

Führung und Personalmanagement

Autor: Michael Weidenhammer

bisherige Ausgaben

1. AUSGABE 2005

Erarbeitet von: Michael Weidenhammer, Berlin

2. AUSGABE 2013

Überarbeitet und erweitert von: Michael Weidenhammer, Berlin

3. AUSGABE 2017

Überarbeitet und ergänzt von: Michael Weidenhammer, Berlin

© Verwaltungsakademie Berlin

Der Nachdruck sowie jede Art von Vervielfältigung und Weitergabe ist nur mit der Genehmigung durch die Verwaltungsakademie Berlin gestattet.

ÄNDERUNGSDIENST

Der Lehrbrief unterliegt einer ständigen Anpassung an neue Entwicklungen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Wünsche, Anregungen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge zu diesem Lehrbrief richten Sie bitte mit dem Stichwort LEHRBRIEF an die:

Verwaltungsakademie Berlin
Ausbildungszentrum
Turmstraße 86
10559 Berlin
› service@vak.berlin.de

www.vak.berlin.de

Führung und Personal- management

AUTOR
Michael Weidenhammer

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINFÜHRUNG	8
1.1 Erläuterung der Gesamtveranstaltungsziele	8
1.2 Aufbau des Lehrbriefs	8

2. WAHRNEHMUNG	10
2.1 Soziale Wahrnehmung	12
2.1.1 X- und Y-Theorie	12
2.1.2 Der HALO Effekt	13
2.1.3 Das Vorurteil	14
2.2 Selbst- und Fremdwahrnehmung	14
2.3 Feedback	16

3. KOMMUNIKATION	19
3.1 Grundlagen der Kommunikation	19
3.2 4-Seiten einer Nachricht	21
3.3 Axiome/Grundannahmen der Kommunikation	22
3.4 Verbale und nonverbale Kommunikation	24
3.4.1 Verbale Kommunikation	24
3.4.2 Nonverbale Kommunikation	24

4. SOZIALE GRUPPE	27
4.1 Rollen und Rollenfunktionen	28
4.2 Formelle und informelle Rangordnung	29
4.3 Gruppendynamische Prozesse	31

5. FÜHRUNG UND FÜHRUNGSSTILE	33
5.1 Grundlagen der Führung	33
5.2 Führungsvorgang bzw. Führungsprozess	34
5.3 Führung im Wandel	36
5.3.1 Aufgaben von Führungskräften	36
5.3.2 360°-Modell oder Sandwich-Modell der Führung	37

5.4	Führungsstile in Zeit und Kultur	40
5.5	Die klassischen Führungsstile nach Lewin	40
5.6	Beziehungs- und Aufgabenorientierung in der Führung	43
5.6.1	Verhaltensgitter nach Blake/Mouton	44
5.6.2	Situative Führungstheorie von Hersey und Blachard	45
5.7	Führungsstile der Zukunft	47
5.7.1	Adaptiver Führungsstil	48
5.7.2	Integrativer Führungsstil	48
5.7.3	Vernetzter Führungsstil	48
5.8	Führungsgrundsätze des Landes Berlin	48
5.9	Führungstechniken	49
5.9.1	Management by Exception	49
5.9.2	Management by Delegation	50
5.9.3	Management by Objektives	51
5.10	Frauen und Führung	52
<hr/>		
6.	MOTIVATION UND MOTIVATIONSTHEORIEN	55
6.1	Extrinsische und intrinsische Motivation	56
6.2	Inhaltstheorien der Motivation	57
6.2.1	Bedürfnishierarchie nach Maslow	57
6.2.2	Motivationstheorie nach Herzberg	58
6.3	Prozesstheorien der Motivation	58
6.3.1	Motivationsmodell nach Staehle	59
6.3.2	VIE-Theorie nach Vroom	59
6.4	Motivationskiller Chef?	60
<hr/>		
7.	PERSONALMANAGEMENT	63
7.1	Ausgangssituation im Land Berlin	63
7.2	Definition	64
7.3	Personalmanagementkonzeption	65
7.4	Anforderungsprofile als Grundlage eines Personalmanagements	66

8. PERSONALENTWICKLUNG	70
8.1 Instrumente der Personalentwicklung (im Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz)	71
8.1.1 Personalplanung	71
8.1.2 Job-Rotation	73
8.1.3 Mitarbeiterbefragung	74
8.1.4 Frauenförderung oder Gender-Mainstreaming?	76
8.2 Führungskräfte als Personalentwickler	77
9. DEMOGRAPHIEMANAGEMENT	81
9.1 Wissensmanagement und Wissenstransfer	81
9.2 Wachsende Stadt	83
9.3 E-Recruiting im Land Berlin	85
10. DAS GESPRÄCH	88
10.1 Grundlagen und Rahmenbedingungen	88
10.1.1 Einflussfaktoren auf das Gespräch	89
10.1.2 Aktives Zuhören	90
10.2 Phasen eines Gesprächs	93
10.3 Regeln für die Gesprächsführung	95
10.4 Transaktionsanalyse	96
10.5 Das Kritik-Gespräch	99
10.6 Jahresgespräch	100
10.6.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	101
10.6.2 Inhalte des Jahresgesprächs	102
10.6.3 Chancen und Nutzen des Gesprächs	102
10.6.4 Dokumentation und Datenschutz	104
11. DER KONFLIKT	106
11.1 Handlungsfähigkeiten in einem Konflikt	106
11.2 Konfliktkosten	107
11.3 Konfliktlösungsstrategien	108
11.3.1 Grundmuster von Konfliktlösungen	108
11.3.2 Bearbeitung von Konflikten	109

12. MOBBING	112
12.1 Definition	112
12.2 Arten des Mobbing	112
12.3 Das Mobbing-Phasenmodell	113
12.4 Gegenmaßnahmen	115

13. ANHANGSVERZEICHNIS	118
-------------------------------	------------

14. LITERATURVERZEICHNIS	168
---------------------------------	------------



LERNZIELE

1. EINFÜHRUNG

DER / DIE LERNENDE SOLL

01. Neugier auf das Themengebiet Führung und Personalmanagement bekommen,
02. die Systematik des Lehrbriefes verstehen.

1.1 Erläuterung der Gesamtveranstaltungsziele

»Mitarbeiter/innenführung ist erlernbar«

Mitarbeiter/innenführung ist elementar

Diese Aussage ist nicht nur eine wissenschaftlich-theoretische Forderung, sondern beschreibt eine Erfahrung, die in vielen Seminaren zu diesem Thema gemacht wurde. Damit werden in keiner Weise die Unterschiede ignoriert, die von Temperament und Persönlichkeit abhängen. Aber eine qualifizierte Anleitung, zum Beispiel in einem Seminar, bringt jeden auf dem Weg der Mitarbeiter/innenführung weiter.

Dieser Lehrbrief soll den Teilnehmern/-innen einen Überblick über einzelne Module zum Thema Führung und (Personal-)Management geben. Unstreitig ist, dass sich die Kunst der Führung nicht in ein paar Tagen erlernen lässt. Trotzdem soll mit diesem Lehrbrief der Versuch unternommen werden, allen Teilnehmern/Teilnehmerinnen deutlich zu machen, wo ihre eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf Führung liegen und welche Personalentwicklungsmaßnahmen sie für sich selbst mittelfristig planen können/sollten.

1.2 Aufbau des Lehrbriefs

Die Diskussion über den richtigen Führungsstil und um angemessenes Führungsverhalten konnte den Gesamtkomplex der Mitarbeiter/innenführung in den vergangenen Jahren nicht mehr wesentlich bereichern. Modernes Führungs-Know-how basiert darauf, dass Führungskräfte ihr eigenes Verhaltensrepertoire laufend erweitern sowie sensibel und flexibel auf situative Gegebenheiten reagieren.

Einzelne Module

Dieser Lehrbrief beschäftigt sich mit einigen zentralen Führungsaufgaben und versucht den enormen Umfang an Verhaltenserwartungen in Modulen zu veranschaulichen. Die einzelnen Bausteine zum Beispiel Wahrnehmung, Kommunikation oder Soziale Gruppe bauen aufeinander auf und sind, jeder für sich, ein unverzichtbarer Bestandteil auf dem Weg zu einem angemessenen Führungsverhalten.

Die Module »Führung und Führungsstile« sowie »Personalmanagement«, »Personalentwicklung« und »Demographiemanagement« bilden den Schwerpunkt in diesem Lehrbrief. Die Ausführungen zu den Themen »Gesprächsführung«, »Konflikt« und der Umgang mit »Mobbing« runden die Ausführungen ab.

Der Anhang ergänzt die theoretischen Ausführungen des Lehrbriefs. Hier werden nicht nur Kernaussagen zusammengefasst, sondern auch ergänzende bzw. erklärende Informationen in graphischer Form dargestellt.



LERNZIELE

2. WAHRNEHMUNG

DER / DIE LERNENDE SOLL

03. erkennen, dass Wahrnehmung vielfältigen Einflussgrößen unterliegt,
04. erkennen, dass sich die innere Einstellung und das Menschenbild auf das eigene Verhalten und das Verhalten anderer auswirkt,
05. die Bedeutung der Selbst- und Fremdwahrnehmung für die Menschenführung verstehen.

Optische und akustische Wahrnehmungen

Ein wesentlicher Teil des menschlichen Verhaltens wird durch die Wahrnehmung bestimmt. Damit ist die Wahrnehmung eine wichtige Grundlage für die zwischenmenschlichen Beziehungen. Wahrnehmungen unterliegen bestimmten Regeln und Gesetzmäßigkeiten, die im Weiteren erarbeitet werden sollen. Für die zwischenmenschlichen Beziehungen sind vor allem die optischen und die akustischen Wahrnehmungen von Bedeutung.

Wahrnehmung ist subjektiv

Kommunizieren mit der Umwelt beginnt mit dem Wahrnehmen, hauptsächlich mit dem Sehen. Schon in den Wahrnehmungsprozess fließen Erfahrungen, Gefühle, Erinnerungen und Erkenntnisse aus früheren Wahrnehmungen mit ein. Dadurch werden diese Vorgänge subjektiv, problematisch, manchmal sogar fehlerhaft.

Um erfolgreich miteinander auszukommen, müssen wir lernen, Menschen richtig wahrzunehmen und einzuschätzen. Die Fähigkeit, uns selbst und andere richtig wahrzunehmen und einzuschätzen, verlangt konstantes und intensives Üben – aber auch theoretisches Hintergrundwissen. Durch Beobachtung schaffen wir uns Orientierung in der täglichen Welt. Und nur durch Beobachtung finden wir zum Beispiel als Vorgesetzte/r, zu einem sinnvollen Handeln. Allerdings werden Beobachtungen von Beobachtenden »gemacht«: So ist auch jede/r Beobachtende an bestimmten Problemen und Situationen interessiert. Unsere Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit ist nicht objektiv; vielmehr machen wir uns ein Bild von den andern Menschen. Wir schreiben also Eigenschaften und Absichten mehr oder weniger zu. Beobachtung ergibt sich also nicht nur aus der Kenntnis der Personenwahrnehmung allein; es ist notwendig auch die Psychologie, insbesondere die Kommunikationslehre sowie die Soziologie und deren Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Trennung von Beobachtung und Bewertung

Beobachtetes und Wahrgenommenes wird meist sofort gewertet. Um Beobachtung und Bewertung zu trennen, muss dies – soweit es überhaupt möglich ist – bewusst erfolgen (Anhang 1). Das ist immer dann sinnvoll, wenn Fehlinterpretationen schon vorhanden oder zu erwarten sind. Eine klare Trennung zwischen beidem ist nur theoretisch möglich. In der Praxis bleibt eine Grauzone.

Ergänzend

Anhang 1: 3-B-Regel

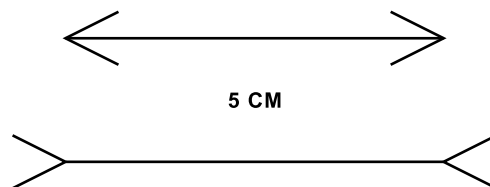
Auch das scheinbar »objektiv« Beobachtete und entsprechend Beschriebene unterliegt subjektiven Einflüssen, da der Mensch zur rein objektiven Wahrnehmung nicht fähig ist. Selbst von verschiedenen Teilnehmern/-innen gleich beobachtete Abläufe können verschieden bewertet werden.

»Der Mensch ist ein Gewohnheitstier« sagt ein bekanntes Sprichwort. Das bedeutet aber nicht nur, dass wir bezogen auf unser Verhalten, eine gewisse Regelmäßigkeit aufweisen, sondern vielmehr, dass wir uns auch sehr schnell an unser Umfeld gewöhnen und Selbstverständlichkeiten dann kaum oder gar nicht mehr wahrnehmen. Beispielsweise werden gute Leistungen in der täglichen Arbeit erwartet und demzufolge als normal und nicht mehr als besonders registriert. Umso eher nehmen wir Dinge wahr, die von unseren Werten und Normen, von unseren Vorstellungen abweichen. (zum Beispiel eine einmalige Schlechtleistung)

Wahrnehmungs-
routine

Die Wahrnehmungstäuschung ist ein häufig auftretendes Phänomen. Dabei ist für dieses Seminar lediglich von Bedeutung, dass wir alle Wahrnehmungstäuschungen unterliegen und nicht stets und immer behaupten, als einzige/r alles richtig gesehen zu haben. So lassen wir uns in der Wahrnehmung selbst dann täuschen, wenn wir zum Beispiel die tatsächlichen Maße kennen, da ein Gegenstand oder eine Situation niemals isoliert gesehen wird, sondern immer im Zusammenhang mit seiner Umgebung.

Wahrnehmungs-
täuschungen
unterliegen wir alle



Das Problem der Wahrnehmungstäuschung wird besonders bei Zeugenaussagen deutlich. In einem Experiment des ADAC wurde ein Unfall gestellt, um die Frage der Zuverlässigkeit von Zeugenaussagen zu klären.

ADAC-Experiment

Im Ergebnis hatten die meisten Zeugen/-innen im Wesentlichen den Unfall korrekt geschildert, aber einzelne Details falsch gesehen, falsch kombiniert oder in der Erinnerung dazu gedichtet. Mutmaßungen und Schlussfolgerungen wurden als konkrete Beobachtungen wiedergegeben.

Bestimmte Dinge früher, später oder auch gar nicht wahrzunehmen, ist zunächst einmal nicht negativ. Der Mensch braucht zur eigenen Orientierung einen Wahrnehmungs-Filter. Er kann unmöglich alles wahrnehmen – allerdings kann er mehr oder weniger wahrnehmen. Wichtig ist nur, dass er sich dessen bewusst ist. Je nachdem, wo der Mensch seinen Schwerpunkt sieht – und das hängt beispielsweise mit seiner Einstellung zusammen – wird er entsprechend bestimmte Details eher beobachten bzw. andere nicht, das heißt selektiv wahrnehmen.

Selektive
Wahrnehmung

2.1 Soziale Wahrnehmung

Sozialisation
Einstellung zur
Umwelt

Die Einstellungen, die wir zu unserer Umwelt und zu unseren Mitmenschen haben, sind ein Produkt langjähriger positiver und negativer Erfahrungen (Sozialisation). Von Bedeutung ist dabei, dass verschiedene Menschen nicht nur unterschiedliche Erfahrungen machen, sondern auch, dass sie selbst gleiche Erfahrungen unterschiedlich interpretieren und verarbeiten. Unsere Umwelt beurteilen wir aus diesen Erfahrungen heraus. Ob wir eine überwiegend gute oder schlechte Meinung von unseren Mitmenschen haben, hängt u. a. mit diesen Erfahrungen – und das heißt mit der Einstellung – zusammen. Das persönliche Handeln wird ganz wesentlich aus dieser Einstellung heraus beeinflusst. Jede Person neigt dazu, aus Erfahrungen heraus zu verallgemeinern. Um überhaupt ein Urteil abgeben zu können, kann dies auch notwendig sein. Nur müssen wir uns möglicher Fehlerquellen bewusst sein und erkennen, welche Fehlurteile daraus entstehen können.

2.1.1 X- und Y-Theorie

Halbvolles bzw.
halbleeres Glas

Das bekannte Beispiel des halbvollen bzw. des halbleeren Glases ist auch auf die Beurteilung der Umwelt und damit auf die Mitmenschen übertragbar. Wenn ein/e Mitarbeiter/-in zum zweiten Mal in 6 Wochen unpünktlich erscheint, gibt es – vereinfacht gesprochen – zwei mögliche Reaktionsmöglichkeiten: »Der/Die Mitarbeiter/-in ist sonst sehr zuverlässig« – oder – »der/die Mitarbeiter/-in kommt wieder mal zu spät.« Aufgrund solcher, in der Industrie beobachteter Reaktionen, wurde eine Theorie abgeleitet, die aufzeigen soll, wie Mitarbeiter/-innen von Vorgesetzten bewertet werden, je nachdem welche Einstellung die Vorgesetzten haben.

Die X und Y-Theorie sind Führungsphilosophien, die zwei völlig unterschiedliche Menschenbilder repräsentieren. Douglas McGregor prägte die Theorie erstmals 1960 in seinem Buch »The Human Side of Enterprise«.

X-Theorie: Der
Mitarbeiter ist faul

Die X-Theorie geht von den Annahmen aus, dass der durchschnittliche Mensch eine Abneigung gegen die Arbeit hat und grundsätzlich passiv und faul ist, weil er die Arbeit als Belastung empfindet. Weiter wird angenommen, dass die meisten Menschen nicht ehrgeizig sind, wenig Lust haben Verantwortung zu übernehmen und lieber geführt werden wollen. Da die meisten Menschen nur eine geringe Kreativität zur Lösung betrieblicher Probleme besitzen und Schwierigkeiten und Fehler vertuschen, müssen sie kontrolliert und zur Verfolgung betrieblicher Ziele gezwungen werden.

Y-Theorie: Der
Mitarbeiter ist fleißig

Die Y-Theorie geht im Gegensatz dazu von einem Menschenbild aus, das den durchschnittlichen Menschen als aktiv und fleißig sieht, weil er die Arbeit als Befriedigung empfindet. Der Mensch sucht Verantwortung, meldet Schwierigkeiten und Fehler und übt Selbstkontrolle. Kreativität und Vorstellungskraft zur Lösung betrieblicher Probleme sind in der Bevölkerung weit verbreitet. Deshalb können sich die Menschen selbst führen und Kreativität bei der Arbeit entwickeln, wenn sie richtig motiviert werden.

Ergänzend Anhang
2: Wirkungsweise der
Y-Theorie

Das Interessante an dieser Theorie ist, dass sich jeder durch sie bestätigt fühlt, unabhängig ob er mit der X- oder Y-Einstellung lebt:

Jeder fühlt sich durch diese Theorie bestätigt

- › Da der/die Mitarbeiter/-in nur ausnahmsweise zu spät kommt, braucht er/sie keine Kontrolle.
- › Da der/die Mitarbeiter/-in es nicht schafft, immer pünktlich zu sein, benötigt er/sie Kontrolle.

Dieses Phänomen begleitet uns immer, wenn wir es mit Menschen zu tun haben. Allerdings lassen sich die wenigsten Menschen ausschließlich einer der beiden Einstellungen zuordnen. Tatsächlich sieht es so aus, dass wir in konkreten Situationen, gegenüber bestimmten Personen, in einer bestimmten Umgebung eher eine X- und dann wieder eher eine Y-Einstellung haben.

2.1.2 Der HALO Effekt

»Wir neigen dazu, Menschen an denen wir positive Merkmale (zum Beispiel gutes Aussehen) wahrgenommen haben auch in ganz anderen Bereichen (zum Beispiel Kompetenz) positiver zu beurteilen«:

(Forgas, J. P., 1994)

Der HALO-Effekt – aus dem engl. der »Hof« des Mondes bzw. vom griech. »hálos« Lichthof – besteht darin, dass ein/e Beurteiler/-in einen Sachverhalt bzw. eine Verhaltensweise für besonders herausragend hält und sich deshalb in anderen Aussagen bezüglich der gleichen Person davon beeinflussen lässt. Einzelne Eigenschaften einer Person erzeugen somit einen Gesamteindruck, der die Wahrnehmung weiterer Eigenschaften der beurteilten Person »überstrahlt«.

Überstrahlungseffekt

Ein hervorragendes Beispiel dafür ist die Bewertung des/der Nachrichtensprechers/-in im Fernsehen Ein/e Nachrichtensprecher/-in, der/die gut gekleidet die Nachrichten verliest, bekommt aller Wahrscheinlichkeit nach auch weitere positive Attribute zugeordnet. Viele halten ihn/sie für eine Person mit hoher Kompetenz, vermuten eine engagierte Persönlichkeit und halten ihn/sie für intelligent. Die Tatsache, dass der/die Nachrichtensprecher/-in Nachrichtentexte fehlerfrei ablesen und vortragen kann, macht ihn/sie noch nicht intelligent. Der sympathische Eindruck überstrahlt jedoch alle anderen Merkmale und führt zur Zuschreibung weiterer positiver Merkmale. Der Halo-Effekt kann aber auch im negativen wirken. Jemand, der beim Bewerbungstest Fehler macht, der wird auch im anschließenden Gespräch gegen diesen negativen ersten Eindruck anzukämpfen haben.

In diesem Zusammenhang ist auch eine Mitte der Neunzigerjahre durchgeführte britisch-amerikanische Untersuchung in Zusammenarbeit mit der Universität Syracuse zu sehen. Hierbei wurden 1300 der größten Unternehmen beider Länder befragt. 93 Prozent der britischen und 96 Prozent der amerikanischen Personalchefs sind der Überzeugung, dass attraktive Stellenbewerber/-innen eher den Zuschlag erhalten und leichter auf die »berufliche Überholspur« wechseln, denn auch im Job gelten die »Gutaussehenden als potent«.

