht“ sagt.

LESEPROBE

Das greift jedoch zu kurz. Stellen Sie sich jetzt weiter vor, Sie würden den Mitarbeiter fragen, was dagegen spricht, die Auswertung zu erstellen, und er antwortet: „Ich habe meinen Kindern versprochen, sie abzuholen. Wenn ich das jetzt mache, schaffe ich es nicht mehr.“

Sie hätten Ihrem Kollegen wirklich Unrecht getan. Wo Sie mangelnde Leistungsbereitschaft vermutet haben, fehlt es eher an der Leistungsmöglichkeit (familiäre Verpflichtungen).

Praxistipp

Wenn Sie versucht sind, einem Menschen mangelnde Leistungsbereitschaft zuzuschreiben, versuchen Sie es doch öfter mal mit einer Frage.

Beispielsweise: „Was würde denn passieren, wenn du es einfach tätest?“ hilft oft, die wirklichen (oft verständlichen) Hintergründe zu erfahren.



Die Frage, die Sie sich als Führungskraft stellen können, ist also:

„Habe ich alle notwendigen bzw. möglichen Mittel eingesetzt, um den Spielraum meiner Mitarbeiter angemessen zu erhöhen?“

Quintessenz

Die doch recht grobe Einteilung des Leistungsverhaltens dient natürlich keinesfalls der Beurteilung Ihrer Mitarbeiter. Der Unterschied zwischen der jährlichen oder halbjährlichen Beurteilung und der Einteilung des Leistungsverhaltens liegt klar im Detaillierungs- bzw. im Abstraktionsgrad unserer Einteilung.

Aus diesem Grund dient die Einteilung oder Sortierung des Mitarbeiterverhaltens in die zwei Ebenen Engagement und Kompetenz auch nicht der Beurteilung, sondern der Wahl des angemessenen Führungsstils. Auf dieser doch recht einfachen Basis werden Sie oft und schnell entscheiden, wie Sie den Mitarbeiter führen werden. Dazu kommt, dass Sie diese Entscheidung wiederkehrend treffen werden. Denn wie Sie wissen, hängt die Wahl des Führungsstils auch noch, neben Engagement und Kompetenz, von weiteren Faktoren ab. Zum Beispiel:

- die Affinität des Mitarbeiters zum Thema und Ziel, intellektuelle Fähigkeiten usw.,
- dem Ziel selbst (Art des Ziels, Zeitfenster usw.),
- der Aufgabenstellung und Situation und
- letztendlich von Ihnen als Führungskraft (eigener, bevorzugter Führungsstil).



LESEPROBE

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine erste Möglichkeit, Ihren eigenen Führungsstil zu finden und zu verorten.

2.3.2 Führungsstile

Selbstverständlich gibt es im Grunde eine Vielzahl von einzelnen Führungsstilen. Wenn wir wieder die Rahmenbedingungen nehmen, von denen die Wahl der einzelnen Führungsstile abhängt, bekommen wir eine Vielzahl von Möglichkeiten und Kombinationen, wie Mitarbeiter geführt werden können.

Als **Führungsstile** haben sich folgende herauskristallisiert:

- autoritärer Führungsstil,
- partizipativer (kooperativer) Führungsstil,
- Laissez-faire-Führungsstil,
- situativer Führungsstil.

Autoritärer Führungsstil

Oftmals als „traditioneller“ Führungsstil bezeichnet, kennzeichnet diesen Stil sein anweisender Charakter. Die Führungskraft gibt die Arbeitsanweisungen in Form einer Anleitung oder Lenkung. Allen Methoden gemeinsam ist hier, dass die Verantwortung für die Ausführung zum größten Teil beim Vorgesetzten liegt, er jedoch oft versucht, diese Verantwortung an den Mitarbeiter „abzuschieben“. Dies gilt speziell dann, wenn etwas schiefgeht.

Je nachdem, welche Form der Vorgesetzte wählt, steigt zwar das „Mitspracherecht“ des Mitarbeiters, es beschränkt sich jedoch sogar beim Auftrag auf die Entscheidung der Wahl der Mittel bzw. auf ein Mitspracherecht bei unwesentlichen Details. Ein Einbezug bei der Findung des Lösungsweges findet bei diesem Führungsstil nicht statt.

Aus diesem Grund bleiben die Mitarbeiter oft unselbstständig; bei einer bestimmten Sorte Mitarbeiter (hohe Kompetenz, hohes Engagement) führt dieser Führungsstil unweigerlich zur Demotivation bzw. letztlich zur Kündigung.

Partizipativer (kooperativer) Führungsstil

Oft als der beste Führungsstil bezeichnet. Wie der Name schon sagt, hat dieser Führungsstil weniger den anweisenden als den partnerschaftlichen Charakter. Die Methoden der Führungskraft reichen von Empfehlungen bis hin zu reiner Information. Die Verantwortung für die Qualität der Ausführung obliegt zum größten Teil dem Mitarbeiter. Auch wenn dieser versucht, die Verantwortung von sich zu schieben, so ist ein kooperativer Führungsstil nicht wirklich kooperativ, wenn die Verantwortung von der Führungskraft übernommen wird.

LESEPROBE

Die Entscheidungsfreiheit des Mitarbeiters steigt, je nach Form der Weitergabe, immer weiter an. Wählt die Führungskraft die „Information“, gibt der Mitarbeiter lediglich Feedback an seine Führungskraft. Die Entscheidungsfreiheit des Mitarbeiters wird in keinem Fall durch den Vorgesetzten eingeschränkt.

Laissez-faire-Führungsstil

Eigentlich ist dies gar kein Führungsstil, da die Führungskraft wenig bis gar keinen Einfluss auf das Verhalten und die Steuerung der Mitarbeiter nimmt. Es gibt keine Anweisungen und Kontrollinstanzen, die Mitarbeiter „dümpeln“ ziellos vor sich hin.