»Gut aussehende Menschen werden [...] als geselliger, (zum Beispiel extravertiert und freundlich) dominanter (zum Beispiel selbstbewusster) und geistig gesünder (dazu gehört glücklicher und emotional stabiler) eingeschätzt als Menschen, die nicht gut aussehen. Attraktive Zielpersonen, sowohl Männer als auch Frauen, werden in einem positiveren Licht gesehen als wenig attraktive Zielpersonen [...].«

(Stroebe, Hewstone & Stephenson, 1997)

2.1.3 Das Vorurteil

Vorurteil Von einem Vorurteil wird gesprochen, wenn etwas behauptet wird dessen Richtigkeit nicht überprüft, oder sogar bereits widerlegt wurde. Vorurteile stecken so tief, dass man sie selbst dann nicht ganz ausschalten kann, wenn man sich ihrer bewusst ist.

Vorurteile sind soziale Urteile Vorurteile sind soziale Urteile, die gegen anerkannte menschliche Wertvorstellungen verstoßen. Sie verstoßen gegen die Normen der Rationalität, das heißt sie verletzen das Gebot, über andere Menschen nur auf der Basis eines möglichst sicheren und geprüften Wissens zu urteilen, gegen die Norm der Gerechtigkeit (Gleichbehandlung), das heißt sie behandeln Menschen oder Menschengruppen ungleich. Die eigene Gruppe wird nach anderen Maßstäben beurteilt als andere Gruppen und so verstoßen sie gegen die Norm der Mitmenschlichkeit, das heißt sie sind durch Intoleranz und Ablehnung des Anderen als Mitmenschen und Individuum gekennzeichnet.

Minderheiten oder Schwächere haben besonders unter Vorurteilen zu leiden, zum Beispiel Frauen in Handwerksberufen oder Jugendliche bei Erwachsenen. Ebenso entwickeln sich Vorurteile gegenüber bestimmten Gruppen (zum Beispiel Linie gegenüber Leitung etc.) Diese Vorurteile können in unsere Wahrnehmung der Dinge einfließen, was die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Zusammenarbeit negativ beeinflussen kann.

Notwendiges Übel? Wertfrei betrachtet sind Vorurteile möglicherweise ein »notwendiges Übel«, da der Mensch sie benötigt, um selbst urteilen zu können, das heißt sie sind ähnlich wie die selektive Wahrnehmung zur eigenen Orientierung bei der Urteilsbildung notwendig. Wichtig ist aber auch hier, dass wir uns dessen bewusst sind.

2.2 Selbst- und Fremdwahrnehmung

Johari-Fenster Das »Johari-Fenster« (nach den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham, University of California 1955) verdeutlicht, dass »Selbstwahrnehmung« und »Fremdwahrnehmung« sich nicht entsprechen, sondern dass es Bereiche des Verhaltens gibt, in denen anderen unbeabsichtigt Mitteilungen über die eigene Person gemacht werden, während große Bereiche der eigenen Wahrnehmung verborgen bleiben.

Vier Bereiche der (persönlichen) Wahrnehmung können hier unterschieden werden:



Bereich A umfasst den Teil unseres Verhaltens, der uns selbst und anderen Mitgliedern der Gruppe bekannt ist und in dem unser Handeln frei, unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten erscheint. Hier sind wir quasi die »öffentliche Person«.

Quadrant A

Bereich B umfasst den »Blinden Fleck«, also den Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, die anderen Mitglieder der Gruppe dagegen recht deutlich wahrnehmen: die unbedachten und unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die Vorurteile, Zu- und Abneigungen.

Quadrant B

Bereich C umfasst den Bereich unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen – die »heimlichen Wünsche«, die »empfindlichen Stellen«, quasi die »private Person«. Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingengt werden.

Quadrant C

Bereich D umfasst den unbewussten Bereich, der weder uns noch anderen unmittelbar zugänglich ist. Zu diesem Bereich können ggf. Tiefenpsychologen Zugang finden. Verborgene Talente und ungenützte Begabungen sind Beispiele hierfür.

Quadrant D

Das, was vom Verhalten einer Person jeweils wahrgenommen wird, ist also nur ein Bruchteil dessen, was für sie in einer sozialen Situation Bedeutung hat. Auch dem oder der Einzelnen selbst sind wesentliche Aspekte des eigenen Verhaltens nicht bekannt und bewusst oder zugänglich.

Beispiel In einer neuen Gruppe ist Quadrant A sehr klein und es sind wenig freie und spontane Aktionen zu registrieren. Um es in der Graphik auszudrücken: Der Bereich des »freien Handelns« ist zugunsten des Bereichs »Verbergens« und des »Blinden Flecks« eingeschränkt. Das heißt, die anderen wissen wenig über meine Einstellungen, Gefühle, Bedürfnisse und ich weiß selbst wenig über die Verhaltensweisen, die andere an mir wahrnehmen, mir aber nicht bewusst sind.

Für eine kommunikative Gruppe ist es unerlässlich den Bereich A wachsen zu lassen. Die Veränderung eines Quadranten verändert auch alle anderen. Ein vertrauensvolles Klima kann sowohl den Bereich des »Vermeidens und Verbergens« reduzieren als auch die Chance bieten, durch Kontakte mit anderen Gruppenmitgliedern mehr über sich selbst, über den »Bereich des Blinden Flecks« zu erfahren und damit dem Bereich des »freien Handelns« größeren Raum zu geben. Dieses vertrauensvolle Klima, das einzelne möglichst umfassend in den Gruppenprozess mit einbezieht, stellt sich jedoch erst durch intensive Kontakte der Teilnehmenden untereinander und durch Vertrautheit mit den verschiedenen Aspekten dessen her, was die Gruppe prägt. Erst wenn in Bezug auf Ziele und Normen, die Struktur und die Stellung in der Gruppe ein alle Mitglieder befriedigender Konsens hergestellt ist, kann ein gutes Gruppenklima und die umfassende Aktivität aller Mitglieder erwartet werden.

Wirkung von Feedback auf Selbst- und Fremdbild Für ein Feedback relevant sind vor allem Quadrant B und D. Durch ein Feedback – im Sinne eines Vergleichs von Selbstbild und Fremdbild – kann sich, sofern das Feedback angenommen und konstruktiv reflektiert wird, der »unbewusste« Bereich verkleinern. Gleichzeitig wird der »offene« Bereich vergrößert. Das kann zu einer positiven Veränderung der Beziehungen zu anderen Menschen führen, da die Wirkung, das heißt das Fremdbild vermehrt den Absichten, das heißt dem Selbstbild, entspricht.

2.3 Feedback

Feedback **»Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.«**

(Antons, K., 2000)

positive Wirkungen des Feedbacks Die Wirksamkeit des Feedbacks wird weitgehend vom Maß des Vertrauens in der Gruppe bzw. zwischen den jeweils betroffenen Personen bestimmt. Feedback stützt und fördert positive Verhaltensweisen, da diese anerkannt werden. Es korrigiert Verhaltensweisen, die der/dem Betroffenen und der Gruppe nicht weiterhelfen. Beispiel: »Ich wünsche mir, dass Sie Ihre Meinung nicht zurückhalten, sondern sie offen äußern.« Es klärt Beziehungen zwischen Personen und hilft, den anderen besser zu verstehen. Beispiel: »Peter, ich dachte, wir könnten nicht zusammenarbeiten, aber nun sehe ich, dass wir uns gut verstehen.«

Feedback-Regeln Um die positiven Wirkungen des Feedbacks zu erreichen, müssen bei der Anwendung Regeln beachtet werden.

Feedback sollte somit:

- › Beschreibend:

Das steht im Gegensatz zu bewertend oder interpretierend. Indem man seine eigene Reaktion beschreibt, überlässt man es dem anderen, diese Information zu verwenden.

Beschreibend
- › Konkret:

Das steht im Gegensatz zu allgemein. Wenn man jemandem sagt, er/sie sei dominierend, so hilft ihm/ihr das vielleicht viel weniger als wenn man sagt: »Gerade als wir in dieser Sache zu einer Entscheidung kommen wollten, hast Du nicht auf uns gehört und ich hatte das Gefühl, dass Du mich angreifen würdest, wenn ich Deinen Argumenten nicht zustimme.«

Konkret
- › Angemessen:

Feedback kann zerstörend wirken, wenn man dabei nur auf seine eigenen Bedürfnisse achtet und die Bedürfnisse der Person, der wir diese Information geben, nicht genügend berücksichtigt. Angemessenes Feedback muss daher die Bedürfnisse aller Beteiligten in angemessener Weise berücksichtigen.

Angemessen
- › Brauchbar:

Es muss sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der/die Empfänger/in zu ändern fähig ist. Wenn jemand auf Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht wird, auf die er/sie keinen Einfluss ausüben kann, fühlt er/sie sich nur noch frustrierter.

Brauchbar
- › Erbeten:

Das steht im Gegensatz zu aufgezwungen. Feedback ist dann am wirksamsten, wenn der/die Empfänger/in selbst die Frage formuliert, auf die der/die Beobachter/in antwortet.

Erbeten
- › Zur rechten Zeit:

Normalerweise ist Feedback umso wirksamer, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist. Es müssen jedoch auch noch andere Gegebenheiten berücksichtigt werden, zum Beispiel die Bereitschaft der Person, solche Informationen anzunehmen, die mögliche Hilfe von anderen, usw.

Zur rechten Zeit
- › Klar und genau formuliert:

Das ist nachprüfbar indem der/die Empfänger/in aufgefordert wird, die gegebene Information mit eigenen Worten zu wiederholen und dann seine Antwort mit der Intention des/der Feedbackgebers/in zu vergleichen.

Klar und
genau formuliert
- › Korrekt:

In einer Gruppe haben sowohl der/die Beobachter/in als auch der/die Empfänger/in des Feedbacks die Möglichkeit, die mitgeteilte Beobachtung nachzuprüfen, indem auch die andern Mitglieder der Gruppe nach ihren Eindrücken befragt werden. Dadurch werden mögliche Fehler und Ungenauigkeiten vermieden.

Korrekt

Ergänzend Anhang 3:
Feedback-Regeln



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

1. Welche wesentlichen Gefahren liegen im Wahrnehmungsprozess und wie wirken sich diese auf die Mitarbeiterführung aus?

2. Erklären Sie die X-/Y-Theorie von McGregor.

3. Was versteht man unter dem Halo-Effekt? Stellen Sie ihn anhand eines Beispiels dar.

4. Stellen Sie notwendige Entwicklungen der Selbst- und Fremdwahrnehmung in einer Gruppe am Beispiel des Johari-Fensters dar.

5. Was versteht man unter Feedback? Versuchen Sie diesen Begriff zu definieren. Wozu dient es und wie muss ein Feedback durchgeführt werden?

6. Stellen Sie die Feedback-Regeln (Anhang 3) dar.



LERNZIELE

3. KOMMUNIKATION

DER / DIE LERNENDE SOLL

06. ein Bewusstsein für die Ursachen von Kommunikationsproblemen entwickeln,
07. die vier Seiten einer Nachricht kennen und am Beispiel erklären können,
08. die Axiome der menschlichen Kommunikation kennen und in ein zweckmäßiges Gesprächsverhalten umsetzen können,
09. die Vor- und Nachteile der Ein- und Zweiwegkommunikation darstellen können.

»Tatsächlich ergeben sich nur sehr wenige politische, gesellschaftliche und vor allem persönliche Probleme daraus, dass irgendwelche Informationen unzureichend sind. Dennoch: Während sich unbegreifliche Probleme um uns türmen, ... während der Sinn selbst suspekt wird, hält der Technopolist unerschütterlich an der Hypothese fest, was die Welt brauche, sei mehr, immer mehr Informationen – wie in dem Witz von dem Mann, der sich im Restaurant darüber beschwert, das Essen, das man ihm vorgesetzt habe, sei ungenießbar und außerdem seien die Portionen zu klein.«

(Postman, N., 2002)

3.1 Grundlagen der Kommunikation

Ausgehend von der Fragestellung, warum man sich mit dem Thema »Kommunikation« beschäftigen sollte, stößt man sofort auf eine Vielzahl relevanter Gründe:

Warum ist Kommunikation notwendig?

Durch Kommunikation sind Menschen und Tiere in der Lage, Gemeinsamkeiten zu stiften und Gruppen, Organisationen sowie Gesellschaften zu bilden. Einer der grundlegendsten Prozesse für die Gesellschaft ist die Umwandlung von Erfahrung – durch Kommunikation (Lernprozess) – in Wissen (Information).

Ergänzend Anhang 4: Kommunikation ist alles

Kommunikationsmangel bedeutet Isolierung. Das Fehlen von Gesprächspartnern/-innen durch Vereinzelung im Alter, die Ausgrenzung bei Arbeitslosigkeit, fehlende Medienangebote zum Beispiel bei Zensur, schaffen Kommunikationsdefizite und psychische und physische Kommunikationsbarrieren.

Kommunikationsmangel bedeutet Isolierung

Kommunikation (lat.: communicatio = Verbindung, Mitteilung) ist die wichtigste Form sozialer Interaktion. Sie wird verstanden als Prozess der Informationsübertragung.

In Abgrenzung zur bloßen Information sind, zum Zustandekommen einer wirklichen Kommunikation, zwei Partner/-innen nötig. Der/Die Kommunikator/-in (Sender), von dem/der die Information ausgeht und der/die Empfänger/-in, der/die Kommunikant/-in, der/die sie erhält.

Kommunikator und Kommunikant

Interaktion Reagiert diese/r seinerseits nun wieder in Richtung des/der ursprünglichen Kommunikators/-in, so wird er/sie selbst zum/r Kommunikator/-in usw. Wir sprechen dann von Wechselbeziehung oder Interaktion. Sender/in und Empfänger/in wirken wechselseitig aufeinander ein und sie bedienen sich Kommunikationsmittel, die als begriffssprachliche (Wörter, Sätze) oder körpersprachliche Zeichen (Mimik, Gestik, Körperhaltung) auftreten. Kommunikation umfasst somit auch die nicht-sprachliche Nachrichtenübermittlung. In der Regel denken die meisten Personen bei dem Begriff »Kommunikation« jedoch an ein Gespräch.

Allgemeines Kommunikationsmodell Erstmals 1927 wurde von dem amerikanischen Politologen Harold D. Lasswell ein allgemeines Kommunikationsmodell aufgestellt.

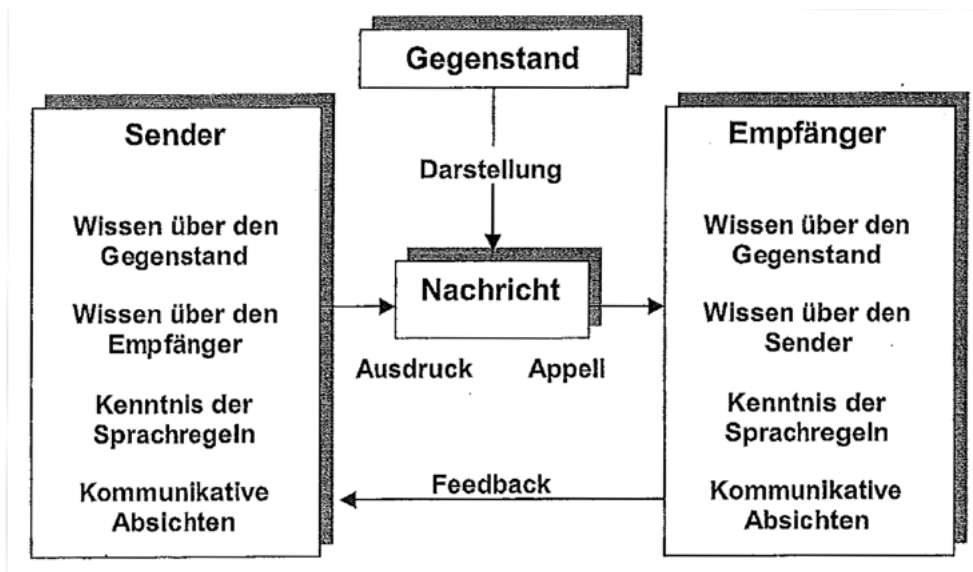
Lasswell-Formel »Who says what in which channel to whom with what effect?«
[Wer sagt was, in welchem Kanal, zu wem, mit welcher Auswirkung?]

Schematisch:



Organonmodell nach Bühler Bereits 1934 entwickelte der Psychologe Karl Bühler in seiner Sprachtheorie ein sogenanntes »Organonmodell« (griech.: Organon = Werkzeug). Erweitert – mit einer die Wechselseitigkeit der Kommunikation bezeichnenden Feedbackschleife – sieht das Modell folgendermaßen aus:

Erweitertes Organonmodell nach Bühler



Die im Folgenden dargestellten »Vier Seiten einer Nachricht« von Schulz von Thun (1981) sollen die Vielschichtigkeit einer Nachricht verdeutlichen und Hinweise geben, wie man das besser verstehen kann, was der/die Gegenüber gemeint hat.

3.2 4-Seiten einer Nachricht

Ein/e Empfänger/-in, dem/der es auf das Verstehen seiner/ihrer Mitmenschen ankommt, steht mit seinen/ihren beiden Ohren im Grunde schlecht da. So wie jede Nachricht vier Seiten hat, bräuchte er/sie vier Ohren – eines für jede der vier Seiten.

Ergänzend Anhang 5: 4-Ohren-Modell

Komponenten einer Nachricht nach: Schulz von Thun 1994



Komponenten einer Nachricht

Hierbei ist zu beachten, dass sowohl der/die Sender/-in der Nachricht als auch der/die Empfänger/-in der Nachricht diese bewusst oder unbewusst in ihre vier Aspekte aufgliedert.

Beispiel:

Beispiel Die Führungskraft sieht, dass ein Mitarbeiter im Kundenbereich eine Krawatte trägt, die von deutlichen Frühstücksspuren gekennzeichnet ist. Die Führungskraft sagt: »Ihre Krawatte ist bekleckert«.

Mögliche vier Seiten/Komponenten der Nachricht:

Aus Sicht der Führungskraft:

- › **Inhalt** Die Krawatte ist bekleckert.
- › **Selbstoffenbarung** Ich sehe alles.
- › **Beziehung** Ich kann Sie nicht ohne Aufsicht lassen.
- › **Appell** Ich möchte, dass Sie gerade im Kundenbereich auf Ihr Äußeres achten.

Aus Sicht des Mitarbeiters:

- › **Inhalt** Die Krawatte ist bekleckert.
- › **Selbstoffenbarung** Was ist der kleinkariert.
- › **Beziehung** Der behandelt mich wie ein kleines Kind.
- › **Appell** Ich soll mehr auf meine Kleidung achten.

Dem/Der Sender/-in ist je nach Situation eine der vier Seiten besonders wichtig. Störungen (zum Beispiel in der Beziehungsebene) werden häufig hinter der inhaltlichen Seite versteckt. Auch beim/bei der Empfänger/-in kommt die Nachricht überwiegend auf einer der 4 Ebenen an, wobei sich diese keineswegs mit der des/der Senders/-in decken muss.

Falls Sie sich als Empfänger/-in nicht klar sein sollten, welche eigentliche Botschaft nun mit der Nachricht an Sie übermittelt werden sollte, dann fragen Sie nach. Darüber hinaus sollte man sich immer wieder bewusst machen, dass bestimmte Aussagen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes der vier Ohren ihres Gegenübers aktiviert. So könnte zum Beispiel insbesondere eine unruhige Körpersprache das Appell-Ohr aktivieren oder ironische Äußerungen das Beziehungsohr.

3.3 Axiome / Grundannahmen der Kommunikation

Die Grundannahmen (Axiome) über das Gelingen und über Störungen in der Kommunikation sind nach Paul Watzlawick (1971) provisorische Formulierungen, die aus sich selbst heraus verstehbar sind.

Die Grundlage jeglicher Kommunikation sind nicht nur Worte, sondern auch alle darüber hinaus gehenden Phänomene (zum Beispiel Tonfall, Schnelligkeit oder Langsamkeit der Sprache, Pausen, Lachen und Seufzen), Körperhaltung, und Körpersprache. Kurz: Verhalten jeder Art.

Aber: Verhalten hat kein Gegenteil, bzw. man kann sich nicht nicht verhalten. Wenn aber alles Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation Mitteilungscharakter hat, also Kommunikation ist, so folgt daraus, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Dies gilt auch dann, wenn Kommunikation nicht bewusst oder absichtlich erfolgt.

In einem Gespräch sind immer neben sprachlichen auch nichtsprachliche (nonverbale) Äußerungen zu beobachten. Sind diese Äußerungen widersprüchlich, wirken die nichtsprachlichen Botschaften glaubhafter. An einem Beispiel lässt sich diese Aussage leicht verdeutlichen: Wenn ein/e Gesprächspartner/-in mit traurigem Gesicht äußert, dass es ihm/ihr gut geht, dann ist die Glaubwürdigkeit dieser sprachlichen Aussage geringer, als seine/ihre nichtsprachliche Botschaft der Traurigkeit.

Der Inhalt jeder Mitteilung erweist sich vor allem als Information. Zusätzlich enthält sie einen Hinweis darauf, wie ihr/e Sender/-in die Beziehung zwischen sich und dem/der Empfänger/-in sieht und ist in diesem Sinne quasi seine/ihre persönliche Stellungnahme zum anderen. In jeder Kommunikation findet man also einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersteren bestimmt. Die Beziehungen werden allerdings selten bewusst und ausdrücklich definiert, bestimmen aber die Kommunikation maßgeblich.

Eine Übersicht über die Möglichkeiten der gegenseitigen Beeinflussung von Inhalts- und Beziehungsebene auf das Gespräch ist in Anhang 7 dargestellt.

Im Gespräch beurteilen die Partner Sachverhalte gleich oder verschieden, je nachdem, ob sie von gleichen oder verschiedenen Ursache-Wirkungsvermutungen ausgehen.

Da Personen bestimmte Dinge unterschiedlich sehen und interpretieren, ist es möglich, dass dasselbe Geschehen oder dieselbe Aussage von den Gesprächspartnern unterschiedlich aufgenommen und bewertet wird. Die Folge können u. a. Missverständnisse und »Aneinander vorbeireden« sein. Dies trifft besonders dann zu, wenn die Personen aus einem unterschiedlichen sozialen Umfeld kommen, oder wenn sie unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben.

Je nachdem, wie die sozialen Beziehungen zwischen den Gesprächspartnern/-innen definiert sind, verändert sich das Verhalten im Gespräch. Wenn man sich zum Beispiel mit einem/r Freund/-in oder Kollegen/-in unterhält, dann führt die Gleichheit in der sozialen Beziehung zu einem offenen, ungezwungenen Gespräch. Nimmt jedoch ein/e Partner/-in eine herausgehobene Position ein – zum Beispiel der/die Chef/-in – dann beeinflusst diese Ungleichheit das Verhalten im Gespräch zumindest unbewusst.

1. Axiom:
Man kann nicht nicht kommunizieren.

2. Axiom:
Widersprechen sich sprachliche und nichtsprachliche Äußerungen, wirkt die nonverbale Kommunikation glaubhafter.

3. Axiom:
Jedes Gespräch verläuft auf einer Inhalts- und einer Beziehungsebene.
Ergänzend Anhang 6:
Sach- und Beziehungsebene

Anhang 7

4. Axiom:
Verschiedene Ursache-Wirkungsvermutungen führen zu Missverständnissen im Gespräch

Ergänzend Anhang 8:
Beispiel

5. Axiom:
Das Gespräch wird von der Gleichheit oder Ungleichheit der Partner bestimmt.

3.4 Verbale und nonverbale Kommunikation

3.4.1 Verbale Kommunikation

Auch wenn die Meinung vorherrscht, dass »Sprechen« – also verbale Kommunikation – einfach und verständlich sei, dann unterliegt man bereits hier einem gewaltigen Irrtum.

Einweg-Kommunikation	Der Versuch, allein mit der Sprache und das ohne Rückmeldung von den Zuhörern/innen (Einweg-Kommunikation) präzise Aussagen zu tätigen, ist sehr viel schwerer als gemeinhin angenommen. Neben regionaltypischen Begrifflichkeiten ist jede Sprache von der Erfahrung und dem beruflichen Hintergrund des/der Sprechers/in geprägt. Jeder Beruf entwickelt für sich eigene Begriffe und Abkürzungen, die der/die Sprecher/-in oft unbewusst auch in seiner/ihrer privaten Umgebung benutzt. Die Vorteile einer Einweg-Kommunikation liegen vor allem darin, dass große Mengen von Informationen in einem sehr kurzen Zeitraum, ohne größere Störungen, vermittelt werden können. Um dabei die Gefahr des Missverständnisses zu minimieren, müssen die verwendeten Begriffe, Abkürzungen oder Formulierungen eindeutig definiert und dem/der Empfänger/-in bekannt sein. Unter Berücksichtigung dieser Voraussetzung lassen sich eindeutige Anwendungsbereiche der Einweg-Kommunikation in der Praxis ableiten. So ist eine Einweg-Kommunikation in Krisenfällen, bei Polizei und Feuerwehr, sinnvoll und notwendig.
Ergänzend Anhang 9: Vor- und Nachteile der Ein- und Zwei- wegkommunikation im Überblick	
Zweiweg-Kommunikation	Erst durch Rückfragen (Zweiweg-Kommunikation) bzw. durch Signale der Körpersprache wird deutlich, dass nicht alle Aussagen eindeutig beim Empfänger/der Empfängerin angekommen sind.
Ergänzend Anhang 10: Einwegkommuni- kation in der Verwaltung	Die Zweiweg-Kommunikation ist der tägliche Regelfall. Der große Vorteil dieser Form der Kommunikation liegt in der Möglichkeit, Rückfragen stellen zu können, die eine Überprüfung der Informationen möglich machen, um durch die damit erreichten Präzisierungen, die Gefahr von Missverständnissen zu reduzieren. Allerdings besteht in dieser zeitintensiven Form der Kommunikation die Gefahr, den »roten Faden« im Gespräch zu verlieren.

3.4.2 Nonverbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation ist vermutlich die älteste Form der zwischenmenschlichen Verständigung, die lange vor der Sprache existiert hat. Auch Kinder verständigen sich nach ihrer Geburt überwiegend nonverbal mit ihrer Umwelt. Menschliches Sozialverhalten ist somit ohne Berücksichtigung des nonverbalen Systems nicht zu verstehen. Allerdings wird die Bedeutung der nichtsprachlichen Verständigung von den meisten Menschen unterschätzt. Nonverbale Signale und Hinweise sind in vielen Situationen mindestens so wichtig, oft noch viel wichtiger als die ausgetauschten sprachlichen Inhalte. Die nonverbalen Signale sind meist unmittelbarer, unkontrollierter und unzensierter mit unseren tatsächlichen Empfindungen verbunden. Sie sind somit ehrlicher, direkter, unverfälschter und vor allem dann von sehr großem Einfluss, wenn sich nonverbale und sprachliche Informationen widersprechen (vgl. auch Axiome der Kommunikation).

Bedeutung der
nonverbalen
Kommunikation

In der Mehrzahl der Alltags-Situationen sind wir auf eine indirekte Methode der Informationsbeschaffung angewiesen, da Personen auf direkte Fragen oft nicht gewillt oder in der Lage sind, über ihre persönlichen Motive, Absichten und Gefühle offen zu sprechen. Nicht selten macht man die Erfahrung, dass andere bemüht sind, ihre persönlichen Gefühle zu verbergen, oder sogar versuchen uns zu täuschen. In diesen Situationen achtet man bewusst oder intuitiv umso mehr auf das nonverbale Verhalten: auf Veränderungen des Gesichtsausdrucks, des Augenkontaktes, der Körperhaltung, Körperbewegungen und andere nonverbale Ausdrucksweisen. Die Informationen, die über den nonverbalen Kanal an die Oberfläche dringen, bedürfen allerdings oft der Interpretation, um ihren Sinn zu entschlüsseln.

Indirekte
Informations-
beschaffung

Nonverbale
Signale bedürfen
der Interpretation

In der folgenden Abbildung werden die Formen der nonverbalen Kommunikation einander gegenübergestellt. Allerdings wird nur auf die Zeit-, Raum- und Körpersprache eingegangen.



In unterschiedlichen Kulturen gibt es oft ein unterschiedliches Verständnis von Zeitpunkten und Zeiträumen. So können mitunter verschiedene Auffassungen von Pünktlichkeit zu Missverständnissen führen. Genauso können Arbeitsrhythmen, Geschäftstermine und Zeiträume für Entscheidungsfindungen sehr variieren.

Zeitsprache

Auch die Signale der Körpersprache können in unterschiedlichen Kulturen mitunter völlig gegensätzliche Bedeutung haben. So ist beispielsweise ein erhobener Daumen in Europa und im angelsächsischen Raum ein Zeichen für Anerkennung, während er in Ghana als vulgär betrachtet wird und im Iran eine Beleidigung darstellt. Die richtige Interpretation der Körpersprache kann wichtige Signale liefern, die das eigene Verhalten unter Umständen beeinflussen. Eine Nichtberücksichtigung auch nur kleinster Details könnte zu Fehleinschätzungen führen.

Körpersprache

Auch im Zusammenhang mit den Bedürfnissen nach Platz sind kulturelle Unterschiede feststellbar. Der Begriff **Raumsprache** meint allerdings nicht nur Raumbedürfnisse im Sinne von Körperabstand, sondern auch Raumfragen in Form von Lage, Größe und Funktion eines Büros oder Gebäudes.

Raumsprache



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
7. **Stellen Sie das Grundmodell der Kommunikation (Lasswell) dar und erläutern Sie es.**

 8. **Erläutern Sie die 4-Seiten einer Nachricht und stellen Sie diese anhand eines selbst gewählten Beispiels dar.**

 9. **Axiome bzw. Grundannahmen der Kommunikation: Stellen Sie die Axiome der Kommunikation dar und erklären Sie diese.**

 10. **Ein- und Zweiweg-Kommunikation: Diskutieren Sie Vor- und Nachteile der Ein- und Zweiwegkommunikation und stellen Sie potentielle Anwendungsbereiche dar.**



LERNZIELE

4. SOZIALE GRUPPE

DER / DIE LERNENDE SOLL

10. die Begriffe Gruppe und soziale Gruppe definieren,
11. die Rollen und Rollenfunktionen einer Gruppe und deren Auswirkung auf die Führungskraft kennen,
12. den/die informelle/n Führer/in erklären können,
13. sowie mit den Phasen des gruppenspezifischen Prozesses vertraut sein.

Das soziale Gebilde »Gruppe« nimmt im Verlauf der Menschheitsgeschichte einen besonderen Stellenwert ein. Die Gruppe stellt wohl die verbreitetste soziale Organisationsform dar, da jeder in einer gewissen Art und Weise einer sozialen Gruppe angehört. Die Gruppe verbindet die Individualnatur des Menschen mit seiner Sozialnatur, das Individuum mit der Gesellschaft.

Für den Begriff der Gruppe gibt es eine Vielzahl von Definitionen, die alle – mehr oder weniger – identische Merkmale aufweisen.

»Eine Gruppe ist eine Mehrzahl von Personen, die in geregelten Formen interagieren.« (Krege, W., 1988)

Definitionen der Gruppe

»Der Begriff Gruppe dient als gangbare soziologische Bezeichnung für irgendeine größere oder kleinere Zahl von Personen, die durch gemeinsame Beziehungen miteinander verbunden sind.«

(Small, A. W.)

»Eine soziopsychologische Gruppe ist ein organisiertes System von zwei oder mehr Individuen, die so miteinander verbunden sind, dass in gewissem Grade gemeinsame Funktionen möglich sind, Rollenbeziehungen zwischen den Mitgliedern bestehen und Normen existieren, die das Verhalten der Gruppe und aller ihrer Mitglieder regelt.«

(McDavid, J. W./Harari, H., 1968)

Eine scharfe Abgrenzung zwischen dem Begriff der Gruppe und dem der »sozialen Gruppe« ist theoretisch denkbar, aber in der Praxis nicht immer möglich. Für die soziale Gruppe ist eine inhaltliche Betrachtung notwendig.

Eine soziale Gruppe lässt sich wie folgt definieren:

soziale Gruppe

Eine soziale Gruppe umfasst eine bestimmte Anzahl von Personen in einer »überschaubaren Größe«, die in der Regel 12 (max. 20) Personen nicht überschreitet. Die Mitglieder der sozialen Gruppe stehen zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles über eine längere Zeit in einem relativ dauerhaften Kommunikations- und Interaktionsprozess und entwickeln dabei ein Gefühl der Zusammengehörigkeit.

Zur Erreichung des Gruppenziels und zur Stabilisierung der Gruppenidentität ist ein System gemeinsamer Normen und eine Verteilung der Aufgaben über ein gruppen-spezifisches Rollendifferential erforderlich.

Ergänzend
Anhang 11:
Merkmale einer
Gruppe

Dabei hebt der Begriff »sozial« insbesondere auf die dauerhaften sozialen Kontakte und Beziehungen, sowie Normen und Verhaltensrichtlinien ab, die sich im Laufe der Zeit mehr oder weniger ausprägen.

4.1 Rollen und Rollenfunktionen

Von außen betrachtet ist ein Unternehmen eine Einheit. Bei näherem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass es aus einer Vielzahl von Sparten, Bereichen, Abteilungen und Gruppen zusammengesetzt ist, die nicht immer das gleiche gemeinsame Ziel verfolgen. Sie benötigen sich, aber sie konkurrieren auch um Ressourcen und um Einfluss. Auch die einzelne Arbeitsgruppe ist nur bei oberflächlicher Betrachtung eine geschlossene Einheit. Ihre Mitglieder haben nach innen und außen vielfältige und differenzierte Beziehungen (Koalitionen, Rivalitäten, Abspaltungen). Diese Beziehungen beeinflussen das Verhalten der einzelnen Mitglieder mindestens so stark wie die Führungsanweisungen des/der direkten Vorgesetzten.

Der Rollenbegriff

Beim Begriff »Rolle« denkt man zuerst an Film und Theater. Aber auch die Sozialpsychologie verwendet diesen Begriff im Rahmen ihrer Rollentheorie. Basierend auf dieser Theorie nimmt jeder Mensch in seinem Leben ständig verschiedene Rollen ein. Beispielsweise sind wir gleichzeitig Kinder, Eltern, Bruder, Schwester, Freund/-in und Kollege/-in usw. Die Rollentheorie spricht von einer Rollenmenge.

Rollenmenge

Je nach Rolle werden von uns verschiedene Verhaltensmuster erwartet. Unabhängig vom einzelnen Individuum sind an verschiedene gesellschaftliche Rollen unterschiedliche Erwartungen geknüpft. Egal, ob in Berlin, Rom oder New York, von einem/einer Arzt/Ärztin wird überall erwartet, dass er/sie hilft und ein »arztgemäÙes« Verhalten an den Tag legt. Die Rollentheorie spricht in diesem Zusammenhang von einer Rollenerwartung. Nach der Rollentheorie ist die Rollenerwartung eine grundsätzliche Voraussetzung für das gesellschaftliche Leben des Menschen. An Rollenerwartungen knüpft sich die Vorhersagbarkeit menschlichen Verhaltens.

Rollenerwartung

Verschiedene Rollen und Rollenerwartungen müssen nicht immer harmonisch zusammenpassen. Unterschiedliche Rollen bergen oft auch die Gefahr von Konflikten in sich. Die Rollentheorie spricht hier von Rollenkonflikten. Es kann beispielsweise vorkommen, dass Personen verschiedene Rollen die sie innehaben nicht miteinander vereinbaren können. So kann es zum Beispiel sein, dass jemand Schwierigkeiten bekommt, weil er/sie der/die Vorgesetzte seines/ihrer Freundes/-in wird. Oder ein/e berufstätige/r Mutter/Vater bekommt ein schlechtes Gewissen, weil sie/er nicht zur Arbeit geht, sondern bei ihrem/seinem kranken Kind bleibt.

Rollenkonflikte

Rollen und die damit verbundenen Erwartungen sind größtenteils nicht angeboren, sondern werden weitestgehend erlernt. Rollenerwartungen verändern sich. Je klarer die unterschiedlichen Rollen in einem sozialen System ausgeprägt sind und je klarer die Absprachen und Verständigungen über die Rollenerwartungen getroffen wurden, desto besser funktioniert das soziale System.

Rollenerwartungen
verändern sich

Dies gilt für Familien ebenso wie für Wirtschaftsunternehmen oder für die Verwaltung.

In jeder Gruppe entwickeln sich bestimmte Rollenfunktionen, die den unausgesprochenen Zielen der Gruppe dienen. Es lassen sich dabei eine Reihe von Rollen herauskristallisieren, die sich aus der Bemühung des einzelnen ergeben, das jeweilige entstehende soziale System einer Gruppe zu beeinflussen.

Rollenfunktionen

Die Kommunikation(sfähigkeit) von Menschen lässt sich nach **Kantors's 4-Spieler-Modell** in vier Grundausprägungen – vier Rollen – darstellen, die in einem gut funktionierenden System besetzt sein sollten, da sie alle eine gleich wichtige Funktion für die Gruppe haben.

4-Spieler-Modell nach Kantor, D.

Der »**Mover**« oder »Treibende« lässt sich in seiner Verhaltensweise als ungeduldig, zielorientiert und teilweise »diktatorisch« beschreiben. Seine/Ihre Zielsetzung ist es, die Gruppe voran zu bringen. Meistens wirkt er/sie dabei ungeduldig, sprunghaft und zerstreut.

Mover

Die Rollenbezeichnung des »**Followers**« oder »Umsetzers« trifft auf Personen zu, die gleich etwas machen wollen. Die Aufgabe des Followers ist es, kontinuierlich, ausgleichend, loyal und unterstützend auf die Gruppe einzuwirken. Dabei kann sein Auftreten manchmal als nachgebend und überangepasst bezeichnet werden.

Follower

Eine kritische, eigensinnige und teilweise angreifenden Haltung definiert den »**Opposer**«. Seine/Ihre wesentliche Aufgabe in der Gruppe liegt in seinem/ihrem Mut, unangenehme Dinge anzusprechen und in seiner/ihrer Risikofreudigkeit.

Opposer

Oftmals übersehen wird der so genannte »**Bystander**« oder »Reflektierende«, dem alles zu schnell geht. Als ruhige/r, zurückgenommene/r Mitarbeiter/in liegt seine/ihre Stärke in der Selbstreflexion, der Geduld, der Moderation und der Bewahrung von Ergebnissen der Gruppe.

Bystander

Wenn nur eine der Rollen in der Gruppe fehlt, gibt es für zumindest eine andere ein Übergewicht – mit Folgen für die Qualität der Entscheidungen.

Ergänzend
Anhang 12:
Handlungs-
kompetenzen

Selbstverständlich gibt es in einer Gruppe sehr viel mehr potentielle Rollen, die von den Mitgliedern eingenommen werden können. Eine kleine Auswahl dieser Rollen – und wie die Führungskraft ggf. mit dem/der jeweiligen Rolleninhaber/in umgeht – ist in Anhang 13 dargestellt.

Ergänzend
Anhang 13

4.2 Formelle und informelle Rangordnung

Jede (Arbeits-)Gruppe hat neben den offiziellen Arbeitsregeln eigene Normen, die zum Teil einengend auf die Mitglieder wirken, zum Teil aber auch Sicherheit geben.

In einer formellen Gruppe kann man zwischen der formellen und der informellen Rangordnung unterscheiden. Die erstgenannte Rangordnung ist beispielsweise das Mitarbeiter/innen-Vorgesetzten-Verhältnis.

Formelle
Rangordnung

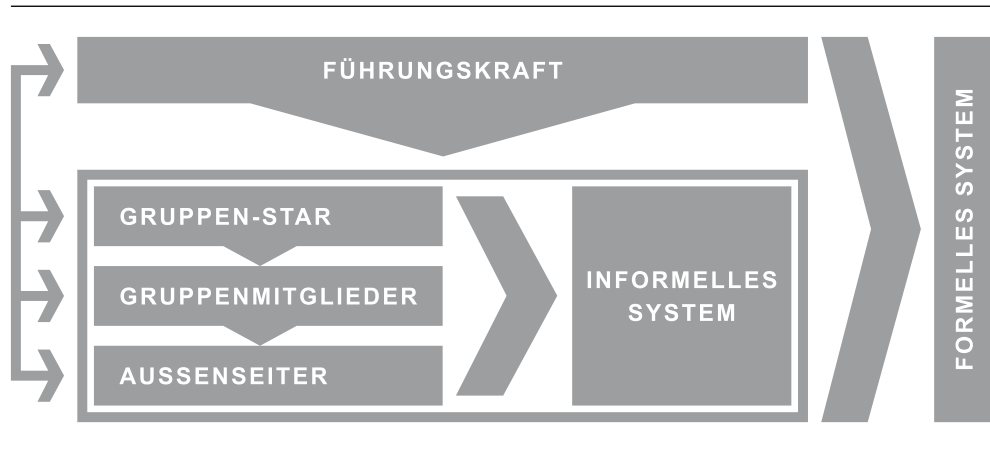
Diese Ordnung ergibt sich aus den Notwendigkeiten der zielorientierten Organisation und führt zur Regelung der Rechte und Pflichten jedes Gruppenmitglieds.

Informelle Rangordnung

Besonders in streng hierarchisch geführten Organisationen bilden sich informelle Gruppen oder Strukturen. Die informelle Rangordnung zeigt die soziale Hierarchie, die nicht von außen vorgegeben ist, sondern sich aus Sympathie bzw. Antipathie ergibt. Es ist aus der Sozialpsychologie bekannt, dass sich auch innerhalb einer informellen Gruppe eine Rangordnung in Form einer »Hackordnung« bildet, welche im Wesentlichen auf den sozialen Kompetenzen und Durchsetzungsfähigkeiten der Mitglieder beruht. Derjenige/Diejenige, von dem/der sich die Gruppe die schnellstmögliche Erreichung ihrer Ziele verspricht, nimmt meist die Rolle des/der informellen Führers/-in (Stars) ein. Informelle Führer/innen sind Charaktere, welche auf andere Menschen interessant und motivierend wirken und ihre dominante Stellung auch selbstbewusst umsetzen können.

informeller Führer

grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017



Es kann durchaus sein, dass sich die Einflussfaktoren der informellen Gruppe in einer Weise verstärken, dass das formelle System in Unordnung kommt. Dies ist beispielsweise dann denkbar, wenn der/die Chef/-in Führungsfehler begeht.

Die Identifizierung der informellen Gruppenstrukturen, insbesondere das Erkennen des/der informellen Führers/-in, ist für eine Führungskraft von besonderer Bedeutung. Für die Führungskraft ist das gute Zusammenarbeiten der einzelnen Gruppenmitglieder von entscheidender Bedeutung, da eine mangelnde Kooperation der Gruppe seine/ihre Zielerreichung in Frage stellt. Um diese zu erreichen, muss die Führungskraft sich die informelle Struktur der Gruppe zunutze machen. Am besten erfolgt dies, wenn er/sie den/die informelle/n Führer/-in seiner/ihrer Gruppe in die Verantwortung nimmt, indem er/sie ihn/sie als Stellvertreter/-in zu seinem/ihrer Hauptansprechpartner in Bezug auf die Gruppe macht.