Grund für ein solches Verhalten von Führungskräften ist oftmals mangelndes Interesse an den Menschen oder den Aufgaben. Der Laissez-faire-Stil schleicht sich auch oft ein, wenn Führungskräfte gekündigt haben. Manchmal sind auch nicht bearbeitete Konflikte aus der nahen oder weiteren Vergangenheit der Grund für ein solches Verhalten von Führungskräften, die sich dann nicht mehr mit dem Mitarbeiter beschäftigen möchten (Resignation).

Situativer Führungsstil

Der Vorgesetzte nimmt seine Rolle als Führungskraft wahr und wechselt, angepasst an die jeweiligen Erfordernisse und Mitarbeiter, flexibel seinen Führungsstil. Als Parameter für die Entscheidung der Führungskraft, welchen Führungsstil sie wählt, dienen dann, neben Engagement und Kompetenz, wieder:

- Affinität des Mitarbeiters zu Thema und Ziel, intellektuelle Fähigkeiten usw.,
- das Ziel selbst (Art des Ziels, Zeitfenster, usw.),
- die Aufgabenstellung und Ressourcen,
- der von der Führungskraft bevorzugte Führungsstil.

Quintessenz

Sie haben gesehen, dass es verschiedene Führungsstile gibt, die alle, abhängig von den entsprechenden Parametern, ihre Vor- und Nachteile haben.

Es gibt auch keinen allgemein richtigen Führungsstil, sondern immer den, der dem Mitarbeiter, dem Ziel, der Aufgabe und auch der Führungskraft angemessen ist. Diesen Stil zu finden, gestaltet sich jedoch häufig schwierig und wenn Sie ihn einmal gefunden haben, bedeutet das noch lange nicht, dass dieser Stil immer der richtige ist.



Das heißt, dass die permanente kritische Überprüfung des eigenen Verhaltens zu Ihrer Tagesordnung gehören wird. Um das Thema Führungsstile noch

LESEPROBE

etwas transparenter zu machen, beschäftigen wir uns auf den folgenden Seiten mit dem Thema **Handlungsoptionen bei Führungsstilen**.

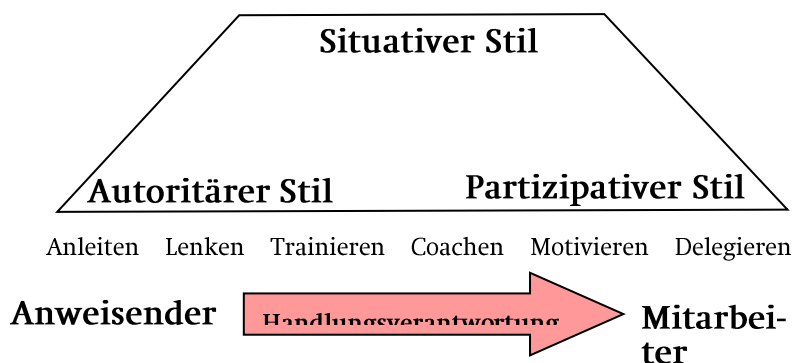
2.3.3 Handlungsoptionen

Im Groben lassen sich zu den zwei Hauptführungsstilen die folgenden Handlungsoptionen zuordnen:

Autoritärer Führungsstil: Anleiten und Lenken

Partizipativer Führungsstil: Motivieren und Delegieren

Eine Sonderstellung nehmen in diesem Schema „Trainieren“ und „Coachen“ ein, die sowohl autoritär als auch partizipativ geprägt sein können.



Die Handlungsoptionen stellen das konkrete Führungsverhalten, das die Führungskraft an den Tag legt, dar. Wählt der Vorgesetzte für sich und seine Führung des Mitarbeiters einen autoritären Stil, kann er sich zwischen Anleiten und Lenken, gegebenenfalls auch noch für Trainieren und Coachen entscheiden. Die Handlungen beim partizipativen Stil dagegen beginnen beim Trainieren und Coachen und gehen bis zum Motivieren und Delegieren.

Wichtig

Wichtig ist, dass die **Verantwortung** für die Ergebnisse des Handelns sich von Anleiten bis Delegieren immer weiter von der Führungskraft auf den Mitarbeiter verlagert.



Anleiten

Unter Anleiten verstehen wir in diesem Kontext eine Handlungsoption, bei der die Führungskraft dem Mitarbeiter die auszuführenden Aufgaben Schritt für Schritt anweist (autoritär). Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter keine eigenen Spielräume hat und sich explizit nur auf Anweisung des Vorgesetzten „bewegt“. Die Führungskraft hat bei dieser Option die Aufgabe, sowohl die

LESEPROBE

Erklärungen als auch die Kontrolle der auszuführenden Aufgaben genauestens zu überwachen. Als Nachteil dieser Option ist klar der Zeitaufwand für die Führungskraft zu sehen (Erklärungen – Kontrolle). Der Vorteil dagegen liegt in der genauen Steuerung und Kontrolle der einzelnen Schritte. Diese Option ist geeignet für Mitarbeiter, die wenig Engagement zeigen und nur über eine geringe Kompetenz verfügen; die Entwicklung des Mitarbeiters ist dabei jedoch gehemmt.

Beispiel

„Bitte erledigen Sie bis xx.xx.xx die folgenden Aufgaben 1 bis n. Fangen Sie mit der Aufgabe 1 an!“

**Lenken**

Lenken als Handlungsoption beschreibt einen Vorgang, bei dem der Vorgesetzte einen Mitarbeiter, der über eine geringe Kompetenz, jedoch über ein gesteigertes Engagement verfügt, steuert. Das bedeutet, dass sich der Mitarbeiter aufgrund des Engagements zwar alleine „bewegt“, er jedoch wegen seiner fehlenden Kompetenz zum „blinden Aktionismus“ neigt. Der Mitarbeiter ist hier schon in der Lage, für die einzelnen kleinen Schritte die (Teil-)Verantwortung zu übernehmen, die (Gesamt-)Verantwortung liegt jedoch bei der Führungskraft.