4.3 Gruppendynamische Prozesse

Die einzelnen Mitglieder einer Gruppe stehen in einer Wechselwirkung zueinander und beeinflussen sich in ihrem Denken und Handeln.

Die gruppendynamischen Prozesse laufen besonders deutlich in Gruppen ab, die zum Zwecke der Durchführung eines Projekts (Teambildung) zeitlich befristet zusammengestellt werden.

Die Gruppenstruktur ist in einem Projekt und dessen Umgebung einem laufenden Veränderungsprozess unterworfen. Es gibt keinen stabilen Zustand des Verhaltens oder der Leistung.

Gruppendynamische Prozesse am Beispiel einer Projektgruppe

Nach Tuckmann (1965) läuft die Bildung oder Umgestaltung einer Gruppe in 4 Phasen ab:

4-Phasen der Gruppenbildung

In der »**Forming-Phase**« fühlen sich die Gruppenmitglieder unsicher und suchen bei anderen Mitgliedern Schutz. Sie fragen sich, was die Anderen über sie wissen, was sie über die Anderen wissen, welche Normen und Regeln gelten, etc. Die Mitglieder sind eher abwartend und zeigen sich von ihrer freundlichen Seite.

Formierung (Forming)

Macht und Positionskämpfe, sowie die Suche nach Rolle und Status in der Gruppe prägen die »**Storming-Phase**«. Widerstände werden durch häufiges Kritisieren aufgebaut. Ich-Denken herrscht vor dem Du-Denken. Die Führungsart des/der Vorgesetzten wird in Frage gestellt. Es bilden sich Cliques und Untergruppen, die sich bekämpfen. Sachliche Probleme werden oft vorgeschoben; die Führungsperson ist gut beraten, den wirklichen Auslöser des Konflikts zu ermitteln. Dies geht nur mit striktem Durchsetzen der Gruppenspielregeln und durch konkrete Verantwortungszuteilung. So stellt sich heraus, ob nicht persönliche Interessen die Hauptursache der Probleme sind.

Konflikte (Storming)

Die »**Norming-Phase**« bringt spürbare Veränderungen. Die Gefühle wandeln sich von aggressiv zu harmonisch. Gruppennormen sind deutlich sichtbar und die Mitglieder versuchen sich daran zu halten. Gruppenmitglieder reden offen miteinander. Bei Konflikten wird ein Konsens gesucht und gefunden. Zugunsten der Leistung werden Kompromisse geschlossen. Freundliche Stimmung verbreitet sich. Gemeinsame Zielsetzungen werden deutlich und alle sind bestrebt, diese gemeinsam zu realisieren.

Normierung (Norming)

In der »**Performing-Phase**« sind die Gruppenprobleme gelöst und die produktive Arbeit kann beginnen. Eine freundliche, zuvorkommende Haltung und wechselseitiges Helfen dominieren. Abweichendes Verhalten wird eher toleriert. Das gesamte Gruppenleben ist harmonisch, die gesamte Energie kann für Leistung eingesetzt werden. Verantwortung, Kompetenz und Aufgaben werden so aufgeteilt, dass die bestmöglichen Leistungen erbracht werden können. Überdurchschnittliche Leistungen können über eine längere Zeit erbracht werden.

Arbeit (Performing)

Das Wissen um und die Kenntnis über die einzelnen Phasen ist relativ wichtig, da der Gradmesser für die Güte einer Lösung im allgemeinen erst in der 4. Phase angelegt werden kann.

Ergänzend
Anhang 14:
»Team-
(entwicklungs)uhr«



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
11. Definieren Sie den Begriff Gruppe und stellen Sie deren Merkmale dar.
-
12. Stellen Sie das 4-Spieler-Modell (nach Kantor) dar und erläutern Sie die einzelnen Rollen.
-
13. Was verstehen Sie unter einem »informellen Führer« und wieso ist es für eine Führungskraft von Bedeutung diesen Rollenträger zu kennen?
-
14. Stellen Sie die 4 Phasen einer Gruppenbildung (Tuckmann) bzw. die Team-Bildungs-Uhr dar und erläutern Sie diese.
-

5. FÜHRUNG UND FÜHRUNGSSTILE



LERNZIELE

DER / DIE LERNENDE SOLL

14. das eigene Führungsverhalten auf der Grundlage der neuen Erkenntnisse überdenken und weiterentwickeln,
15. den Führungsvorgang kennen und erklären können,
16. das 360°-Modell der Führung kennen und die damit verbundenen Dilemmata der Führungskraft erläutern können,
17. die klassischen Führungsstile nennen und erläutern, sowie die situativen Führungsstile darstellen und erklären können,
18. Führungstechniken benennen und erläutern können,
19. zwei (mögliche) »Führungsstile der Zukunft« nennen und darstellen können.

5.1 Grundlagen der Führung

»Will man sich auf dem Feld der Führung orientieren, so trifft man auf unübersichtliches Gelände: Es gibt beeindruckende Pracht-Straßen, die aber ins Nichts führen, kleine Schleichwege zu faszinierenden Aussichtspunkten, Nebellöchern und sumpfigen Stellen. Auf der Landkarte der Führung finden sich auch eine ganze Reihe von Potemkinscher Dörfer, uneinnehmbarer Festungen oder wild wuchernder Slums.«

(Neubauer, O., 1994)

Mit diesem Zitat wird eindrucksvoll die vorhandene Vielfalt an Ansätzen, Konzepten und Theorien im Bereich der Führung umschrieben. Sogar der Versuch einer Definition von Führung ist bereits mit Problemen behaftet. Im Folgenden werden verschiedene – mehr oder minder komplexe – Definitionen dargestellt.

**»Führung ist (...)
die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will, wie man will, weil er selbst es will.«**

(nach Dwight D. Eisenhower)

Definition Führung

**»Führung ist (...)
jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.«**

(Baumgarten, R., 1977)

**»Führung (...)
wird verstanden als systematisch-strukturierter Einflussprozess der Realisation intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet.«**

(Steinle, C., 1978)

nach der
HDV 100/200 Nr. 101
(Heeresdienstvorschrift
HDV – Führungssysteme
der Landstreitkräfte)

»Führung ist (...)
ein richtungsweisendes, regelndes und dynamisches Einwirken auf andere, um
eine Zielvorstellung zu verwirklichen. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher
Führung ist ihre Dynamik.«

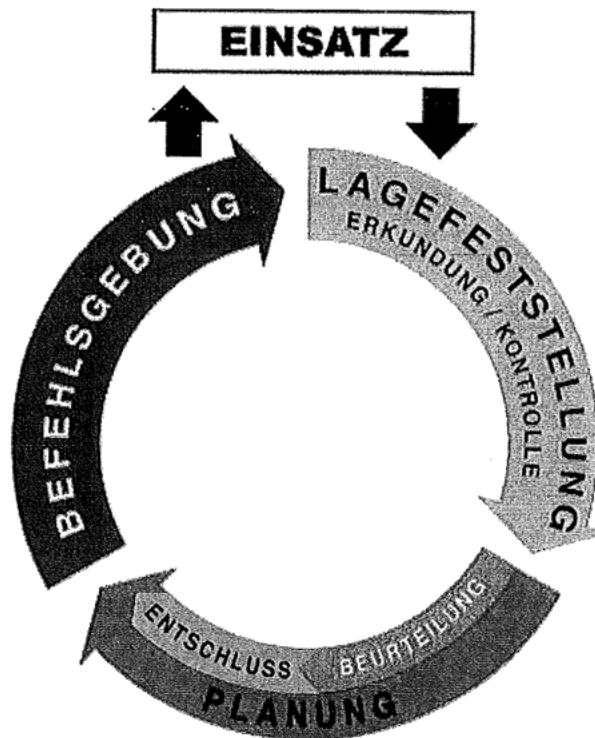
5.2 Führungsvorgang bzw. Führungsprozess

Der Problemlösungsprozess wird im Allgemeinen als Führungsvorgang bzw. Führungsprozess im Rahmen der Führungslehre behandelt. Hierzu gibt es unterschiedliche Modelle. Es ist mit Sicherheit nicht falsch zu behaupten, dass kein Modell den Anspruch auf Vollkommenheit in sich trägt oder für sich in Anspruch nimmt. Jedes Modell hat nur das Ziel, den Vorgang des Führens in den unterschiedlichen Bereichen seiner Anwendung zu optimieren, zu vereinheitlichen und zu formulieren.

Modell des
Führungsvorganges

Der Führungsvorgang – in der vereinfachten Form als Kreisschema dargestellt – hat sich aus den Bereichen Polizei, Feuerwehr und Militär entwickelt.

nach: Feuerwehrdienstvorschrift (FwDV) 100



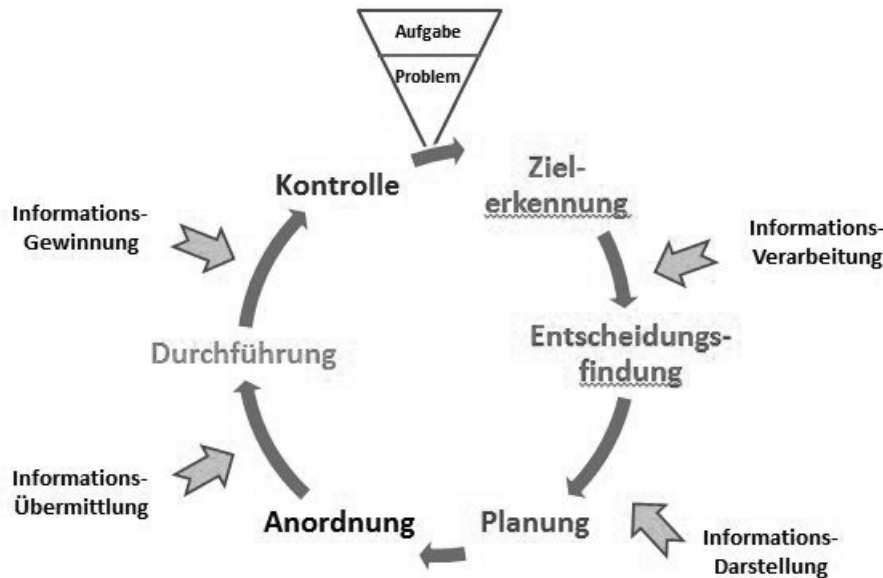
Führungsvorgang

Der Führungsvorgang ist ein zielgerichteter, immer wiederkehrender und in sich abgeschlossener Denk- und Handlungsablauf. Er vollzieht sich auf allen Führungsebenen und in allen Bereichen.

Modell des Führungsprozesses

Bornemann, Stefan; 2012

<http://www.lead-conduct.de/2012/04/07/modell-des-fuehrungsprozesses/>



Der Führungsprozess beginnt grundsätzlich mit der **Zielerkennung** bzw. der Lagefeststellung. In dieser Phase kommt es im Wesentlichen darauf an, zu erkennen, was der Auftraggeber beabsichtigt, welche wesentliche eigene Leistungen dazu zu erbringen sind, welche Rahmenbedingungen beachtet werden müssen und wie die weiteren Überlegungen zielgerichtet einzugrenzen sind.

Zielerkennung

In der Phase der **Entscheidungsfindung** geht es um die Analyse der relevanten Rahmenbedingungen und der sich daraus ergebenden eigenen Handlungsmöglichkeiten mit abschließendem Entscheidungsvorschlag. Dazu muss nicht nur die eigene Handlungsebene betrachtet werden, sondern insbesondere auch die übergeordneten, die benachbarten und die untergeordneten Ebenen.

Entscheidungsfindung

Die **Planung** wird als in die Zukunft gerichtetes systematisches Denken und Festlegen von Maßnahmen definiert. Dabei kommt es insbesondere darauf an, zur Verfügung stehende Ressourcen effektiv und effizient so zu nutzen, dass die Zielvorgabe erreicht wird. Planung beginnt mit der Beurteilung aller auf das Ziel und den Weg dorthin einwirkenden Faktoren, sucht nach Möglichkeiten des Handelns, führt nach deren Abwägen zur Entscheidung und setzt diese in einen Plan um. Sie geht vom Ist-Zustand aus und erfolgt in den Schritten Zielbildung, Alternativen entwickeln und bewerten, Entscheiden und Plan erstellen.

Planung

Die **Anordnung** bezeichnet die Soll-Vorgabe. Anordnungen setzen also den Plan in Anweisungen zum Handeln um. Der Plan dient außerdem zur Koordination der arbeitsteiligen Maßnahmen in der Durchführung sowie zur späteren Kontrolle.

Anordnung

Durchführung	Die Durchführung der Anordnung vollzieht sich unterhalb der jeweiligen Führungsebene und gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern je nach Detaillierungsgrad im Sinne der Zielsetzungen mehr oder weniger großen Handlungsspielraum.
Kontrolle	Die Überprüfungsphase umfasst den Soll-Ist-Vergleich zwischen der im Auftrag enthaltenen Zielvorgabe und dem Ergebnis der Durchführung der Anordnung. Ist die Zielvorgabe erreicht, so ist der Führungsprozess abgeschlossen. Stellt sich im
Ergänzend Anhang 15: »Führungsvorgang, Führungsfunktions- prozess«	Rahmen der abschließenden Kontrolle jedoch heraus, dass das erzielte Ergebnis nachgebessert werden muss, so leitet die Kontrolle in einen neuen Führungsprozess über.

5.3 Führung im Wandel

5.3.1 Aufgaben von Führungskräften

Die öffentliche Verwaltung befindet sich in einem permanenten Veränderungsprozess. Materielle/Finanzielle Ressourcen schränken die Handlungsspielräume oftmals ein. Zugleich müssen entweder wachsende und komplexere Aufgaben mit einer geringer werdenden Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelöst werden, oder neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen gefunden, ausgewählt und integriert werden. Alle Bereiche und Strukturen der öffentlichen Verwaltung befinden sich folglich permanent auf dem Prüfstand. Dieser Prozess verursacht einen massiven Veränderungsdruck auf Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen. Von den Führungskräften wird Mut zum Führen verlangt, das heißt auch unpopuläre Entscheidungen treffen, unangenehme Themen ansprechen und Konflikte eindämmen. Aber auch, ihr eigenes Wahrnehmungsvermögen zu schärfen, um rechtzeitig Tendenzen und Entwicklungen zu erkennen, sich vor negativen Entwicklungen zu schützen bzw. frühzeitig Chancen als solche zu erkennen.

»Sie [die Führungskräfte] müssen lernen, mit Situationen zurechtzukommen, in denen sie nichts befehlen können, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können. Das ist die elementare Veränderung. Wo es ehemals um eine Kombination von Rang und Macht ging, wird es in Zukunft Verhältnisse wechselseitiger Übereinkunft und Verantwortung geben.«

(Drucker, P. F., 2004)

SITUATION IN DEN ORGANISATIONEN	
FRÜHER	HEUTE UND MORGEN
ARBEIT VORBEREITEN AUFGABEN VERTEILEN DAS TAGESGESCHÄFT KOORDINIEREN	MANAGEMENT DES PERMANENTEN ORGANISATORISCHEN WANDELS <ul style="list-style-type: none"> › Steuerung eines sich verändernden Personalbestandes, › Sicherstellen der internen und externen Kommunikation, › Auseinandersetzung mit schwierigen Personalfällen, › Konstruktiv mit Meinungsverschiedenheiten und Konfliktsituationen umgehen
	MENSCHENFÜHRUNG UND ENTWICKLUNG <ul style="list-style-type: none"> › Entwicklung von Mitarbeitern, › Entwicklung von Teams, › Zielvereinbarungen und Zielerreichungskontrolle, › Beratung und Unterstützung bei Problemen
	ZUKUNFTSSICHERUNG <ul style="list-style-type: none"> › Blick nach vorne: Was muss heute getan werden, damit die Aufgaben auch in Zukunft erfüllt werden können? › Prioritäten setzen. › Schwierige Entscheidungen umsetzen.

Nach Doppler, K.:
Change Management 2002

5.3.2 360°-Modell oder Sandwich-Modell der Führung

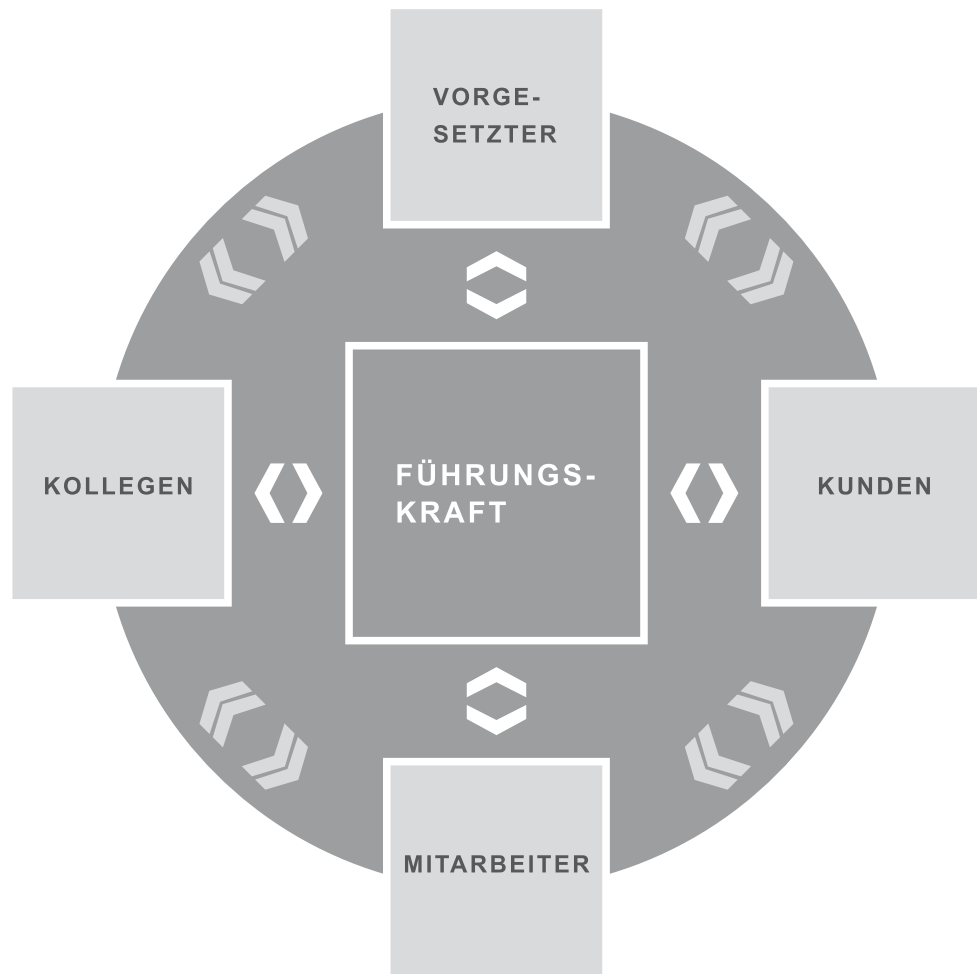
Führungskräfte sind mit einer Vielzahl von unterschiedlichen und oft widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Beispielsweise sollen sie einerseits für hohe Qualität, geringe Kosten und beste Kunden/innenorientierung in ihrem Bereich sorgen, andererseits auch dafür, dass ihre Mitarbeiter/-innen zufrieden sind und deren Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt werden.

Solche unterschiedlichen Anforderungen, von »oben« und »unten« – gestellt von den verschiedenen Rollenpartnern – üben auf die Führungskraft oft enormen Druck aus.

Ergänzend
Anhang 16:
Sandwich-Position
der Führung

Dabei entsteht leicht das Bild dass sich eine Führungskraft im mittleren Management wie ein »armes Würstchen« fühlen müsse, »eingewickelt in eine Führungsrolle, zu keiner freien Bewegung mehr fähig«. (Schulz von Thun 2000)

Eine solche Situation wird auch als das 360°-Modell der Führung, oder das Sandwich-Modell der Führung, bezeichnet.



grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Dilemmata (Pl.)
der Führungskräfte

Rollendifferenzierungen sind in der Regel nicht konfliktfrei und führen hin- und wieder zu (sogenannten) Dilemmata bei Führungskräften

Ein Dilemma (Plural: Dilemmas oder Dilemmata) – auch Zwickmühle genannt – bezeichnet eine Situation die zwei Wahlmöglichkeiten bietet, welche jedoch beide zu einem unerwünschten Resultat führen.

Folgende Konflikte (Dilemmata) können u. a. in einer Führungskraft wirksam werden:

Eigeninitiative und Kreativität sollten u. a. Führungskräfte auszeichnen. Neue Ideen sind notwendig, um alte Probleme zu lösen oder neue Herausforderungen zu meistern. Allerdings – und hier liegt dann auch die Herausforderung für die meisten Führungskräfte – ist die Führungskraft in der Regel nicht weisungsunabhängig, in einigen Themen zum Teil sogar »fremdbestimmt«. Die Entscheidungen der Leitung (politische Leitung/Hausleitung) sind nicht nur nach außen zu vertreten, sondern auch nach innen zu kommunizieren, selbst wenn sie nicht mit der eigenen Haltung übereinstimmen.

Eigeninitiative vs.
Fremdbestimmung

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen berechnigte Ansprüche an die Führungskraft. Auf der einen Seite wird von der Führungskraft erwartet, dass sie alle ihre Mitarbeiter/-innen in gleicher Weise behandelt. Gleichzeitig besteht auch der Anspruch, dass berechtigten, individuellen Wünschen differenziert Rechnung getragen wird. Individuelle Entscheidungen können aber dazu führen, dass andere Mitarbeiter/-innen sich schlechter behandelt – eben nicht gleichbehandelt – fühlen.