Beispiel

„Erledigen Sie bitte die Aufgaben 1 bis n. Aus der Erfahrung heraus bietet es sich an, mit Aufgabe 1 anzufangen.“

**Trainieren**

Trainieren kann sowohl autoritär („Bis morgen haben Sie X gelernt“) als auch partizipativ („Welches Wissen brauchen Sie“) geschehen. Trainieren bedeutet, dass der Mitarbeiter Wissensinhalte, die für die Erledigung der ihm übertragenen Aufgaben wichtig sind, vom Trainer (Vorgesetzten) vermittelt bekommt. Als Basis ist dafür ein hohes Engagement (der Mitarbeiter will lernen) und eine gewisse Grundkompetenz nötig. Das heißt, der Mitarbeiter befindet sich im Übergang von niedriger zu hoher Kompetenz.

Beispiel

„Wie jedes Jahr sind die Aufgaben 1 bis n zu erledigen. Lesen Sie bitte im Ordner vom letzten Jahr nach, wie es immer gemacht wurde, und



LESEPROBE

überlegen Sie, womit Sie anfangen würden.“

Coachen

Coachen bedeutet im Gegensatz zum Trainieren, dass hier auf bereits vorhandenes Wissen zurückgegriffen wird und der Coach mit dem Mitarbeiter dieses Wissen vertieft und übt. Ein weiteres Merkmal von Coaching ist das Erarbeiten von Handlungsalternativen zur Erweiterung des eigenen Spektrums durch den Mitarbeiter. Autoritäres Coaching als Handlungsoption unterscheidet sich vom partizipativen durch die Nähe und die Kontrolle durch den Vorgesetzten als Coach. So hat das Coaching am Übergang von niedriger zu hoher Kompetenz bei niedrigem Engagement eher eine begleitende bis kontrollierende Funktion (autoritär); am Übergang von niedrigem zu hohem Engagement bei hoher Kompetenz eher eine motivierende Funktion (partizipativ).

Beispiel

„Wie jedes Jahr sind die Aufgaben 1 bis n zu erledigen. Wäre es Ihrer Meinung nach besser, mit Aufgabe 1 zu beginnen, oder bietet es sich an, mit n zu starten?“



Motivieren

Motivieren als Handlungsoption ist angebracht, wenn sich ein Mitarbeiter zwar auf einer hohen Kompetenzstufe befindet, er jedoch kein bis geringes Engagement aufweist. Die Führungskraft als Coach hat jetzt die Aufgabe, die Motivatoren des Mitarbeiters zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern bzw. zu verbessern. Die Entscheidung über die notwendigen Schritte zur Verbesserung der Motivatoren kann nur gemeinsam getroffen werden, indem der Vorgesetzte den Mitarbeiter dazu bewegt, die zu verbessernden Motivatoren offen zu benennen, damit er eine Verbesserung einleiten kann.

Beispiel

„Wie jedes Jahr sind die Aufgaben 1 bis n zu erledigen. Ich würde mich freuen, wenn Sie diese Aufgabe auch dieses Jahr übernehmen oder spricht in Ihren Augen etwas dagegen?“



Delegieren

Delegieren bedeutet im Gegensatz zum Anleiten, dass der Vorgesetzte dem Mitarbeiter nur das Ziel und einen groben Rahmen vorgibt. Der Weg zur Ziel-

LESEPROBE

erreichung bleibt, genauso wie die Wahl der geeigneten Mittel, dem Mitarbeiter überlassen. Der Vorgesetzte bekommt vom Mitarbeiter nach Zielerreichung lediglich ein Feedback; es ist jedoch möglich, durch das Vereinbaren von sinnvollen Zwischenzielen die Zeitabstände zwischen den Feedbacks zu verkürzen. Allerdings sollten die Abstände nicht so gewählt werden, dass die vermeintliche Delegation wieder zur Lenkung wird. Da bei der Delegation die Verantwortung sowohl für die Zielerreichung als auch für den Weg dorthin beim Mitarbeiter liegt, sind zwei Dinge wichtig. Hat die Führungskraft alle Ressourcen, die der Mitarbeiter braucht, zur Verfügung gestellt; und ist der Mitarbeiter überhaupt bereit (hohes Engagement) und befähigt (hohe Kompetenz), die Delegation anzunehmen. Viele Führungskräfte neigen dazu, Mitarbeiter, die noch nicht bereit sind, mit Delegation zu überfordern, um für sich selbst Verantwortung und zeitlichen Aufwand zu reduzieren. Da der Mitarbeiter dann zwangsläufig scheitert, führt eine solche Vorgehensweise oft zur Demotivation des Mitarbeiters.

Beispiel

„Wie jedes Jahr sind die Aufgaben 1 bis n zu erledigen. Übernehmen Sie das bitte? Bis wann schaffen Sie es?“

**Qualifizieren/Ausbilden**

Dieser Sonderfall, der im bisherigen Schema der Handlungsoptionen nicht berücksichtigt wurde, tritt dann ein, wenn ein Mitarbeiter zwar eine niedrige bis gar keine Kompetenz, jedoch ein sehr hohes Engagement beweist. Der Mitarbeiter wäre aufgrund mangelnder Basiskompetenz in einem Training überfordert, bei einer reinen Lenkung jedoch unterfordert. Dieser Mitarbeiter kann jetzt qualifiziert und ausgebildet werden, bis er mit der Handlungsoption Trainieren weitergebildet werden kann (z. B. ein hoch motivierter Auszubildender am Beginn seiner Ausbildung).