Gleichbehandlung vs.
Individualität

Die Umsetzung neuer Ideen, stößt oftmals auf Widerstand bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Aussage »das war schon immer so« kennzeichnet die Vertreter/-in der klassischen Ausrichtung, die keinesfalls falsch sein muss. Allerdings ist dabei auch zu bedenken, dass insbesondere Mitarbeiter/-innen die lange Zeit in einem funktionierenden System gearbeitet haben, Neuerungen in diesem Bereich eher skeptisch gegenüber stehen, da bei ihnen der durch Neuerungen eintretende fachliche Wissensverlust besonders hoch ist. Insofern ist die Durchsetzung von Neuerungen immer mit Widerständen aber auch mit dem Risiko verbunden, dass das gewünschte Ergebnis der Veränderung nicht eintritt. Beide Herausforderungen sind von der Führungskraft zu meistern.

Bewahrung vs.
Veränderung

»Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« diese dem russischen Politiker Lenin zugeschriebene Redewendung charakterisiert in prägnanter Form ein wesentliches Dilemma einer Führungskraft. Die Frage, wie weit die Führungskraft durch Kontrollen in die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter/-innen eingreifen soll oder muss bzw. in wie weit das Arbeitsergebnis ggf. durch ein Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen besser erreicht wird, muss jede Führungskraft für sich selber entscheiden.

Vertrauen vs.
Kontrolle

Auch die Kolleginnen und Kollegen (andere Führungskräfte) unterstützen und kooperieren nicht ausschließlich im Tagesgeschäft. Neben der klassischen Konkurrenz um Beförderungen und Einfluss sieht sich die Führungskraft auch fachlichen Forderungen und Einschätzungen der Kolleginnen und Kollegen ausgesetzt, die nicht mit der eigenen Haltung/Position übereinstimmen müssen.

Konkurrenz vs.
Kooperation

5.4 Führungsstile in Zeit und Kultur

Führungsstil Als Führungsstil definiert das Gabler Wirtschaftslexikon
»die idealtypische Art und Weise des Umgangs von Vorgesetzten mit einzelnen Unterebenen und Gruppen«.

Eine etwas anders geartete Definition bezeichnet den Führungsstil als
»ein langfristiges, relativ stabiles, von der Situation unabhängiges Verhaltensmuster, in dem auf typische Weise, die zielgerichtete Vorstellung eines Vorgesetzten von seinem persönlichen Verständnis von Führungsverhalten und die Grundeinstellung gegenüber seinen Mitarbeitern zum Ausdruck kommt.«

(Stahle, W. H., 1999)

Führungsstile unterliegen einem Wertewandel
 Wertewandel Führungsstile unterliegen einem Wertewandel. War gestern noch die autoritäre Führungskraft gefragt, so spricht man heute gerne vom visionären, charismatischen oder gar transformativen Führen. Auch die reine Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reicht bei weitem nicht mehr aus. Führungskräfte sollen mitreißen, begeistern und dabei noch strategisch und vernetzt denken. Was in der Theorie gut klingt, muss aber erst einmal in der Praxis umgesetzt werden. Jeder hat seinen persönlichen Stil im Umgang mit Menschen. In gleicher Weise ist das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern/innen durch persönlichen Eigenheiten und durch die Aufgaben, die sie zu erfüllen hat, geprägt.

Kulturkreise beeinflussen den Führungsstil
 Aber nicht nur der »Zeitgeist« hat einen Einfluss auf den jeweils gerade praktizierten Führungsstil. Auch die Kultur – oder besser – der jeweilige Kulturkreis, beeinflusst das Führungsverhalten. Zweifelsfrei sind konkrete Erwartungen von Führungskräften und von Geführten durch kulturelle Normen und Merkmale im Nationalcharakter geprägt. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse der kulturvergleichenden Führungsforschung stellt eine unreflektierte Übernahme von Führungskonzepten und -theorien eine unzulässige Vereinfachung dar.

Anhang 17 Der Versuch, eine einfache Zuordnung von Kulturen/Nationen zwischen den beiden Polen autoritärer und partizipativer Führungsstil vorzunehmen, ist im Anhang 17 dargestellt.

5.5 Die klassischen Führungsstile nach Lewin

Seit den dreißiger Jahren wurde in zahlreichen Studien versucht, Führungsverhalten zu »erfassen«, zu klassifizieren und seine Auswirkungen auf den Führungserfolg zu ermitteln. Den Auftakt der empirischen Führungsstilforschung bildeten die Untersuchungen von Kurt Lewin in den Jahren 1938-1940. Unter Laborbedingungen wurden die Auswirkungen autoritärer und demokratischer/kooperativer Führung auf Kinder untersucht.

AUTORITÄR GEFÜHRTE GRUPPE	DEMOKRATISCH GEFÜHRTE GRUPPE
<ul style="list-style-type: none"> › hohe Spannung, Konflikte › gehorsames bis unterwürfiges Gruppenverhalten › höhere Arbeitsintensität › Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit des Führers 	<ul style="list-style-type: none"> › entspannte, freundschaftliche Atmosphäre › kollegial-kooperatives Gruppenverhalten › höhere Originalität der Arbeitsergebnisse › Weiterarbeit bei Abwesenheit des Führers

Diese Gegenüberstellung von autoritärer und demokratischer/kooperativer Führung hat die Führungsstildiskussion nachhaltig geprägt und zu den »klassischen Führungsstilen« geführt.

Der autoritäre Führungsstil

Ein wesentliches Kennzeichen des autoritären Führungsstils ist eine klare personale Trennung von Willensbildung und -durchsetzung einerseits und Ausführung andererseits. Beim autoritären Führungsstil bestimmt ausschließlich der/die Vorgesetzte das Geschehen; er/sie fällt die Entscheidungen alleine und schreibt den einzelnen vor, wie sie auszuführen sind. An der Durchführung selbst nimmt er/sie nicht aktiv teil. Jede/r Mitarbeiter/-in wird von ihm/ihr genau kontrolliert und sowohl positiv als auch negativ sanktioniert.

autoritärer Führungsstil: Kennzeichen

Der autoritäre Führungsstil kann dann zunächst einmal zweckmäßig zur Anwendung gelangen, wenn der/die Vorgesetzte auf einen Mitarbeiter/innenkreis trifft, der Verantwortungsscheue zeigt. Langfristig empfiehlt sich allerdings eine Erziehung zur Übernahme von Verantwortung. Als notwendig erweist sich dieses Führungsverhalten aber immer dann, wenn Leib und Leben in Gefahr sind. Klassische Anwendungsbereiche liegen bei Polizei, Feuerwehr und Militär.

Anwendung

Die Erfahrung zeigt, dass die Auswirkungen des autoritären Führungsstils, bezogen auf die Leistungen einer Gruppe zunächst günstig sind. Mit der Zeit kommt es aber zu einem deutlichen Leistungsabfall, weil dieser Führungsstil die persönlichen Initiativen, die Einfälle der Gruppenmitglieder sowie die Arbeitsfreude hemmt. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt es zu keiner vollen Anerkennung der Aufgabe. Häufig ist in autoritär geführten Gruppen ein gesteigertes Aggressionsverhalten der Gruppenmitglieder zu beobachten und zwar im besonderen Maße schwächeren Personen der Gruppe gegenüber (»Sündenbockverhalten«). Aus diesem Grunde erweist sich eine autoritär geführte Gruppe auf Dauer als nicht beständig.

Auswirkungen

Der kooperative Führungsstil

Kooperativer Führungsstil: Kennzeichen Der/Die Vorgesetzte behält weitgehend die Führung, gibt jedoch der Gruppe genügend Hilfen, die jeweilige Lösung der Aufgaben oder Probleme so weit selbständig durchzudiskutieren, dass eine optimale Übereinstimmung erreicht werden kann. Einen Führungsstil, der auf Beteiligung basiert, kann es nur dann geben, wenn die Beteiligten sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit dazu aufweisen. Beteiligung kann aber gelernt werden, und zwar am besten durch die Teilnahme an Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen. Es ist auch ohne theoretische Ableitung einsichtig, dass die Menschen das ganz besonders unterstützen, was sie selber mitgestalten können. Überträgt man diese Erkenntnis auf den Sachverhalt »Beteiligung«, so heißt das, dass ein/e Mitarbeiter/in sich tendenziell mehr einer Entscheidung verpflichtet fühlt – sich also mehr mit ihr »identifiziert« – je aktiver er/sie am Entscheidungsprozess beteiligt ist und je mehr er/sie seinen Einfluss auf die Entscheidung geltend machen kann. Durch die Teilnahme am Entscheidungsprozess lernen die Mitarbeiter/-innen darüber hinaus auch die Schwierigkeiten kennen, mit denen der/die Vorgesetzte konfrontiert wird.

Anwendung Der kooperative Führungsstil kann grundsätzlich in allen Bereichen der Öffentlichen Verwaltung zur Anwendung gelangen.

Auswirkungen Beim kooperativen Führungsstil steht die Aufgabe – als gemeinsame Sache – im Mittelpunkt. Es bildet sich ein Wir-Gefühl heraus, die spontane Aktivität und Bereitschaft zur Zusammenarbeit wachsen und bleiben auch bestehen, wenn der/die Gruppenleiter/-in gerade mal nicht anwesend ist. Solche Gruppen haben Bestand.

Der Laissez-faire-Führungsstil

Laissez-faire-Führungsstil: Kennzeichen Kennzeichnend für den Laissez-faire-Führungsstil ist, dass der/die Vorgesetzte den Dingen ihren Lauf lässt. Die Entscheidungen werden entweder von Einzelnen bzw. von der Gruppe getroffen oder erfolgen nach informellen Regeln. Der/Die Vorgesetzte bietet Informationen auf Anfragen hin an, nimmt aber nicht an den Arbeitsgesprächen teil. Er/Sie kommentiert Handlungen nur, wenn er/sie gefragt wird.

Anwendung Es gibt zweifelsfrei Situationen, in denen die Anwendung des Laissez-faire-Verhaltens angemessen ist. Beispielsweise kann es für eine/n Vorgesetzte/n, der einen Bereich neu übernimmt sinnvoll sein erst einmal abzuwarten, zu beobachten und sich zurückzuhalten um zu erkennen, wo der Bereich Stärken und Schwächen aufweist. Auch später – in begrenzten Arbeitsphasen – ist es sinnvoll, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihren Freiraum zur Erfüllung bestimmter Aufgaben zu lassen. Zu bedenken ist freilich, dass dieser Führungsstil immer nur zeitlich begrenzt angewendet werden sollte.

Auswirkungen Wird der Laissez-faire-Führungsstil über einen längeren Zeitraum praktiziert, kann dies dazu führen, dass jede/r Mitarbeiter/-in nur noch seine eigenen Interessen verfolgt. Zusammenarbeit und Überblick gehen verloren, das gemeinsame Ziel kann meist nicht erreicht werden.

Anhang 18; Ergänzend Anhang 19: 7 Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt

Im Anhang 18 sind Kennzeichen, Anwendung und Auswirkung der klassischen Führungsstile nochmals zusammengefasst.

5.6 Beziehungs- und Aufgabenorientierung in der Führung

Generell lassen sich Führungsstile danach unterscheiden, ob sie primär durch eine Orientierung auf die Aufgabe/die Leistung oder auf die Mitarbeiter/innen gekennzeichnet sind.

Die Gruppe um Fleishman und Hemphill an der Ohio State University stellte mit Hilfe von Faktorenanalysen fest, dass sich die Verhaltensunterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Führerinnen und Führern größtenteils in zwei Dimensionen zusammenfassen lassen. Aber erst Jahre später wurden aufbauend auf den Ergebnissen der sog. Ohio-Studie die »Beziehungsorientierung« (»consideration«) und die »Aufgabenorientierung« (»initiating structure«) als die wichtigsten Führungsdimensionen eingeführt, die einen sowohl hinsichtlich der Mitarbeiter kooperativen als auch im Hinblick auf die Aufgabenstellung effizienten Führungsstil ermöglichen sollten.

Ohio-Studie

»**Consideration**« charakterisiert ein Führungsverhalten, das durch gegenseitiges Vertrauen, Achtung und Wärme der persönlichen Beziehungen ausgezeichnet ist und die Förderung der zweiseitigen Kommunikation, auch unter Beteiligung der Geführten bei den Entscheidungen des/der Führers/-in, in den Mittelpunkt stellt. In der beziehungsorientierten Führung richtet sich das Interesse der Führungskraft ausschließlich auf die Qualität der Beziehungen sowohl der einzelnen Gruppenmitglieder zueinander als auch auf das Beziehungsgefüge der gesamten Gruppe.

Beziehungsorientierung:
consideration

»**Initiating Structure**« bezieht sich auf ein Führungsverhalten, bei dem es in erster Linie um die Arbeitsorganisation und die strukturellen Beziehungen zwischen Führern/-innen und Geführten geht. Das Interesse der Führungskraft richtet sich allein auf die Frage, wie eine Aufgabe am effizientesten erledigt werden kann.

Aufgabenorientierung:
initiating structure

Die Kombination dieser beiden Führungsdimensionen führt zu vier grundlegenden Führungsstilen, die zur Basis der weiteren Führungsforschung geworden sind:

- › Hohe Beziehungs- und niedrige Aufgabenorientierung
- › Hohe Beziehungs- und hohe Aufgabenorientierung
- › Niedrige Beziehungs- und niedrige Aufgabenorientierung
- › Niedrige Beziehungs- und hohe Aufgabenorientierung

Die Vertreter der Ohio-Studie behaupten, dass der/die erfolgreiche Führer/-in hohe Ausprägungen in beiden Dimensionen aufweist. Dabei wird davon ausgegangen, dass die beiden Führungsausrichtungen »Beziehungsorientierung« und »Aufgabenorientierung«, obwohl statistisch unabhängig, nicht getrennt voneinander zu betrachten sind. Demnach geht es nicht um ein »Entweder – oder«; ein/e Vorgesetzte/r kann vielmehr sowohl mitarbeiter- als auch aufgabenorientiert führen. Führungserfolg setzt eine hohe Ausprägung auf beiden Dimensionen voraus.

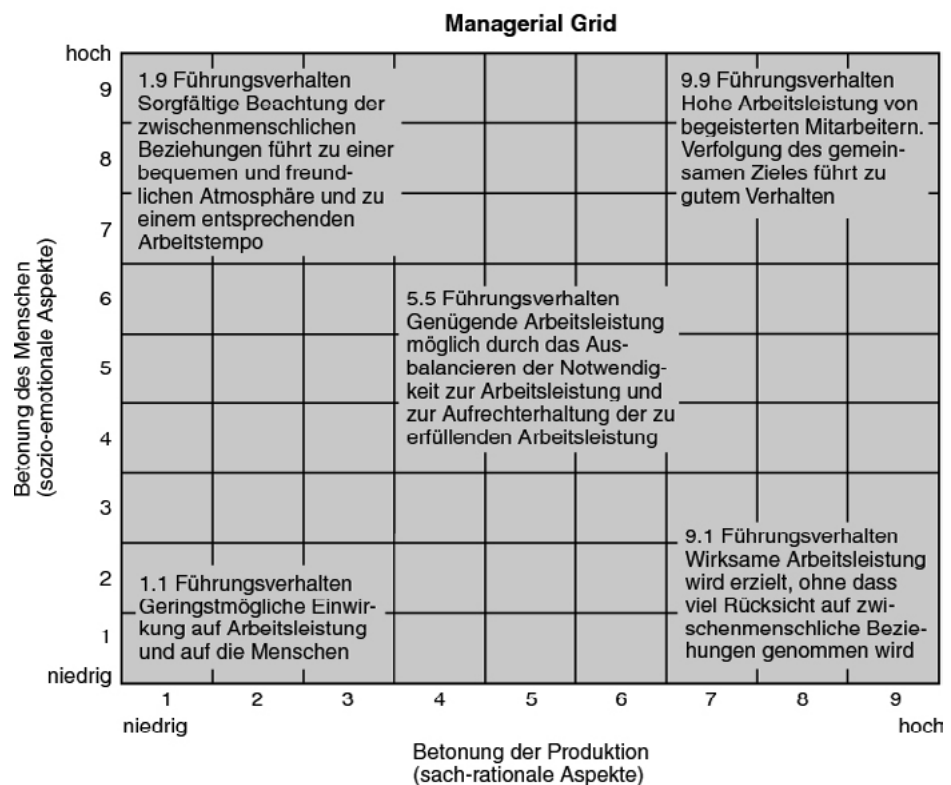
5.6.1 Verhaltensgitter nach Blake/Mouton

Managerial Grid Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake und Mouton bezieht sich auf die beiden Hauptfaktoren der Ohio-Studie »Beziehungsorientierung« und »Aufgabenorientierung«. Es zeigt für beide Dimensionen neunfache Abstufungen, womit sich theoretisch 81 Führungsstile ergeben.

Blake und Mouton haben selbst nur fünf ausdifferenziert, die im Verhaltensgitter wie folgt positioniert sind:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/managerial-grid.html>

Blake und Mouton Verhaltensgitter



Theorie 1.1 Die Theorie 1.1, auch als »Impoverished Management« bezeichnet, ist durch eine extrem niedrige Aufgaben- und Beziehungsorientierung gekennzeichnet. Die Führungskraft wirkt kaum auf Arbeitsleistung und Mitarbeiter/-innen ein. Sie verhält sich ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber gleichgültig und apathisch.

Theorie 1.9 Bei der Theorie 1.9, auch »Country Club Management« genannt, führt eine sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre. Leistungsziele werden jedoch vernachlässigt.

Bei der Theorie 5.5, auch »Middle of the Road Management« genannt, handelt es sich um einen Führungsstil, bei dem ein befriedigender Kompromiss zwischen den persönlichen Belangen der Mitarbeiter/-innen und den Erfordernissen des Leistungsprozesses gesucht wird. Mittlere Aufgabenorientierung wird dabei mit mittlerer Beziehungsorientierung verknüpft. Theorie 5.5

Theorie 9.1, als »Task Management« bezeichnet, ist durch ein energisches Streben nach Höchstleistungen gekennzeichnet. Aufgabenorientierung steht demnach im Mittelpunkt. Eine Rücksichtnahme auf die Belange und Erwartungen der Mitarbeiter/-innen erfolgt dabei nicht. Theorie 9.1

Als Theorie 9.9 oder »Team Management« wird schließlich ein Führungsstil bezeichnet, der ein hohes Leistungsstreben mit einer starken Berücksichtigung der Mitarbeiter/innenbelange verbindet. Gemeinsame Ziele spielen häufig eine wichtige Rolle zur Verwirklichung dieses Führungsstils. Theorie 9.9

Blake und Mouton treffen im Rahmen ihres Verhaltensgitters sehr klare Aussagen hinsichtlich des anzustrebenden Führungsstils. Die Theorie 9.1 bewerten sie als nicht sinnvoll, die Theorie 5.5 als unpraktisch, die Theorie 1.9 als idealistisch und die Theorie 1.1 als unmöglich. Dementsprechend sollten diese Theorien nicht gewählt werden. Anstrebenswert ist ihrer Ansicht nach ausschließlich die Theorie 9.9. Eine Festlegung auf einen einzigen Führungsstil widerspricht jedoch gerade dem situativen Ansatz.

5.6.2 Situative Führungstheorie von Hersey und Blachard

Die Erkenntnis, dass Führungsverhalten situativ sein soll und in einem komplexen interaktiven Kontext verläuft, führte zu der Einsicht, dass es nicht darum gehen kann, Führungsverhalten grundlegend in »richtig« und »falsch« zu klassifizieren.

Das situative Führen geht also davon aus, dass es den »richtigen« Führungsstil nicht gibt. Je nach Situation ist zur Zielerreichung – gemeint sind natürlich sowohl quantitative als auch qualitative Ziele – ein jeweils angepasster Führungsstil gefordert. Ein/e berufserfahrene/r Spezialist/-in kann nicht wie ein/e Auszubildende/r geführt werden und eine alltägliche Routine-Aufgabe braucht eine andere Führung als eine größere Umstrukturierungsmaßnahme oder ein Projekt. Situatives Führen erfordert einen flexiblen Führungsstil mit einem umfangreichen Verhaltensrepertoire.