Quintessenz

Nachdem Sie jetzt erfahren haben, welche **Möglichkeiten** es gibt, um Mitarbeiter zu führen, gilt es nun noch, die einzelnen Handlungsoptionen umzusetzen. Dies geschieht natürlich am besten, wenn der Mitarbeiter über das Ziel der Führung, die Art der gewählten Handlungsoption, die möglichen Folgen und die Erwartungen der Führungskraft im Bilde ist. Hier ist zu beachten, dass die Detailtiefe, mit der die einzelnen Punkte an den Mitarbeiter übermittelt werden, von Anweisen bis Delegieren zunimmt.

So muss ein Mitarbeiter, der angeleitet wird, sehr wenig bis gar nichts über das Ziel usw. wissen, da er weder Verantwortung für das Ziel



LESEPROBE

noch für das Handeln übernimmt. Genauso wenig sind Folgen und Erwartungen von großer Relevanz. Anders gestaltet sich die Situation bei der Delegation. Hier übernimmt der Mitarbeiter, zumindest bis zum Feedback, die gesamte Verantwortung. Daneben bestimmt er selbst die Wahl der Mittel und den Weg zur Zielerreichung (die er kennen muss!). Aus diesem Grund ist hier eine genaue Kenntnis der einzelnen Faktoren unerlässlich.

Übung 12



1. Bitte formulieren Sie zu jeder der vorgegebenen Handlungsoptionen

Anleiten – Lenken – Trainieren – Coachen – Motivieren – Delegieren

eine typische Arbeitsanweisung aus dem Berufsalltag (überlegen Sie dazu auch, in welcher Rolle Sie sprechen).

–

–

–

–

–

LESEPROBE

-
2. Welche Handlungsoption in welcher Rolle fällt Ihnen leicht?
 3. Bei welcher Handlungsoption in welcher Rolle können Sie noch dazulernen?
 4. Was können Sie in der Zukunft tun, damit Sie die Lernfelder optimieren?

2.4 GROW-Modell in der Verhandlungsführung

Warum gibt es dieses Modell?

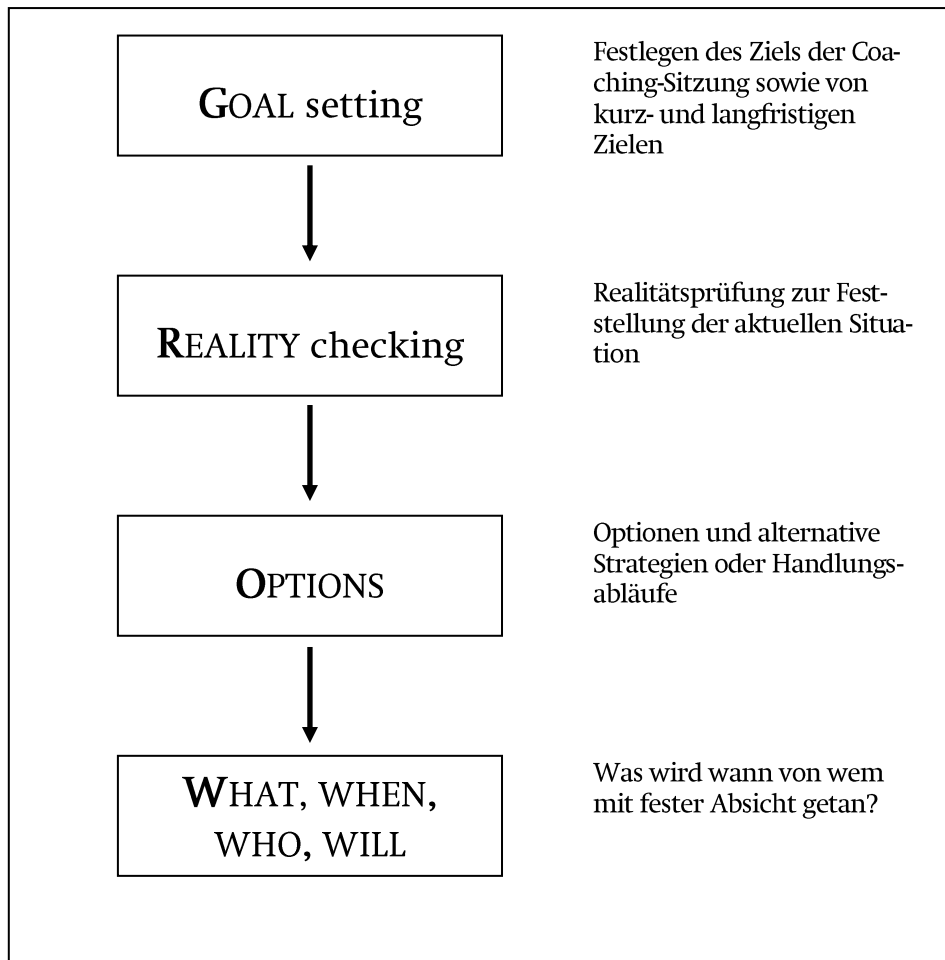
Anweisungs- und andere Abstimmungsgespräche drehen sich oft im Kreis. Ein Grund dafür ist, dass Einzelne bestimmte Punkte schon als besprochen ansehen, für andere jedoch diese Punkte noch nicht ausreichend behandelt wurden und es noch Widerstand gibt. Das Gespräch folgt dann weniger einer klaren zielorientierten Struktur als eher dem „Wir reden mal drüber“-Modus.

Das GROW-Modell wurde von John Whitmore entwickelt und stellt in seinem Ursprung ein Coaching-Tool dar. Es bedient allerdings den Wunsch der meisten Menschen, in ihrem Arbeitsumfeld strukturiert und zielorientiert Gespräche zu führen. Der spezielle Vorteil des GROW-Modells liegt in seinem einfa-

LESEPROBE

chen Aufbau und der klaren Struktur. Die strenge Einhaltung der Struktur fördert effiziente und zeitsparende Gespräche.

Was sind die Inhalte und Konsequenzen?



Das GROW-Modell von Whitmore (1994, S. 57 f.)

Beschreibung der GROW-Inhalte

Das GROW-Modell beinhaltet, wie in der Grafik aufgezeigt, vier große Bereiche, die am besten für jedes Gesprächsthema separat durchlaufen und mit Leben gefüllt werden. Sie können das GROW-Modell sowohl in der Vorbereitung als auch zur Gesprächsdurchführung benutzen.

2.4.1 Goals (Ziele)

Welche Ziele hat das Gespräch, was soll das Ergebnis sein?

LESEPROBE

Praxistipp

Seien Sie sich am besten über die folgenden Punkte schon in der Vorbereitung im Klaren:

Was wollen Sie eigentlich sagen?

Welche Rolle haben Sie?

Welche Rolle geben Sie den anderen?

Was ist Ihr gewünschtes Ergebnis?



Bei diesem Punkt ist darauf zu achten, dass die gesetzten Ziele den **SMART**-Kriterien genügen!

Übung 13

Erinnern Sie sich bitte an die SMART-Formel und wofür sie steht (s. Lektionen 1, 2, 4 und 5 dieses Fernlehrgangs).



Umsetzung zu „Goals“

Übung 14

Stellen Sie sich bitte eine typische Arbeitssituation mit einem bestimmten Gesprächspartner vor, in der Sie ein Gespräch bezüglich einer Arbeitsanweisung führen werden. Werden Sie sich dabei schon über die Handlungsoption und die Rolle klar, die Sie wählen möchten.



Formulieren Sie jetzt ein Ziel für den Gesprächseinstieg!

LESEPROBE

2.4.2 Reality (Wirklichkeitenabgleich)

Wirklichkeiten sind subjektiv, d. h. dass jeder Mensch seine eigene Sicht der Dinge hat. Jede Bedeutungsgebung ist subjektiv und abhängig von der Wahrnehmung und Bewertung der Tatsachen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Aus diesem Grund gleichen die Parteien in der Phase der Reality ihre Wirklichkeiten miteinander ab (z. B. Wissensstand des Mitarbeiters).

Diese Phase wird in Gesprächen gerne übersprungen, weil alle Parteien der Meinung sind, dass sie auf dem gleichen Stand sind. Der Abgleich der Wirklichkeiten kann allerdings – vor dem Hintergrund der Effizienz – sehr lohnend sein, um nicht die falsche Richtung einzuschlagen bzw. um nicht aneinander vorbeizureden. Wichtige Grundhaltungen und Techniken in der Reality sind dabei: Die Ebenen im Menschen (s. Punkt 1 dieser Lektion), Fragetechnik und aktives Zuhören.

Fragetechnik

Wie bereits im Thema Ebenen (s. Kapitel 1 dieser Lektion) dargelegt, ist unsere Wahrnehmung auf die Ebenen Ergebnis und Verhalten beschränkt. Bei den darüber liegenden Ebenen Einstellungen/Fähigkeiten, Ziele/Motivation und Werte/Motive sind wir auf Interpretationen oder Nachfragen angewiesen. Da Interpretationen oft in die Irre (manchmal auch zu Konflikten) führen, bietet es sich in der Reality an nachzufragen.

Die folgenden Fragen können ein erster Anhaltspunkt sein, wie Sie – ohne den anderen bloßzustellen, seine „übergeordneten“ Ebenen erfragen. Bei diesen Fragen aus dem Meta-Modell der Sprache (NLP = Neurolinguistische Programmierung) handelt es sich – vom Ursprung her – um Fragen, die Hintergründe aufdecken, also mehr in die Tiefe gehen sollen. Gerade aus diesem Grund (nicht jeder Gesprächspartner verrät Ihnen gerne in diesem Moment seine Gedanken) ist es wichtig, diese Fragetechnik gezielt und dosiert einzusetzen. Sie versuchen, mit dieser Technik mehr über die „Ebenen und deren Kriterien“ Ihres Gegenübers zu erfahren.

Beispiel

„Das ist mir zu schwierig!“

Die nachfolgende Frage soll einen Vergleich aufdecken, der nicht offen genannt wird. Sie erkennen die Einsatzmöglichkeit meist an der Verwendung des Wortes „zu“ durch den Gesprächspartner.

„Im Vergleich wozu?“



LESEPROBE

Beispiel

„Das kann ich Ihnen nicht sagen.“

Ihr Gesprächspartner verwendet Worte wie „kann/kann nicht“, „muss/muss nicht“, „soll/soll nicht“ und Sie denken sich, dass seine Aussage „falsch“ ist, weil er es doch weiß. Deshalb bietet sich die nachfolgende Frage immer eher an als das weit verbreitete „warum“ (siehe auch Praxistipp bei 3.1.3.).

„Was würde passieren, wenn ...?“

**Beispiel**

„Wir haben gar nicht die Möglichkeit, die Daten zu erhalten.“

Mit der anschließenden Frage möchten Sie, bitte offen und ehrlich und nicht „anklagend/verhörend“, wissen, woher Ihr Gesprächspartner seine Informationen hat.

„Woher wissen Sie das?“

**Beispiel**

„Ich glaube nicht, dass ich die Informationen von der Abteilung X bekommen werde.“

Sie hinterfragen einfach die Annahmen (Glaubenssätze) Ihres Ansprechpartners mit dem Ziel, genau zu erfahren, was der andere denkt (nicht, um ihn bloßzustellen).