Grundannahme zum situativen Führen

Ergänzend
Anhang 20: Einflüsse auf das situative Führungsverhalten

Ein schlauer Mensch hat einmal gesagt:

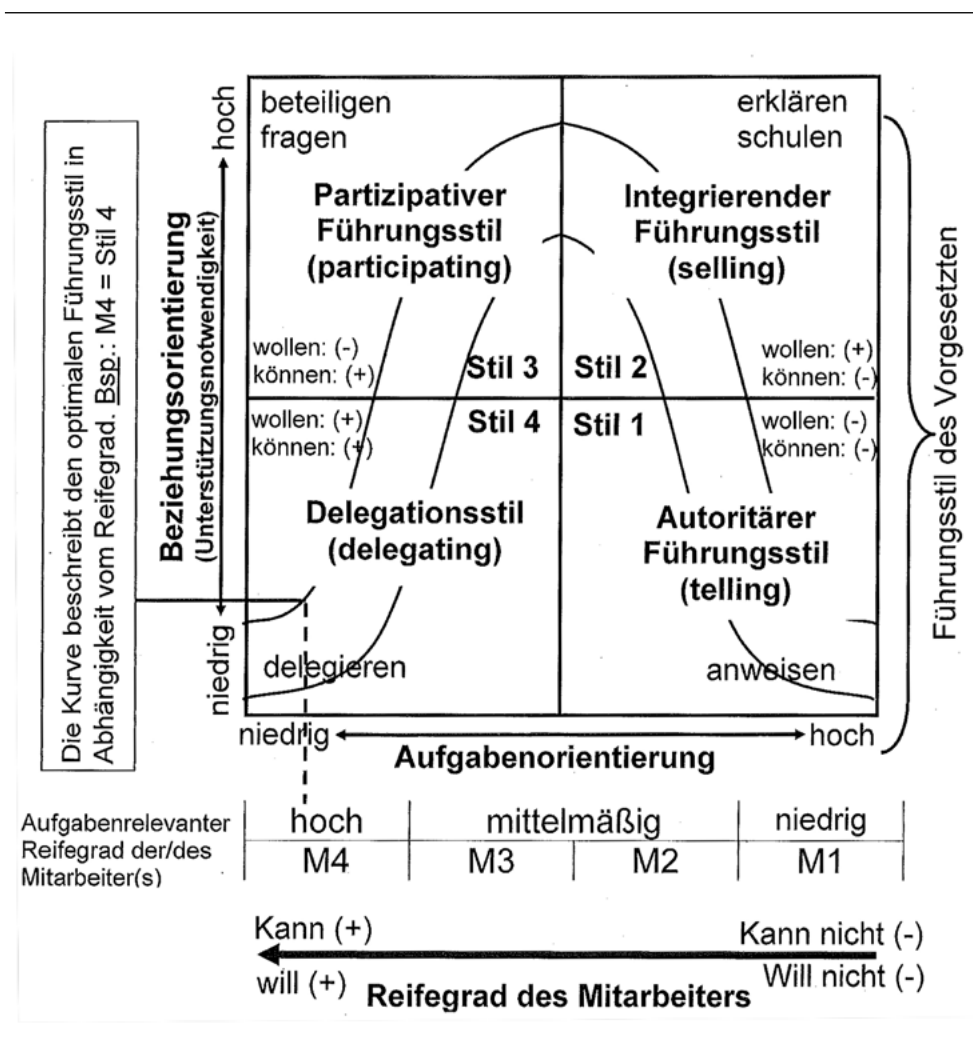
**»Wer als einziges Werkzeug einen Hammer hat, neigt dazu, alles wie einen Nagel zu behandeln.«
(Maslow, A.)**

Die Aufgabe des/der Führers/-in ist es, den für die jeweilige Situation passenden Stil anzuwenden.

Situatives Führungsmodell von Hersey und Blachard unterscheidet die Führungsstile »Anweisen« (»Telling«), Verkaufen bzw. Überzeugen (»Selling«), Beteiligen (»Participating«) und Delegieren (»Delegating«).

Als Situationsvariablen werden die Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen bezüglich der zu realisierenden Aufgabe, das heißt das Maß an Fachwissen, Fertigkeiten und Erfahrung, sowie die Bereitschaft bzw. Motivation zur Aufgabenrealisierung einbezogen. Ausgehend von dem so bestimmten Entwicklungsstand bzw. Reifegrad der Mitarbeiter/-innen wird der geeignete Führungsstil bestimmt.

Nach diesem Modell sind vier wesentliche Verhaltensweisen als Empfehlungen für Vorgesetzte abzuleiten.



niedrige Reife Bei einer niedrigen Reife der Mitarbeiter/-innen wird eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen. Mit anderen Worten: Der/Die Vorgesetzte sollte unterweisen (»telling«).

Hat sich der/die Mitarbeiter/-in weiter entwickelt (geringe bis mäßige Reife), ist es empfehlenswert, wenn der/die Vorgesetzte einen stark mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsstil gleichzeitig anwendet. Es kommt darauf an, die Mitarbeiter/-innen zu überzeugen (»selling«).

geringe/mäßige Reife

Bei mäßiger bis hoher Reife seiner/ihrer Mitarbeiter/-innen sollte der/die Vorgesetzte stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig weniger aufgabenbezogen führen und sie an der Zielsetzung oder an Entscheidungen beteiligen (»participating«).

mäßige/hohe Reife

Sehr »reife« Mitarbeiter/-innen benötigen weder eine besondere Zuwendung durch den/die Vorgesetzte/n, noch muss man ihnen detaillierte Vorgaben bezüglich ihrer Aufgaben und ihres Verhaltens machen. In diesem Falle sollte man Verantwortung delegieren (»delegating«).

hohe Reife

Die Führungskräfte sollen durch Training in die Lage versetzt werden, die Situation einzuschätzen und den geeigneten Stil auszuwählen. Das Ergebnis soll entsprechend ausgewertet werden und ggf. zu Modifikationen im Verhalten führen: Wird die Aufgabe über die Erwartungen hinaus gut bewältigt, so soll bei einer ähnlichen Aufgabe künftig ein Stil gewählt werden, der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Partizipation und Freiräume ermöglicht. Bei Misserfolgen oder unzureichenden Ergebnissen wird eine Rücknahme der Partizipation und eine stärkere Kontrolle und ggf. Unterweisung für sinnvoll erachtet.

Gegenüber den situativen Führungsmodellen sind kritische Anmerkungen angebracht: Der wesentliche Kritikpunkt liegt sicherlich in der Überschätzung der Verhaltensflexibilität der Führungskräfte bzw. in der Unterschätzung des Problems der Glaubwürdigkeit des Führungshandelns. Besonders unter Berücksichtigung der Überlegung, dass ein Führungsstil stark von der jeweiligen Person abhängig ist und ein beständiges Verhaltensmuster der Führungskraft darstellt, kann bezweifelt werden, dass eine Führungskraft ihr Verhalten beliebig auf die jeweilige Situation ausrichten kann oder wird.

Kritische Anmerkungen

5.7 Führungsstile der Zukunft

Der Frage »zukünftiger Führungsstile« hat sich eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gewidmet. Nach Befragung von rd. 400 Managerinnen und Managern lautet das Ergebnis, dass hierarchische Strukturen und somit eine ausnahmslos auf Autorität konzentrierte Führung für zukünftige Führungsmodelle eher als nicht (mehr) erfolgsversprechend bewertet werden müssen. Das dürfte allerdings keine Überraschung gewesen sein.

Keine Überraschung

Die Führungsstile der Zukunft sind nicht grundlegend neu. Im Wesentlichen basieren sie auf den bislang bereits dargestellten Stilen – lediglich ihre Ausrichtung und Schwerpunkte variieren. Demzufolge werden hier lediglich Tendenzen dargestellt.

Führung muss sich anpassen. Diversität, Individualisierung und Digitalisierung sind die eindeutigen Entwicklungen der Moderne. Daneben überschreiten Globalisierung und Technologisierung in ungeahnter Schnelle Grenzen des bisher Möglichen und stellen die Gesellschaft doch gleichzeitig vor immer neue Herausforderungen.

5.7.1 Adaptiver Führungsstil

Führung muss sich anpassen

Die heutige Arbeitswelt ist zunehmend durch eine strukturelle Komplexität und Diversität gekennzeichnet. Arbeitnehmer/-innen unterscheiden sich nach verschiedenen Bildungszweigen und beruflicher Orientierung, Qualifikationen und Leistungspotential sowie auch in den Erwartungen an den Arbeitgeber. Führung muss demnach individuell gestaltet werden und sich an die Differenzen unter den Arbeitnehmern/-innen anpassen (adaptieren).

5.7.2 Integrativer Führungsstil

Mitarbeiter an das Unternehmen binden

60 Prozent der im Rahmen der o. a. Studie befragten Betriebe sehen einen Fachkräfteengpass als größte Herausforderung für die nächsten Jahre. Folglich muss Fachpersonal an ein Unternehmen gebunden werden. Den Verlust wichtiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann sich ein Unternehmen bzw. eine Führungskraft nicht mehr leisten. Dies kann nur durch einen integrativen und auch motivierenden Führungsstil erfolgen. Führungskräfte müssen deshalb aktiv auf das Personal eingehen und auch deren Leistungswillen positiv einbinden. Potentiale wollen und sollen gefördert werden.

5.7.3 Vernetzter Führungsstil

Virtuelle Kommunikation optimieren

Durch die fortschreitende Digitalisierung, mehr Mobilität und Flexibilität sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer weniger daran gebunden, physisch an ihrem Arbeitsplatz zu sein. Ein künftiger Führungsstil muss also die virtuelle Kommunikation optimal für sich nutzen – sei es durch Videokonferenzen, Telearbeit, Telefon, Twitter oder eMail. Virtuelle Teams werden immer wichtiger und auch die Verwaltung muss lernen in dieser eher unpersönlichen Kommunikationsform den Zusammenhalt des Teams zu fördern und eine gemeinsame Identität zu bewahren.

5.8 Führungsgrundsätze des Landes Berlin

Führungsgrundsätze des Landes Berlin

Die Führungsgrundsätze des Landes Berlin waren ursprünglich ein Bestandteil der Gemeinsamen Geschäftsordnung (GGO II), bis sie durch entsprechende Regelungen im Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (das zwischenzeitlich auch nicht mehr existiert) abgelöst wurden. Aufgrund ihrer (immer noch) aktuellen Formulierungen und ihrer komprimierten Darstellung sollen sie hier dennoch aufgeführt werden, obwohl sie in der hier vorliegenden Form nicht mehr offiziell existieren.

In dieser Form nicht mehr existent

Die Berliner Verwaltung geht von einem auf der weitgehenden Delegation von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung beruhenden Führungskonzept aus und umfasst den kooperativen Führungsstil, der eine den Bedürfnissen der modernen öffentlichen Verwaltung angemessene Form der Führung und Zusammenarbeit ermöglicht.	Kooperativer Führungsstil
Maßgebend ist dabei das Bild vom/der mündigen Mitarbeiter/in, der/die verantwortlich an der Aufgabenerfüllung teilnimmt und vom/von der Vorgesetzten als selbständig denkender und handelnder Partner/in anerkannt ist.	Bild vom mündigen Mitarbeiter
Das Berliner Personalmanagement ist folgenden Leitsätzen verpflichtet:	Leitsätze
Alle Dienstkräfte tragen unmittelbare Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit und insbesondere gegenüber dem Steuerzahler.	
Die Dienstkräfte prägen das Verwaltungshandeln. Das setzt voraus, dass die Berliner Verwaltung alle Dienstkräfte dabei unterstützt, ihre Kreativität einzubringen und ihre Fähigkeiten optimal einzusetzen. Leistung fordern, fördern, messen und anerkennen bilden somit die Basis der Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern/innen. Die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten einer/s jeden Mitarbeiters/-in werden respektiert. Freie Meinungsäußerung fordern, Verantwortung übertragen sowie Beteiligung an Entscheidungen einräumen sind eine Quelle von Energien und daher unerlässlich.	Leistungen fordern, fördern und anerkennen
Personalmanagement ist kein Selbstzweck, sondern dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns. Der/Die Mitarbeiter/-in ist dabei der/die aktive Träger/-in dieses Vorgangs. Als solcher hat er/sie in der Verwaltung Perspektiven und Möglichkeiten der beruflichen und persönlichen Entfaltung.	
Führungskräfte sind die Motoren des Wandels. Sie müssen sich ihrer Führungsfunktion, die vor allem auch eine Vorbildfunktion ist, bewusst sein und sich bemühen danach zu handeln, um diese effektiv und fair gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszufüllen.	Führungskräfte sind die Motoren des Wandels.
Innovationsbereitschaft, Flexibilität, Mobilität und Lernfähigkeit sowie der Mut zur Erneuerung und beständiges Infragestellen derzeitiger Prozesse und Normen sind Grundvoraussetzungen eines dauerhaften Optimierungsprozesses und wichtige Qualifikationsmerkmale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	

5.9 Führungstechniken

5.9.1 Management by Exception

Management by Exception ist eine Führungskonzeption, die man mit »Führung nach dem Prinzip der Ausnahme« übersetzen kann. Sie stellt das Entscheiden in den Mittelpunkt der Führungsaufgaben. Alle anderen Aufgaben werden delegiert. Damit erlaubt Management by Exception den Führungskräften, sich auf ihre wesentlichen Führungsaufgaben – das Treffen von Entscheidungen – zu konzentrieren.	Führung nach dem Prinzip der Ausnahme
---	---------------------------------------

Der/Die einzelne Mitarbeiter/in erhält für seine/ihre Arbeit mehr Spielraum und weiß, dass nur ungewöhnliche Ereignisse nach oben weitergeleitet werden. Eine Führungskraft muss nach der Delegation nur noch dann in den Erfüllungsprozess eingreifen, wenn Ausnahmesituationen auftreten, die nicht innerhalb eines vorgegebenen Ermessensspielraums des/der Mitarbeiters/-in liegen.

Ermessensspielraum Zur Definition der Ausnahmesituation muss der Ermessensspielraum des/der Mitarbeiters/-in genau abgegrenzt werden. Fälle, die eine nur geringe Abweichung vom Normfall aufweisen, regelt der/die Mitarbeiter/in selbst.

Management by Exception ist eine klassische Führungskonzeption, die weit verbreitet ist und vor allem in der Praxis eine große Bedeutung besitzt. Unter dem Ausnahmeprinzip soll der/die Vorgesetzte nur sorgfältig überprüfte, zusammengefasste und gleich bleibend komparative Berichte bekommen, die alle für das Management relevanten Elemente enthalten. Alle Ausnahmen gegenüber den vorgegangenen Standards und zwar sowohl die außergewöhnlich guten als auch die außergewöhnlich schlechten Abweichungen, sollten dabei deutlich hervorgehoben werden. Zu entscheiden, worin die Ausnahme besteht, ist eine wertvolle Übung für den/die Mitarbeiter/in. Er/Sie muss lernen Schlüsselereignisse und Maßnahmen, die gute, schlechte oder indifferente Ergebnisse aufzeigen danach auszuwählen, ob die Arbeit nach Plan verläuft oder nicht.

Gefahren und Risiken Grundsätzlich beinhaltet diese Führungstechnik die Gefahr, dass eine Konzentration auf die Meldung von Misserfolgen negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter/innen hat. Erfolgserlebnisse bleiben aus. Da der/die Vorgesetzte ausschließlich über Ausnahmesituationen unterrichtet wird, neigt er/sie dazu, sich nur auf Maßnahmen zur Beseitigung von Störfaktoren zu konzentrieren. Informationen, die eine Innovation auslösen könnten, bleiben deshalb oftmals unentdeckt.

5.9.2 Management by Delegation

Delegation Man spricht von Management by Delegation, wenn eine Führungskraft Aufgaben und Entscheidungen aus ihrem Funktionsbereich auf eine/n Mitarbeiter/in überträgt. Delegiert werden dabei sowohl Routinearbeiten als auch schwierige Aufgaben und Entscheidungen. Delegation bedeutet weiterhin die Vergabe von Weisungsrechten und Vertretungsbefugnissen.

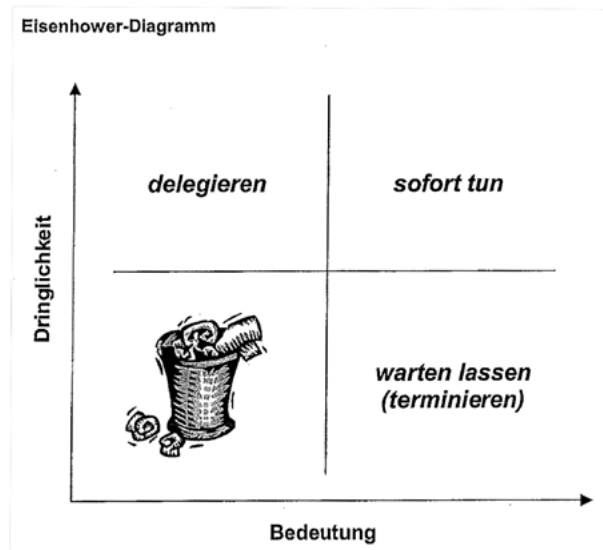
Verantwortung ist nicht delegierbar. Mit den Arbeitsaufgaben werden gleichzeitig auch die notwendigen Kompetenzen für die Aufgabenerfüllung übertragen. Der/Die Vorgesetzte trägt jedoch weiter die Verantwortung für sein/ihr Führungsverhalten, dieses ist nicht delegierbar. Das Ziel der Delegation ist es nicht, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen, sondern eine sinnvolle Aufgabenverteilung zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewährleisten.

Wie geht Delegation vor sich? Delegation setzt voraus, dass bei einer Führungskraft der Wille und die Fähigkeit vorhanden sind, Aufgaben aus dem eigenen Verantwortungsbereich an eine/n Mitarbeiter/in übertragen zu können. Zunächst ist also zu entscheiden, welche Aufgaben delegiert werden können und welche man besser selber macht.

Ein System zur Bestimmung von Aufgabenprioritäten ist das sog. Eisenhower-Diagramm. Mittels des Diagramms kann man entscheiden, ob eine Aufgabe sofort zu erledigen ist, die Aufgabe in eine »Warteschleife« kommt, oder ob diese delegiert werden kann.

Eisenhower-Diagramm

Eisenhower-Diagramm



nach:
Dwight D. Eisenhower

Darüber hinaus muss der/die Vorgesetzte genügend Fachwissen besitzen, um der/dem Mitarbeiter/in die Aufgaben auch erklären zu können. Die Führungskraft sollte immer entsprechend der Fähigkeit und Kapazitäten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegieren. Der/Die Mitarbeiter/in muss die geeignete Qualifikation, genug Zeit und den Willen besitzen, um die ihm/ihr übertragenen Aufgaben lösen zu können.

Delegation birgt dann eine Gefahr, wenn man den/die Mitarbeiter/in unterfordert, überlastet oder nicht ausreichend informiert. Die größte Gefahr, die das Führungsinstrument Delegation beinhaltet, liegt jedoch in den Widerständen der Führungskräfte selbst gegen eine Delegation. Viele Vorgesetzte delegieren mit Widerwillen oder in unzureichendem Maße. Führungskräfte können nicht alle Aufgaben im Alleingang erledigen. Sie sind auf gute und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen.

Risiken und Gefahren der Delegation

5.9.3 Management by Objectives

Das Konzept des Managements by Objectives geht davon aus, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen Zielsetzungen gemeinsam erarbeiten. Darin werden Aufgabenbereich und Verantwortung jedes/r einzelnen Mitarbeiters/in auf der Grundlage des von ihm/ihr erwarteten Ergebnisses festgelegt. Um dies zu erreichen, muss es klare Vorstellungen darüber geben, was erreicht werden soll.

Führen durch Ziele/
Zielvereinbarungen

Das Erfassen der Ergebnisse muss gesichert sein, um den Erfolg oder Misserfolg überhaupt messen zu können.

Zielorientierung Die Zielorientierung bedeutet im Wesentlichen zweierlei: Ziele werden nicht nur in globaler Form vorgegeben. Vielmehr werden aus dem Gesamtziel Unterziele und Einzelziele abgeleitet. Diese können den Führungskräften und Mitarbeitern/innen als Orientierungshilfen für ihre Arbeit dienen. Das einmal aufgestellte Ziel und die dazu gehörigen Unterziele sind keine feststehenden Größen. Sie sind selbst veränderlich. Sie unterliegen einem ständigen Wandel durch die Führungs- und Ausführungsprozesse, durch deren Ergebnisse oder durch Anpassungsmaßnahmen. Die Zielbildung ist deshalb in den Gestaltungsprozess mit einzubeziehen.

Risiken und Gefahren Grundsätzlich besteht bei der Management-by-Objektives-Konzeption immer die Gefahr, dass Unklarheit über die Frage herrscht, woran die Ziele ausgerichtet werden sollen. Des Weiteren wird die Anforderung, ständig neue Innovationen zu bringen und sich den neuen Gegebenheiten anzupassen, oft nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt.

Ob die richtigen Ziele gesetzt und formuliert wurden, kann durch die Konzeption nicht beantwortet werden. Die Zielerreichung kann vielmehr zum Selbstzweck werden und zur Selbstzufriedenheit bei den Führungskräften führen. Alle gesetzten Ziele können erreicht oder sogar übertroffen werden, ohne dass dabei hinterfragt wird, ob die Ziele überhaupt noch zeitgemäß sind. Wesentliche Chancen und Entwicklungen werden nicht genutzt, weil sie nicht Gegenstand der Zielformulierung waren. Es kann daher nicht sichergestellt werden, dass durch Management by Objektives das Leistungspotential eines Unternehmens voll ausgeschöpft wird.

Ergänzend
Anhang 21:
Management by ...

5.10 Frauen und Führung

Frauen in Führungspositionen sind in Deutschland immer noch eher selten zu finden. Vor allem in den Chefetagen großer Firmen sind sie deutlich unterrepräsentiert. Die Zahl der weiblichen Führungskräfte steigt aber von Jahr zu Jahr kontinuierlich an.

Nach dem gängigen Stereotyp sind Frauen eher gemeinschafts-, Männer eher handlungsorientiert. Unter Gemeinschaftsorientierung fallen Eigenschaften wie Fürsorglichkeit, Zugewandtheit und Freundlichkeit. Handlungsorientierung umfasst Eigenschaften wie Selbstsicherheit, Aggressivität und Durchsetzungsvermögen.

Führen Frauen demzufolge anders als Männer?

Führen Frauen anders? Insgesamt zeichnet sich die Antwort ab, dass dies nicht der Fall ist. Alice Eagly (2007) begründet das wie folgt: An Führungspositionen sind bestimmte Rollenerwartungen und Anforderungen geknüpft. Und es gibt bestimmte Wege und Hürden, die gegangen und genommen werden müssen, um dorthin zu gelangen. Wer es also in eine Führungsposition schafft, weist die notwendigen Fähigkeiten dafür auf. Darüber hinaus haben Frauen in hochrangigen Führungspositionen es in einer Arbeitswelt, die auf dieser Ebene immer noch männlich dominiert ist, dorthin geschafft.