„Wie kommen Sie zu der Annahme, dass ...?“

**Beispiel**

„Das hat doch noch nie rechtzeitig geklappt.“

Bei dieser Technik geht es darum, Verallgemeinerungen („immer, nie, alles, keiner“), die – wenn sie stehen bleiben würden – schwer zu widerlegen sind, zu hinterfragen. Sie versuchen, durch die Wiederholung der Verallgemeinerung als Frage die (scheinbare) Allgemeingültigkeit aufzuheben, um erst dann Argumente zu bringen.

„Nie, wirklich nie?“



LESEPROBE

Aktives Zuhören

Die Techniken des aktiven Zuhörens sind in aller Regel bekannt. Dinge wie Bestätigen, Wiederholen, Zusammenfassen usw. gehören einfach in jedes gute Gespräch.

Weniger bekannt – und doch in der Reality sehr hilfreich – sind die folgenden Techniken:

Paraphrasieren:

Sie wiederholen mit eigenen Worten (nicht wörtlich), was Sie verstanden haben. Die Idee hinter dieser Technik ist, dass Menschen, auch wenn Sie die gleichen Worte benutzen, unterschiedliche Dinge verstehen. Diesen Punkt minimieren Sie mit der Technik des Paraphrasierens.

Verbalisieren:

Sie sprechen aus, was Sie glauben, das der andere gemeint, aber nicht gesagt hat. „Meinen Sie damit ...“ – und sprechen damit z. B. eine indirekt angesprochene Befürchtung, Hoffnung, Kritik o. Ä. an, die Sie dahinter vermuten.

Drastifizieren:

Sie sprechen aus, was Sie glauben, das der andere nicht gemeint und nicht gesagt hat. Diese Form der Übertreibung kann Sie z. B. gegen unausgesprochene Forderungen, die evtl. im Raum stehen, absichern. „Sie meinen damit aber nicht, dass ...?“

Umsetzung zu „Reality“**Übung 15**

Stellen Sie sich bitte die gleiche Arbeitssituation wie oben vor, in der Sie ein Gespräch bezüglich einer Arbeitsanweisung führen werden. Werden Sie sich dabei schon über die Handlungsoption und die Rolle klar, die Sie wählen möchten.

Überlegen Sie sich Ihre Argumente und ggf. die Gegenargumente Ihres Gesprächspartners für die Phase der Reality.



LESEPROBE

Als Hilfsfragen können Sie gerne folgende nutzen:

- Warum gerade dieser Mitarbeiter für diesen Auftrag?
- Je nach Handlungsoption: Welche Anweisungen/Tipps/Informationen braucht Ihr Gesprächspartner noch?
- Gibt es Handlungsspielraum?
- Falls der Mitarbeiter ablehnen sollte, mit welchen Argumenten wird er das tun?

2.4.3 Options

Hier geht es darum, gegebenenfalls Vorschläge zu Durchführung zu machen und mögliche Optionen zu besprechen und abzugleichen. In dieser Phase besteht die Gefahr, dass beide Parteien sich auf die eigenen Vorschläge berufen und diese unbedingt durchsetzen möchten bzw. dass Widerstände auftauchen. Hier ist Ihr Verhandlungsgeschick gefragt. Je nachdem, mit welcher Handlungsoption bzw. in welcher Rolle Sie auf den Mitarbeiter zugehen, wird der Bereich der Optionen unterschiedlich verlaufen. Grundsätzlich gilt:

Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner klar und deutlich auf, welche Optionen mit welchen Auswirkungen er hat (was kann er erreichen/vermeiden). Im Extremfall (bei großen Widerständen) scheinen Führungskräfte oft zu glauben, dass der andere keine Optionen hat, d. h. er muss es tun. Das stimmt nicht ganz, denn jeder Mitarbeiter hat auch die Option, es nicht zu tun, den Auftrag einfach nicht zu erfüllen. Wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihr Gesprächspartner diese Option wählen möchte, zeigen Sie ihm klar die Auswirkungen auf, die sein Verhalten – also auch die Nichterfüllung – haben wird. Die Entscheidung, welche Option mit welchen Auswirkungen Ihr Gesprächspartner wählt, liegt sowieso bei ihm selbst. Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht darin, Wege (motivierend und nutzenorientiert) vorzuschlagen bzw. aufzuzeigen und mit den entsprechenden Auswirkungen darzulegen. Überlassen Sie dann die Entscheidung einfach dem anderen. Das entlastet Sie selbst – Sie übernehmen nicht die Verantwortung für die Entscheidungen eines anderen; was Sie im Grunde auch gar nicht leisten können.

Umsetzung zu „Options“

Übung 16

Nehmen Sie wieder die gleiche Situation wie bisher und überlegen Sie sich die Optionen und Auswirkungen, die Sie vorschlagen möchten bzw. mit denen Sie sich maximal einverstanden erklären können.



Falls Sie mit Widerständen rechnen, überlegen Sie sich, welche Aus-

LESEPROBE

wirkungen auch die Nichterfüllung des Auftrags für den Gesprächspartner haben kann und wie Sie diese Auswirkungen darlegen möchten.

2.4.4 „Will“

„Will“ ist die Phase der Vereinbarungen. Überprüfen Sie noch einmal Ihre Ziele aus der eigenen Vorbereitung (SMART-Kriterien) und inwieweit diese jetzt noch erreichbar sind. Nach der „Will“-Phase sollte auf jeden Fall vereinbart sein: Wer macht was (ggf. auch wie) bis wann.

Umsetzung zu „Will“

Übung 17

Fassen Sie die Ergebnisse aus den vorherigen Übungen nochmals für die Phase des „Will“ zusammen und überlegen Sie sich, wie Sie diese Zusammenfassung formulieren möchten.



LESEPROBE

Quintessenz

Das GROW-Modell ist einfach und klar strukturiert. Wenn Sie sich an die gegebene Reihenfolge halten, kommen Sie Ihren Zielen (Weitergabe von Arbeitsaufträgen) ein großes Stück näher. In der Praxis scheitern viele Gespräche schon daran, dass einer gar nicht weiß, wo der andere mit ihm hin will. Ihm ist einfach das Ziel nicht klar.

Ein weiterer kritischer Punkt ist oft, dass zwei Menschen miteinander verhandeln (Options), ohne sich abgestimmt zu haben, was genau die Sichtweise des Einzelnen zu dem anstehenden Thema ist (Reality).

Durch die Einhaltung der GROW-Reihenfolge überwinden Sie alle diese kritischen Punkte: Sie haben ein gemeinsames Ziel (Goals), Sie kennen Ihre Standpunkte (Reality), können danach verhandeln (Options) und dann zu einem klaren Ergebnis kommen („Will“).

**Praxistipp**

Obwohl diese Struktur einfach und plausibel ist, erfordert es doch oft einige Übung, die Struktur im Gespräch zu „automatisieren“. Es wird einfacher, wenn

1. Sie Ihre Gespräche nach GROW vorbereiten und
2. Sie auch einfach „einmal so“ üben (z. B. wenn Sie Ihren Partnern etwas erklären).

Grundsätzlich ist die Anwendung des GROW-Modells in vielen Kontexten möglich.



2.5 Umgang mit Widerständen und Einwänden

Im Grunde wäre alles so einfach, wenn es keine Einwände gäbe. Sie denken z. B., nachdem Sie sich der Kooperation des anderen grundsätzlich versichert haben: „So, das war es – er führt den Auftrag durch!“

Und dann hat der andere einen Einwand. Das mag auf den ersten Blick lästig und überflüssig erscheinen – schließlich haben Sie sich schon viel Mühe gegeben. Allerdings gehören Einwände zur Führungsarbeit und können auch anders gesehen werden.

LESEPROBE

Beispiel

Einwände sind auch ...

- ✓ Wegweiser (in jedem Einwand steckt auch ein Wunsch, wie es anders sein soll),
- ✓ Argumente (Einwände liefern oft Argumente, die, wenn Sie diese erfüllen können, direkt zur Kooperation führen),
- ✓ Verbündete (der andere sagt Ihnen durch den Einwand oft, was Sie tun können, damit er überzeugt wird),
- ✓ natürlich (oder sagen Sie bei jedem Auftrag, den Sie erhalten, immer gleich „Ja“?).

**2.5.1 Unterscheiden Sie Einwände von Vorwänden**

Um jedoch zu einer solchen Sichtweise zu finden, ist es wichtig, **Einwände von Vorwänden zu unterscheiden**. Einwände sind die wirklichen Gründe, warum der andere nicht das tut, was Sie vorschlagen (z. B. keine Zeit, Information nicht ausreichend, Ziel nicht klar usw.). Ein Vorwand dagegen ist ein Grund, den der andere nennt, der aber nicht wirklich ausschlaggebend ist.

Einwände und Vorwände sehen oft gleich aus. Da Sie nicht auf die „Landkarte“ des anderen blicken können, hilft meist eine Frage weiter. Mit einem „Gibt es sonst noch etwas, das Sie zögern lässt ...“ kommen Sie meist auf die Spur des echten Einwands.

Beispiel

Gesprächspartner: „Ich habe gerade keine Zeit, das zu machen!“

Sie: „Das verstehe ich! Gibt es denn sonst noch etwas, das Sie darüber hinaus/grundsätzlich abhält?“

Gesprächspartner: „Beim letzten Mal, als ich es erklärt habe, hat es auch nichts genützt und ich habe es Ihnen umsonst erklärt!“

Sie: „So etwas soll nicht sein. Ich würde mich gerne darum kümmern, was war denn genau?“

Gesprächspartner: „Na gut – also beim letzten Mal ...“



Sie sehen schon, das ist ein konstruiertes Beispiel. Oder kennen Sie so etwas aus der Praxis? Auf jeden Fall haben Sie mit dieser Technik eine weitere Chance, dem wirklichen Grund auf die Spur zu kommen. Und falls der andere Ihnen sagt, dass er wirklich keine Zeit hat, haben Sie immer noch die Möglichkeit, dem nachzugeben (und nach einem anderen Zeitpunkt zu fragen!) – Sie verlieren durch die Frage nach weiteren Gründen rein gar nichts. Sie können damit nur mehr gewinnen.

LESEPROBE

Allerdings ist es so, dass, auch wenn Sie jetzt Ihre Unterscheidung getroffen haben, der Einwand noch nicht bearbeitet ist. Lassen Sie uns also sehen, wie Sie auf Einwände eingehen können. Als Erstes die Grundregeln:

- Ruhe bewahren – sprechen Sie nicht sofort drauflos, nehmen Sie sich Zeit zum Überlegen (denken Sie immer daran, wie es sich für Sie anhört, wenn jemand immer gleich eine „Standardantwort“ hat).
- Lassen Sie den Gesprächspartner aussprechen – unterbrochen zu werden löst bei den meisten Menschen ein schlechtes Gefühl aus (das verstärkt sich noch, wenn es um einen berechtigten Einwand geht).
- Würdigen Sie den Einwand – seien Sie dankbar, dass der andere Ihnen überhaupt (mit seinem Einwand) noch eine Chance gibt, ihm zu begegnen.

Jetzt ist es wichtig, noch zwei Fälle zu unterscheiden:

1. Sie wissen noch nicht genau, was der eigentliche Einwand ist bzw. Ihnen fehlen noch Detailinformationen.
2. Sie sind sich sicher, dass Sie diesen Einwand mit den erhaltenen Informationen „beheben“ können.

Beispiel zu 1.

Sie haben noch nicht genügend Informationen bezüglich des Einwandes.

Gesprächspartner: „Sie haben mir beim letzten Mal auch schon zu wenig Informationen gegeben!“

Ruhe bewahren!