Sie haben also ihre männlichen Kollegen und Vorgesetzten davon überzeugt, dass sie es würdig sind, eine hohe Position zu bekleiden. Die Kriterien nach denen sie beurteilt wurden sind folglich auch überwiegend männlich geprägt. Selbst wenn es einen typisch weiblichen Führungsstil gäbe, wäre anzunehmen, dass er sich bei den Frauen in Spitzenpositionen nicht findet, solange die Maßstäbe eher männlich geprägt sind.

Für die Barriere, die Frauen daran hindert, in die Chefetagen vorzudringen, hat sich seit den 1980er-Jahren das Bild der »gläsernen Decke« eingebürgert. »Glass ceiling (gläserne Decke)« bezeichnet also die für Frauen kaum durchdringbare Decke zwischen dem mittleren und dem oberen Management. Die Hindernisse, die Frauen den letzten Karrieresprung verwehren sind vielfältig und zum Teil subtil.

Gläserne Decke

Hindernisse

Nur halb so viele Frauen wie Männer in Führungspositionen haben Kinder. Karriere und Familie sind für Frauen offenbar kaum vereinbar – weder aus ihrer eigenen Sicht noch aus Sicht der Personalverantwortlichen. Dass Frauen Kinder bekommen und für die Folgezeit ausfallen oder anschließend womöglich in Teilzeit wieder einsteigen könnten, wird nach wie vor als Argument gegen die Auswahl von Frauen für Führungspositionen genutzt. Solche Probleme werden bei männlichen Kandidaten nicht vermutet.

Familie als
Stolperstein

Denken Menschen an eine Führungskraft, dann denken sie an einen Mann. Dieses Phänomen wird in der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur als »think manager – think male-Phänomen« bezeichnet. Genau das macht es den Frauen schwierig, überhaupt für eine Führungsposition in Betracht gezogen zu werden.

Eine Führungskraft
ist männlich

Schaffen es Frauen in eine Führungsverantwortung stellt sie der gleiche Sachverhalt vor ein Akzeptanzproblem. Füllt eine Frau ihre Position unterstützend, konsensorientiert und partizipativ aus, entspricht sie zwar den an sie gestellten Rollenerwartungen als Frau, aber nicht denen als Führungskraft. Tritt sie entschlossen und durchsetzungsstark auf, verhält sie sich den Erwartungen an eine Führungskraft entsprechend, aber nicht denen an eine Frau. Verhält sich eine Frau also dominant, lautstark oder trägt ihre Leistung selbstbewusst nach außen, gilt sie als herrisch oder arrogant. Ein Mann dagegen wird als leidenschaftlich und selbstbewusst wahrgenommen.

Akzeptanzproblem

Frauen können offensichtlich genauso gut führen wie Männer. Aber sie werden anders wahrgenommen – von Vorgesetzten, die Personalentscheidungen treffen, aber auch von Mitarbeitern/innen. Damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen und sich dort auch behaupten können, muss sich das Bild der typischen Führungskraft ändern.

Ergänzend
Anhang 22:
11 Gebote der
Mitarbeiterführung



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
15. Was versteht man unter Führung?
Versuchen Sie diesen Begriff zu definieren.
-
16. Stellen Sie den Führungsvorgang bzw.
Führungsprozess dar und erläutern Sie ihn.
-
17. Erläutern Sie das 360°-Modell der Führung (Sandwich-
Modell) stellen Sie die grundsätzlichen Führungsdilemmata
(Widersprüchliche Anforderungen an die Führungskraft) dar.
-
18. Benennen Sie die 3 klassischen Führungsstile (nach Lewin)
mit Auswirkungen und möglichen Anwendungsbereichen.
-
19. Was unterscheidet das Verhaltensgitter nach Blake/Mouton
von den klassischen Führungsstilen (nach Lewin)?
-
20. Stellen Sie die situative Führungstheorie nach Hersey und
Blachard dar. Diskutieren Sie ihre Anwendungsmöglichkeiten.
-
21. Nennen Sie mögliche zukünftige Führungsstile
und erläutern Sie deren Basis.
-
22. Erläutern Sie die Führungstechnik »Management by Delegation«.
-
23. Was soll mit dem »Eisenhower-Diagramm« erreicht werden?
Stellen Sie das Diagramm dar und erläutern Sie es.
-
24. Was versteht man unter einer »gläsernen Decke« und
welche Hindernisse stehen Frauen auf dem Weg ins obere
Management (immer noch) im Weg?
-

6. MOTIVATION UND MOTIVATIONSTHEORIEN



LERNZIELE

DER / DIE LERNENDE SOLL

20. den Begriff der Motivation definieren können,
21. extrinsische und intrinsische Motivation erklären und anhand von Beispielen darstellen können,
22. die Motivationsmodelle nach Maslow, Herzberg, Staehle und Vroom nennen und erklären können,
23. Prozess- und Inhaltstheorien der Motivation voneinander abgrenzen und mit Beispielen belegen können.

*»Management ist nichts anderes als die Kunst, andere Menschen zu motivieren.«
(Lee Iacocca, amerik. Spitzenmanager)*



MERKSATZ

Der Begriff der Motivation ist heute besonders im Arbeitsleben in aller Munde. In der Natur- und in den Geisteswissenschaften gibt es dennoch keinen einheitlichen Motivationsbegriff, deshalb werden drei einfache Definitionen dargestellt:

»Motivation sind ...

Beweggründe, die einen Menschen veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen.« (Bänsch, A., 2013)

Motivation

»Motivation ist ...

eine hypothetische Bezeichnung, um die Gesamtheit der in einer Handlung wirksamen Elemente (= Motive) zu erklären, die das individuelle Verhalten aktivieren, richten und regulieren.«

(Brockhaus-Enzyklopädie, 1991)

»Motivation ist ...

der Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.«

(De Micheli, M., 2006)

Im Gegensatz zu den beim Menschen eher begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet.

6.1 Extrinsische und intrinsische Motivation

In der Sozial- und Arbeitspsychologie wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden.

Intrinsische Motivation Unter intrinsischer Motivation versteht man die Kraft, die einen Menschen »von innen heraus« antreibt. Durch diese Kräfte werden primäre Bedürfnisse, etwa Hunger und Durst, gestillt aber auch darüber hinausgehende Wünsche oder sekundäre Bedürfnisse des Menschen erfüllt. Zu den sekundären Bedürfnissen zählt beispielsweise das Streben nach Wissen, nach Unabhängigkeit oder nach Selbstverwirklichung.

Intrinsisch motiviertes Verhalten folgt daher aus der Ausführung der Handlung selbst. Das heißt, die Tätigkeit selbst befriedigt und macht Freude. Der/Die intrinsisch motivierte Mitarbeiter/in benötigt zunächst keine weiteren Anreize, um eine gute Leistung zu erbringen. Der innere Wunsch, eine Aufgabe gut zu erfüllen reicht aus. Der/Die Mitarbeiter/in fühlt sich durch die Aufgabe positiv herausgefordert.

Intrinsische Arbeitsmotive Intrinsische Arbeitsmotive sind zum Beispiel der Wunsch nach körperlicher Betätigung, Kontakt, Leistung und Selbstverwirklichung. Dazu beitragen können das Feedback über die eigene Leistung, die Selbstständigkeit beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten, Mitsprachemöglichkeiten oder Entscheidungsspielräume, aber auch die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung und die Aufstiegsmöglichkeiten.

Extrinsische Motivation Bei der extrinsischen Motivation wirken Kräfte, die den Menschen »von außen« beeinflussen. Nicht die Tätigkeit selbst, sondern nur ihre Folgen oder Begleitumstände tragen zur Befriedigung bei.

Extrinsische Arbeitsmotive Extrinsische Arbeitsmotive sind demnach zum Beispiel Geld, Sicherheit und Geltung. Sie können durch materielle Anreize wie Lohn, Prämien, Renten, Statussymbole u. ä. befriedigt werden.

Allerdings kann in der Praxis nicht immer eine Verbesserung des Mitarbeiter/innengagements beobachtet werden.

Eine Belohnung kann zwar die extrinsische Motivation steigern, gleichzeitig lässt jedoch die intrinsische Motivation deutlich nach. Wenn der/die Mitarbeiter/in einen äußeren Reiz bekommt, verliert er/sie seine/ihre Eigeninitiative.

Bei der Bestrafung kann sich sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation verschlechtern. Der/Die Mitarbeiter/in reagiert »trotzig« und verliert zusätzlich Eigeninitiative und Freude an der Arbeit.

6.2 Inhaltstheorien der Motivation

Die Motivationsforschung unterscheidet weiterhin nach Inhalts- und Prozesstheorien.

Inhaltstheorien beziehen sich auf die Frage, wodurch das individuelle Verhalten bewirkt und beibehalten wird, während die Prozesstheorien die Frage stellen, wie das individuelle Verhalten bewirkt und gelenkt werden kann.

Abgrenzung von Inhalts- und Prozesstheorien

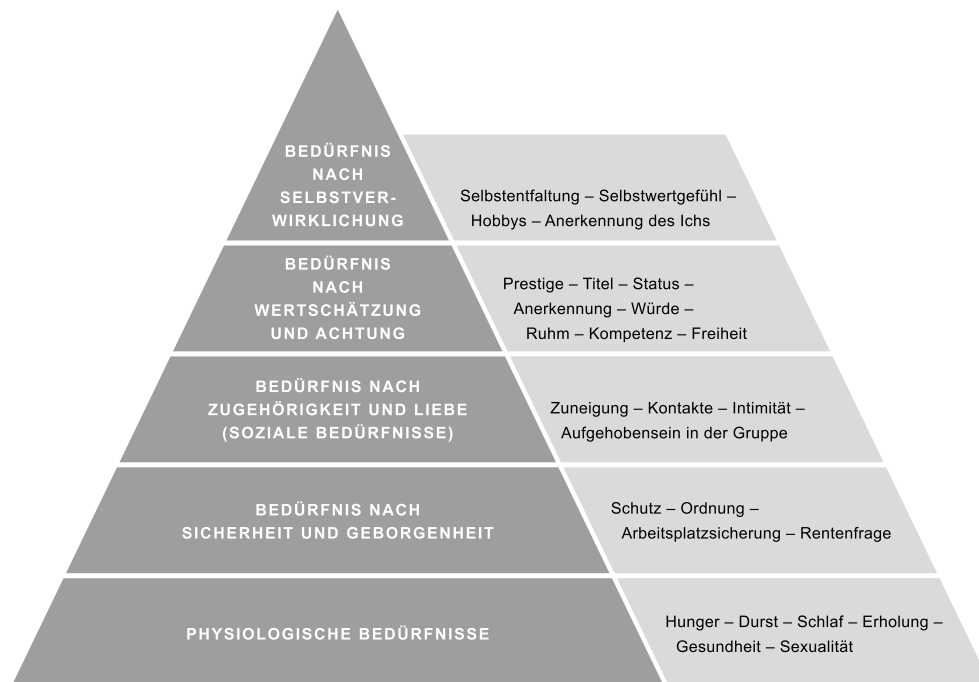
6.2.1 Bedürfnishierarchie nach Maslow

Der amerikanische Soziologe A. Maslow hat in seiner Bedürfnistheorie, auch als Maslow'sche Bedürfnispyramide bekannt, mögliche Bedürfnisse oder Motive in einem System aus fünf Bedürfniskategorien geordnet.

Maslow geht davon aus, dass die Bedürfnisse niederer Ebenen solange Vorrang gegenüber der nächst höheren Bedürfniskategorie haben, solange sie nicht gesättigt sind. Mit der Befriedigung der »niederen Bedürfnisse« geht automatisch eine Steigerung der Ansprüche (»Streben nach Höherem«) einher.

Streben nach Höherem

Maslow'sche Bedürfnispyramide



grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Das bedeutet zum Beispiel dass für einen Menschen der hungert das Bedürfnis nach Lob und Anerkennung gering ist, oder dass für einen Menschen, der sich in der Gruppe der er angehört oder angehören will nicht zuhause fühlt, es von geringerem Bedürfnis ist, persönliche Erfolge zu erzielen.

Allerdings darf bei dieser Theorie nicht von starren Grundgegebenheiten ausgegangen werden. Änderungen von Inhalten in den Bedürfniskategorien und von Anspruchsniveaus im Zeitablauf (Lernprozess) und damit auch Überlappungen der Bedürfniskategorien, dürfen nicht ausgeschlossen werden.

6.2.2 Motivationstheorie nach Herzberg

Der amerikanische Soziologe Herzberg verstärkte Maslows Ansicht in seiner Theorie, die er nach Untersuchungen bei Stahlarbeitern in Pittsburgh entwickelte.

Hygiene- bzw. Maintenancefaktoren (Unzufriedenheitsmacher)

Im Ergebnis sieht die Theorie zwei unterschiedliche Faktorengruppen, nämlich Motivatoren (Zufriedenheitsmacher) und so genannte Hygiene- bzw. Maintenancefaktoren (Unzufriedenheitsmacher) vor. Unter letzteren versteht Herzberg Leistungsanreize aus den Begleitumständen der Arbeit wie zum Beispiel Lohn- und Prämienhöhe, Arbeitszeitregelungen und auch zusätzlich Sozialleistungen wie Kantinen, Werkwohnungen oder Sportmöglichkeiten. Diese Faktoren können zwar zum Eintreten und Verbleiben in einen Betrieb veranlassen, aber sie werden sehr bald als selbstverständlich empfunden. Sie motivieren damit nicht zur Arbeit selbst. Allerdings wird der/die Mitarbeiter/in unzufrieden, wenn in diesem Bereich nicht »vorgebeugt« (Hygiene) und wenn nicht ein gutes Betriebsklima »aufrechterhalten« (Maintenance) wird.

Motivatoren (Zufriedenheitsmacher)

Diese Faktoren stellt Herzberg jenen gegenüber, die er Motivatoren nennt und die sich als Leistungsanreize aus der Arbeit selbst verstehen. Dazu gehören beispielsweise Anerkennung des Leistungserfolges, die Übertragung von Verantwortung und die Verringerung von Kontrollen. Durch solche Maßnahmen werden die Mitarbeiter/innen motiviert, die Arbeitszufriedenheit im Sinne einer Identifikation mit der Arbeit steigt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Motivatoren bei einem Mangel an Hygiene- bzw. Maintenancefaktoren nicht aktiviert werden. Andererseits kann eine angemessene Bereitstellung dieser Faktoren auch nicht einen Mangel an Motivatoren ausgleichen. Beide hängen also voneinander ab.

Ergänzend Anhang 23: Motivatoren und Hygienefaktoren

Für den/die Vorgesetzte/n bedeutet das, dass er/sie darauf achten muss, keine Unzufriedenheit aufkommen zu lassen, zum Beispiel durch einen Mangel an Information, negative Beziehungen zur Gruppe oder in der Gruppe oder durch schlechte Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig muss dem/der Vorgesetzten bewusst sein, dass er/sie durch Lob und Anerkennung, durch Freiräume oder durch die Übertragung von mehr Verantwortung und fordernden Aufgaben die Leistungsbereitschaft seiner/ihrer Mitarbeiter/innen steigern kann.

6.3 Prozesstheorien der Motivation

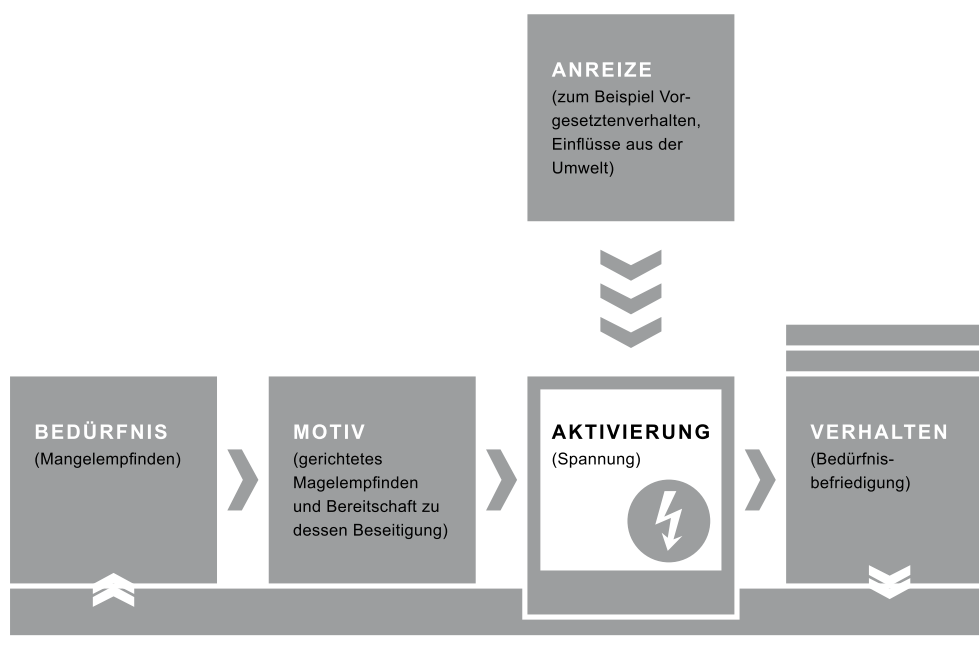
Die älteren Motivationstheorien von Maslow (1954) und Herzberg et al (1959) thematisieren vor allem die konkreten Motive und Bedürfnisse, die dem menschlichen Handeln zugrunde liegen. Nicht ganz so schematisch, sondern eher bereits prozessorientiert wird die Motivationstheorie von Staehle (1999) verstanden.

6.3.1 Motivationsmodell nach Staehle

Auch Staehle definiert in seinem Modell die Bedürfnisse – ähnlich wie bei Maslow – als Mangelempfinden. Diese dienen als Reiz, um den Menschen in Handlungsbereitschaft zu versetzen. Ein gerichtetes Mangelempfinden (Motiv) entsteht dann, wenn der gegenwärtige Zustand dem angestrebten Zielzustand (u. a. bestimmt durch die Sozialisation) nicht (mehr) entspricht.

gerichtetes
Mangelempfinden

Die Handlung bzw. das Verhalten wird sowohl von vorhandenen extrinsischen oder intrinsischen Anreizen als auch von gegebenen situativen Rahmenbedingungen bestimmt.



grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

6.3.2 VIE-Theorie nach Vroom

Vrooms Theorie verfolgt den sogenannten Weg-Ziel-Ansatz. Danach ist davon auszugehen, dass Menschen sich für Vorgehensweisen entscheiden, die besonders dazu geeignet sind, den von ihnen subjektiv erwarteten Nutzen in höchstmöglichem Maß zu erreichen. Dabei geht Vroom von einer bewussten Entscheidungshandlung der Menschen aus.

Weg-Ziel-Ansatz

Das Modell baut auf drei wesentlichen Variablen auf:

Die **Valenz (V)**, als subjektiv bewerteten Nutzen von Handlungsmöglichkeiten; die **Instrumentalitäten (I)**, als Wahrscheinlichkeiten, mit bestimmten Handlungen ein bestimmtes (oder auch mehrere) Ziel(e) zu erreichen und die **Erwartungen (E)** als subjektive Einschätzung der Situation in Bezug auf die Frage, ob die Person in der Lage ist, Ziele zu erreichen. Nach Vroom ergibt sich als Produkt aus diesen drei Faktoren nunmehr die Motivation.

Valenz (V)
Instrumentalitäten (I)
Erwartungen (E)

Nach Staehle lassen sich die Annahmen, die Vrooms Theorie zu Grunde liegen, wie folgt zusammenfassen:

- › Individuell bestehen unterschiedliche Präferenzen für verschiedene Ziele.
- › Es bestehen individuelle Erwartungen über die Annahme, dass eigenes Handeln zu einem erwünschten Verhalten führt.
- › Es bestehen subjektive Erwartungen, dass ein bestimmtes Verhalten ein bestimmtes Ergebnis nach sich zieht.
- › Das Verhalten einer Person wird situationsbezogen auf die momentanen Erwartungen und Präferenzen ausgerichtet.

Kritische
Anmerkungen

Kritisch zu Vrooms Theorie wird häufig angemerkt, dass Valenzen und Erwartungen schwer messbar sind. Hierzu ist darauf hinzuweisen, dass Abgrenzungsschwierigkeiten bei Motivationstheorien nahezu immer bestehen, da es sich nicht um rein mathematische Faktoren handelt, sondern um menschliches Verhalten. Es ist jedoch legitim, zur theoretischen Behandlung bestimmte Grundannahmen zu treffen und beispielsweise den Motivationslevel auf einer Skala von -5 bis +5 zu messen. Wesentlich ist nicht der Berechnungsfaktor der Theorie, sondern die Grundannahme, dass Menschen in Abhängigkeit von den zu erreichenden Zielen eine niedrigere oder höhere Motivation aufweisen.

6.4 Motivationskiller Chef?

Mitarbeiter/innenmotivation wird insgesamt oft als großes Geheimnis empfunden. Ganz offensichtlich sind dagegen die häufigen Führungsfehler.

Mitarbeiter/innen werden kritisiert, durch Bedrohung ihrer Bedürfnisse eingeschüchtert und nicht als Mensch, sondern nur als Produktionsfaktor betrachtet. Der Mensch, der durch Kritik hochmotiviert seine Aufgaben erfüllt, muss erst noch geboren werden. Der Mensch, der sich durch die Bedrohung seiner Bedürfnisse entfaltet und begeistert seiner Arbeit nachgeht, wird vergeblich gesucht. Der Mensch, der sich nur als Produktionsfaktor fühlt und dabei freudestrahlend und selbstbewusst gute Leistungen erbringt, wird auf dieser Welt nicht zu finden sein.