Aussprechen lassen!

Würdigen mit Frage:

Sie: „So etwas darf nicht passieren – was genau hat denn gefehlt?“

**Beispiel zu 2.**

Sie sind sich ziemlich sicher, dass Sie diesen Einwand jetzt schon „beheben“ können.

Gesprächspartner: „Ich glaube nicht, dass ich dazu alle Zugriffe habe!“

Ruhe bewahren!

Aussprechen lassen!

Wiederholen des Einwandes mit Kontroll- und Möglichkeiten-

Frage:



LESEPROBE

Sie: „Sie sind also der Meinung, dass Ihnen wichtige Systemzugriffe fehlen? (Ja abwarten!). Angenommen, ich könnte Ihnen die Zugriffe ermöglichen, machen Sie es dann?“

Quintessenz

Sie merken also, auch damit ist nicht allzu schwer umzugehen. Was Sie brauchen, ist ein wenig Mut und einen kühlen Kopf. Deswegen: Lassen Sie sich Zeit, es gibt keinen Grund, die Dinge zu überstürzen. Oft ist es sogar so, dass eine wohlüberlegte Antwort mehr Wirkung entfaltet als eine, die wie aus der „Pistole geschossen“ kommt und vielleicht sogar auswendig gelernt klingt.

Auf jeden Fall werden Sie durch eine gute Einwandbehandlung Ihre Kompetenz beweisen. Durch Nachfragen und das echte Interesse an den Wünschen (Einwänden) Ihres Gesprächspartners zeigen Sie ihm, dass er bei Ihnen gut aufgehoben ist und er wird auch in der Zukunft gerne mit Ihnen zusammenarbeiten. So entsteht eine langfristige Kooperation/Partnerschaft.



2.6 Zusammenfassung

Kooperativ Führungsgespräche wirksam zu führen ist eine Kunst. Auf jeden Fall verlaufen die Gespräche klarer, wenn Sie die folgenden Punkte beachten:

1. Auf welcher Ebene möchten Sie den anderen ansprechen?
2. Als wer/in welcher Rolle sprechen Sie ihn an?
3. Wie schätzen Sie Kompetenz und Engagement des anderen – bezogen auf den vorliegenden Kontext – ein, um so die passende Handlungsoption zu wählen?
4. Bereiten Sie das Gespräch nach dem GROW-Modell vor:
 - a. Goals: Was ist Ihr genaues Ziel, was möchten Sie erreichen?
 - b. Reality: Auf welche Fakten beziehen Sie sich – wie werden diese Fakten (vermutlich) von Ihrem Gesprächspartner gesehen? Was könnte in dem anderen Widerstand auslösen und wie gehen Sie damit um?
 - c. Options: Welche Optionen gibt es – wie stellen Sie diese so dar (hin zu – weg von), dass der andere handelt?
 - d. „Will“: Wie sollen die konkreten Vereinbarungen aussehen? Wer macht was bis wann?

LESEPROBE

5. Führen Sie das Gespräch nach dem GROW-Modell und lassen Sie, nachdem Sie dem anderen die Optionen und Auswirkungen erklärt haben, die Wahl.

2.7 Schlusswort

Selbstverständlich werden Sie auch mit dieser Systematik nicht alle Fälle aus dem Arbeitsalltag lösen können. Denn auch für diese Vorgehensweise gilt: Kooperation ist nur möglich, wenn beide grundsätzlich dazu bereit sind. Sollten Sie also auf Gesprächspartner stoßen, die keine Kooperationsbereitschaft zeigen, hilft evtl. nur der disziplinarische Weg. Holen Sie sich dann Unterstützung.

Zur Vertiefung Ihres Wissens finden Sie alle Themen der schriftlichen Lehrgänge in unserem offenen Veranstaltungsprogramm als Seminar und Training. Einige ausgewählte Themen aus diesem Angebot können Sie als e-Learning buchen. Natürlich ist auch eine Kombination aus Präsenzveranstaltung, e-Learning oder schriftlichem Lehrgang möglich. Darüber hinaus bieten wir alle Themen als individuell zugeschnittene, firmeninterne Trainings- und Qualifizierungsmaßnahme an. Rufen Sie uns an oder nehmen Sie per E-Mail Kontakt mit uns auf: inhouse@haufe-akademie.de, Tel. 0761 898-4455.

LESEPROBE

3 Lernkontrolle zu dieser Lektion



Die Lösungen finden Sie in Ihrer persönlichen Lernumgebung unter www.haufe-akademie.de.

Zu Kapitel 1 „Kompetente Assistenz“

Aufgabe 1

Warum ist es auch für die Assistenz wichtig, (strategische) Unternehmensziele zu kennen?

Aufgabe 2

Erklären Sie die Formel „ $A + K + B/HV + V \Rightarrow HK$ “.

Aufgabe 3

Was ist der Unterschied zwischen „explizite“ und „implizite“ Vollmacht?

Aufgabe 4

Beschreiben Sie die drei Ebenen des Vertrauens.

Aufgabe 5

Erklären Sie die Begriffe „top-down“ und „bottom-up“ i. B. a. Führung.

LESEPROBE

Anleiten:

Lenken:

Trainieren:

Coachen:

LESEPROBE

Motivieren:

Delegieren:

LESEPROBE

4 Literaturverzeichnis

Wolfgang H. Staehle, Management. 8. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

John Whitmore, Coaching für die Praxis, 4. Auflage, Wilhelm Heyne Verlag, München

Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, Führungsstile, Rowohlt Taschenbuch Verlag, München

Rainer W. Stroebe, Führungsstile, 7. Auflage, I.H. Sauer-Verlag GmbH, Heidelberg

Ulrich und Reate Dehner, Als Chef akzeptiert, Campus Verlag Frankfurt