Motivation ist der
Schlüssel zum Erfolg

Mitarbeiter/innenmotivation heißt, die wahren Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entschlüsseln und zu berücksichtigen. Mitarbeiter/innenmotivation heißt weiter, die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Bedürfnisse des Unternehmens in Einklang zu bringen. Mitarbeiter/innenmotivation erfolgt zum Nutzen der Menschen und zum Nutzen des Unternehmens. Dann ist auch die Führung erfolgreich. Motivation ist somit der »Schlüssel zum Erfolg« (Rajner, N., 2010). Insofern muss es im Interesse jeder Führungskraft liegen, die Mitarbeiter/innenziele und -interessen zu identifizieren und zu kennen.

Glaubt man dem Ergebnis der weltweit durchgeführten Studie »Lessons for Leaders from the People« (2012), dann wissen viele Führungskräfte gerade nicht, wie sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren. Viele Mitarbeiter/innen würden nach eigenen Angaben um bis zu 60 Prozent effektiver arbeiten, wenn sie sich vom/der Chef/in unterstützt fühlten.

Das Ziel der Studie sollte es sein, den Führungskräften vor Augen zu halten, wie ihre Mitarbeiter/innen denken. Zu diesem Zweck wurden die subjektiven Eindrücke der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgewertet. Die Befragten sollten ihre/n eigene/n Chef/in bewerten und ihn oder sie mit der Führungskraft in ihrer Laufbahn vergleichen, die sie als beste/n Chef/in in der eigenen Karriere empfunden hatten. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sie teilweise nur halb so produktiv arbeiten können, wie sie wollten, weil ihnen die Unterstützung durch den/die Chef/in fehlt. 37 Prozent sagten, selten oder sogar niemals motiviert zu sein.

Befragt nach den inhaltlichen Kritikpunkten an ihrem/ihrer Chef/in nannte jeder Zweite die fehlende Möglichkeit, Probleme eigenständig lösen zu können. 45 Prozent nannten fehlendes Feedback und Lob als Manko. Mehr als ein Drittel gab eine schlechte Arbeitsorganisation als Problem an. Ebenso häufig wurde das Bevorzugen einzelner Kollegen/innen kritisiert. Jeder Zweite sagte außerdem, er habe schon einmal über einen Jobwechsel wegen seiner/s Chefs/in nachgedacht. Immerhin 39 Prozent sagten, sie hätten schon einmal wegen Problemen mit dem/der Vorgesetzten ihren Job gekündigt.

Hauptkritikpunkt:
Fehlendes Lob oder
Anerkennung

Schwache Führung führt zu schlechten Ergebnissen. Entsprechend könnte eine gute Personalführung effizientere Ergebnisse liefern. Wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen, sei ihre Loyalität mit dem Arbeitgeber höher. Kleinere Fehler werden dann eher verziehen. Auch das spiegelt die Umfrage wider: 98 Prozent der Befragten, die angaben, sich von ihrer/m Chef/in motiviert zu fühlen, sind nach eigenen Angaben zu Höchstleistungen bereit. Bei den frustrierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dagegen waren es gerade einmal elf Prozent.

Die Ergebnisse decken sich mit denen der aktuellen Gallup-Studie (2012). Das Meinungsforschungsinstitut untersucht jährlich, wie es um die Mitarbeiter/innenmotivation weltweit bestellt ist. In den vergangenen Jahren hatte sich die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber stetig verschlechtert. Der aktuellen Umfrage zufolge gaben 24 Prozent der Befragten in Deutschland an, dass sie keine emotionale Bindung mehr zu ihrem Arbeitgeber hätten – bis hin zur inneren Kündigung.

Gallup-Studie 2012



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
25. Was versteht man unter Motivation?
Versuchen Sie diesen Begriff zu definieren.
-
26. Erläutern Sie die Begriffe extrinsische und intrinsische Motivation. Nennen Sie (jeweils) Beispiele.
-
27. Erläutern Sie die Bedürfnishierarchie nach Maslow.
-
28. Erläutern Sie die Motivationstheorie nach Herzberg. Erklären sie (mit Beispielen) die Begriffe Motivatoren und Hygienefaktoren.
-
29. Stellen Sie das Motivationsmodell nach Staehle dar.
-
30. Erläutern Sie die Prozesstheorie von Vroom und grenzen Sie die Begriffe Prozess- und Inhaltstheorien der Motivation voneinander ab.
-

7. PERSONALMANAGEMENT



LERNZIELE

DER / DIE LERNENDE SOLL

24. den Begriff Personalmanagement kennen und definieren können,
25. die Bestandteile eines Personalmanagementkonzepts kennen, darstellen und erläutern,
26. das Anforderungsprofil als Grundlage des Personalmanagements verstehen und entwickeln können.

Personalmanagement ist ein komplexes System, das u. a. auch die Teilaspekte »Personalentwicklung und Demographiemangement« beinhaltet. Um die Übersichtlichkeit des Lehrbriefs zu erhalten, werden beide Aspekte in den folgenden zwei Modulen gesondert betrachtet.

7.1 Ausgangssituation im Land Berlin

Nach der Wiedervereinigung musste sich das Land Berlin Veränderungsprozessen unterziehen. Ziel war eine Verwaltungsreform, die die öffentliche Verwaltung in ein »Unternehmen Verwaltung« umbauen sollte. Dabei wurde auch externe Beratung u. a. von McKinsey in Anspruch genommen. Mit ihrem Bericht (08/99) zum Personalmanagement stellt McKinsey die Ausgangslage des Landes Berlin dar.

Ergänzend
Anhang 24:
McKinsey 08/99

Die vorherrschend bürokratische Struktur der Verwaltung, mit ihrer starken Reglementierung, lässt die Aufgabe der Führung zu einem kaum feststellbaren »Randphänomen« verkommen. Vorgesetzte sehen sich lediglich als eine Art »herausgehobene Sachbearbeiter« (Müller, E., 1996), die zwar eine übergeordnete Stellung bekleiden, aber kaum echte Führungsaufgaben wahrnehmen.

Mangelnde
Führungsqualitäten

Das Image der Verwaltung und vor allem auch der Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst, wird überwiegend negativ dargestellt. Der Wegfall von »beruflichen Statusvorteilen« (Klages, H., 1990) macht eine Neuorientierung in der Verwaltung unerlässlich, will man zukünftig nicht auf qualifiziertes und motiviertes Personal verzichten.

Schlechtes Image

Die Aufgaben, die die Mitarbeiter/innen in der öffentlichen Verwaltung zu erfüllen haben werden oft als monoton, einschränkend und entmündigend bezeichnet. Die strikte Arbeitsteilung und weitreichende Weisungsbefugnisse der Vorgesetzten, lassen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kaum Entfaltungs- und Selbstverwirklichungsspielraum. Vor allem jüngere Mitarbeiter/innen verlangen mehr von ihrer Tätigkeit, als das bloße Ausführen vorgegebener Handlungsanweisungen.

Demotivierende
Arbeitsinhalte

Mangelnde Nutzung
der Ressource
Personal

Obwohl unbestreitbar und auch in jeder Haushaltsaufstellung nachzulesen, dass der größte Ausgabenblock für das Personal zu Buche schlägt, ist es beachtlich, dass in der Literatur geradezu Einigkeit darüber besteht, dass das Personal, als teuerste und zugleich für das Fortbestehen einer Organisation wichtigste Ressource, auch die am wenigsten genutzte darstellt (Damkowski, W./Precht, C., 1995). Will man in der öffentlichen Verwaltung eine sinnvolle und vor allem auch effektive Reform in die Wege leiten, so geht wohl kein Weg an einem Umdenken, im Hinblick auf Nutzung schon vorhandener, aber scheinbar brachliegender Potentiale im Mitarbeiterstab vorbei.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass diese Ist-Analysen – insbesondere aber die von McKinsey für die Berliner Verwaltung – bereits im letzten Jahrtausend erfolgt sind, sollte jeder für sich eine individuelle Wertung dahingehend vornehmen, wie erfolgreich das Personalmanagement im Land Berlin in den letzten Jahren gewesen ist.

7.2 Definition

»Personalmanagement ist ...

die Sicherung und Optimierung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeit bei allen Mitarbeitern im Unternehmen.«

(Wollert, A.)

»logistisches Prinzip«

»Personalmanagement (früher: Personalwesen) ist ...

der Sammelbegriff für alle mitarbeiterbezogenen Maßnahmen mit dem Ziel, dem Unternehmen zur Erfüllung seiner Aufgaben personelle Kapazitäten in der erforderlichen Quantität und Qualität zum richtigen Zeitpunkt und für die benötigte Dauer am jeweiligen Einsatzort bereitzustellen.«

(Marr, R. 1979)

Personalmanagement

Unter dem Begriff »Personalmanagement« soll ... hier allgemein die Gestaltung von Systemen und die Steuerung von Prozessen/Verhalten verstanden werden.



MERKSATZ

Personalmanagement im Sinne von Tätigkeiten der Verhaltenssteuerung ist gleichbedeutend mit Führung des Personals bzw. mit Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte.

Führung des
Personals

Personalmanagement als Systemgestaltung bedeutet Führungstätigkeiten für das Personal. Die geschaffenen Systeme existieren für das Personal, da sie sich auf die Mitarbeiter/innen selbst beziehen, indem sie deren Beschaffung, Auswahl, Vergütung etc. regeln.

**MERKSATZ**

Führung für
das Personal

Nachdem der Bereich der Mitarbeiter/innenführung bereits ausführlich diskutiert wurde, soll hier der Bereich der Systemgestaltung, also die Führungstätigkeiten für das Personal, näher betrachtet werden.

7.3 Personalmanagementkonzeption

Konsequentes Personalmanagement kann nur auf der Basis einer einheitlichen und geschlossenen Konzeption erfolgen. In der täglichen Arbeit findet immer Führung statt. Solange diese aber nicht auf der Grundlage eines systematisch entwickelten Grundgedankens durchgeführt wird, liegt kein konzeptionell betriebenes Personalmanagement vor.

Erkennbar ist die Systemgestaltung – also die Schaffung einer Personalmanagementkonzeption – eine konzeptionelle, nur in größeren Zeitabständen vorkommende Tätigkeit, deren Ergebnis langfristig wirkenden Charakter hat. Sie ist zweifelsfrei eine Führungstätigkeit, da mit ihr Systeme geschaffen werden, die für das Personal bestimmt sind.

Der Leitgedanke einer Personalkonzeption beinhaltet die Entwicklung eines klaren Orientierungsrahmens sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter/innen. Die Sensibilisierung aller Mitarbeiter/innen für die Problematik des Personalmanagements, aber auch die Möglichkeit, die getroffenen Vorgaben/Rahmenregelungen aktiv einzufordern, bilden weitere Ziele einer Personalkonzeption.

Ziele der
Personalkonzeption

Neben der Personal(bedarfs)planung, die in alle anderen Planungsbereiche übergreift, beinhaltet eine Personalmanagementkonzeption als Systemgestaltung die Teile Personalbeschaffung, Personalfreisetzung und Personalentwicklung. Sie bilden die Basis auf der alle anderen Maßnahmen des Personalmanagements aufbauen. Diese einzelnen Bestandteile dürfen jedoch nicht isoliert voneinander betrachtet werden, da sie in vielfältigen Wechselbeziehungen zueinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Auf die Bausteine Arbeitsbedingungen und Vergütungssysteme als Systemhandhabung soll hier nicht weiter eingegangen werden.

Bestandteile
einer Personalma-
nagementkonzeption

Ergänzend
Anhang 25:
Basisaspekte
des Personal-
managements

»Unter der Planung des Personalbedarfs ist die Ermittlung des gegenwärtigen und zukünftigen Personal-Sollbestandes zu verstehen, der zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich ist, spezifiziert in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht.«

Personal(bedarfs)-
planung

(Bethel, J., 2000)

Die Personalbedarfsplanung weist gleichzeitig die Über- bzw. Unterdeckung des Sollbestands aus und kann sich auf einzelne Teilbereiche und/oder auf das gesamte Unternehmen beziehen. Eine so verstandene Personalbedarfsplanung ist Voraussetzung für die Entwicklung von Maßnahmen und Programmen zur Beseitigung von Sollbestands-Über- bzw. Unterdeckungen.

Personalbeschaffung Mit der Beschaffung von Personal sollen durch Suche und Bereitstellung Personalressourcen verfügbar gemacht werden, damit der Personalbedarf (Ersatz-, Neubedarf) gedeckt werden kann. Hierbei wird zwischen interner und externer Personalbeschaffung unterschieden.

interne Personalbeschaffung oder Personalentwicklung Die interne Personalbeschaffung – oder auch Personalentwicklung – beschreibt einen systematisch gestalteten Prozess mit dem Ziel, das Lern- und Leistungspotential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und analog zum aktuellen Personalbedarf und unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse ziel- und zukunftsorientiert zu fördern.

Externe Personalbeschaffung Die externe Personalbeschaffung spielt – nach Jahren des Personalabbaus – zwischenzeitlich wieder eine wichtige Rolle. Bereits zum Doppelhaushalt 2016/2017 wurden im Bereich der Hauptverwaltung insgesamt rd. 4.100 Stellen als Personalmehrbedarf anerkannt. Besonders berücksichtigt wurden dabei die mit dem Flüchtlingsmanagement betrauten Bereiche sowie die Bereiche Bildung, Sicherheit und Justiz. Die ursprünglich angestrebte Zielzahl von 100.000 VZÄ für den unmittelbaren Landesdienst wurde angesichts der neuen Entwicklungen – die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Personalbestand bei gleichzeitig wachsender Bevölkerung und Auswirkungen der Flüchtlingskrise – aufgegeben.

Zielzahl 100.000 aufgegeben

Personalfreisetzung Personalfreisetzung bedeutet die Reduzierung des Personalbestandes, die in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht erfolgen kann. Analog zur Personalbeschaffung kann sie sowohl intern als auch extern durch die Abgabe von Personal an den Arbeitsmarkt (bzw. in Rente/Pension) erfolgen. Eine Personalfreisetzung, ohne Reduktion des Personalbestandes kann durch die Änderung von Qualifikationen der Mitarbeiter, durch Personalentwicklung, die Änderung der Arbeitszeit oder durch die Änderung von Arbeitsorten erfolgen und wirkt somit auf die bestehenden Beschäftigungsverhältnisse ein.

Ergänzend Anhang 26: Personalmanagementkonzeption Eine Gesamtübersicht über die Zusammenhänge in einer Personalmanagementkonzeption stellt Anhang 26 dar.

7.4 Anforderungsprofile als Grundlage eines Personalmanagements

Das Anforderungsprofil ist das zentrale Element des Personalmanagements.

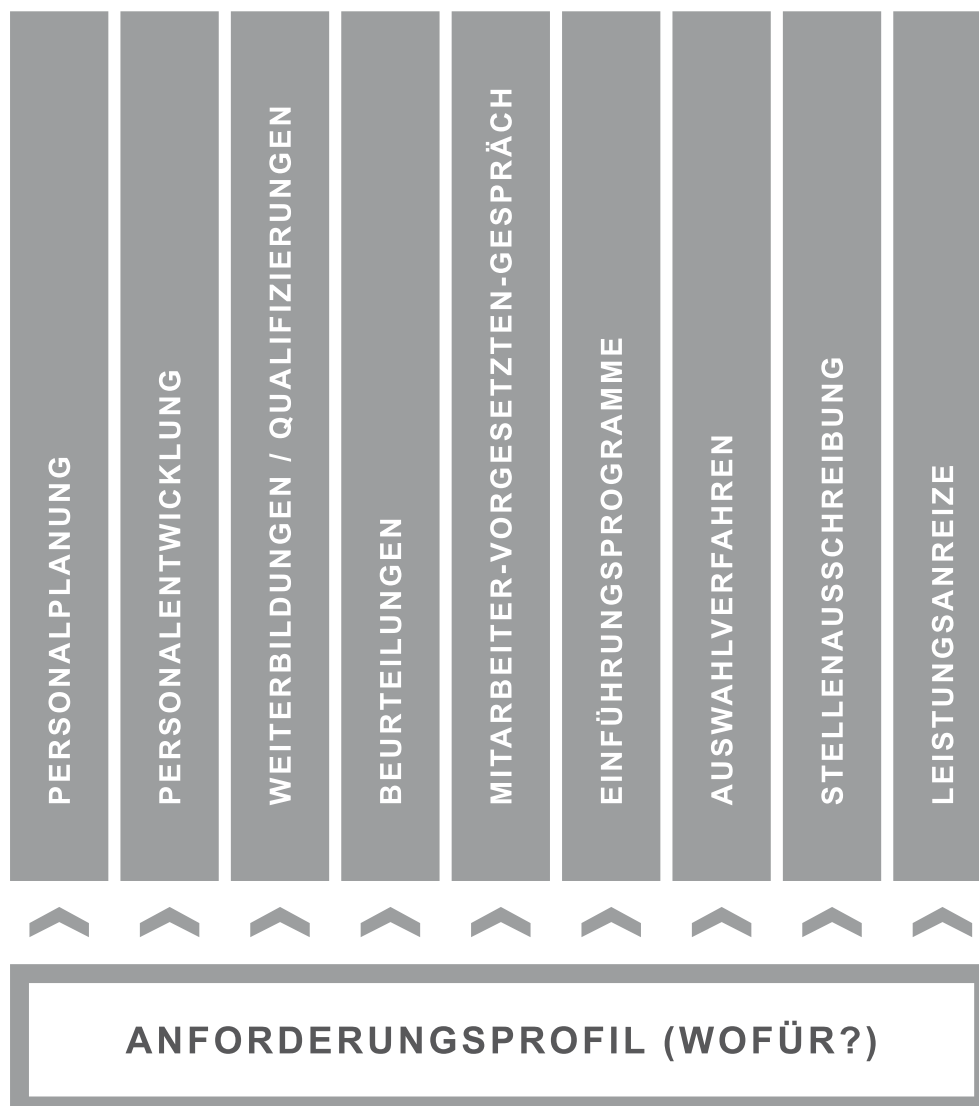
Anforderungsprofil Ein Anforderungsprofil beschreibt die Fähigkeiten und Kompetenzen (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz), die zur Erfüllung der mit einem konkreten Aufgabengebiet verbundenen Anforderungen erforderlich sind. Ein Anforderungsprofil leitet sich immer aus den Sach- und Führungsaufgaben (= Aufgabenstruktur) eines Arbeitsgebietes, zu einem bestimmten Zeitpunkt ab.

Nicht die Person (zum Beispiel der/die Stelleninhaber/in) bestimmt die Anforderungen einer Stelle, sondern das Aufgabengebiet bestimmt die Anforderungen an die Person. Das Anforderungsprofil muss in regelmäßigen Abständen den aktuellen Anforderungen angepasst werden.

Ein Anforderungsprofil dient als Grundlage für die verschiedensten Bausteine eines modernen Personalmanagements und stellt somit das zentrale Basiselement dar.

Wozu braucht man ein Anforderungsprofil?

Skizze:



Führungskräfte und Dienstkräfte, die in einem analogen Arbeitsfeld oder an Schnittstellen tätig sind – ergänzt durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Personalserviceeinheiten sowie Fach- und/oder Dienstvorgesetzten – sollten das Anforderungsprofil als Arbeitsgruppe erstellen.

Wer erstellt ein Anforderungsprofil?

Handelt es sich um eine Nachbesetzung einer Stelle, dann sollte auch der/die jeweilige Stelleninhaber/in die Anforderungen mit formulieren.

Wie ist ein Anforderungsprofil zu erstellen?	Ein Anforderungsprofil wird in 4 Schritten erstellt:
1. Schritt: Analyse der Aufgabenstruktur	In einem ersten Schritt erfolgt die Analyse der Aufgabenstruktur. Die jeweiligen Anforderungen an eine Tätigkeit ergeben sich aus der Arbeitsaufgabe (Auftrag, Funktion, Ziel), den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsumgebung (Behördenkultur, Kunden). Die formale Grundlage ist dabei der aktuelle Geschäftsverteilungsplan (GVPI) bzw. die Beschreibung des Arbeitsplatzes (BAK).
2. Schritt: Kriterienkatalog	Der zweite Schritt umfasst die Erstellung eines Kriterienkataloges, also die Sammlung von Anforderungskriterien. Dabei steht die Frage, welche Fachkenntnisse und Fähigkeiten für die Aufgabe erforderlich sind (Sollbestimmung), im Vordergrund. Die einzelnen Kriterien haben sich dabei an dem Maßstab der Relevanz, Vollständigkeit, Überschneidungsfreiheit, Effizienz und Bestimmbarkeit zu orientieren.
	Zweckmäßig ist zu diesem Zeitpunkt bereits eine Unterscheidung in die entsprechenden Kompetenzbereiche:
	<ul style="list-style-type: none"> › Formale Voraussetzungen (Studium, Berufserfahrung) › Fachkenntnisse (Dienstrecht, Kosten- und Leistungsrechnung, etc.) › Methodische Kompetenz (Moderationstechniken) › Führungs- und Sozialkompetenz (Kooperations-, Kommunikations-, Delegations-, Konfliktfähigkeit) › Persönliche Kompetenz (Flexibilität, Kreativität)
3. Schritt: Gewichtung der Anforderungskriterien	Nicht alle Kriterien sind gleich wichtig, deshalb müssen, in einem dritten Schritt, eindeutige Prioritäten gesetzt werden. Wichtige Gesichtspunkte bilden dabei die Fragen, welche Fähigkeiten leicht erlernt werden können bzw. welche Fähigkeiten notwendig sind, um in dem Aufgabengebiet erfolgreich zu sein. Eine Unterscheidung in »Muss-Anforderungen« (notwendige Voraussetzung) und »Kann-Anforderung« (erwünschte Voraussetzung) erscheint sinnvoll.
4. Schritt: Definition der Ausprägungsgrade	Im 4. und letzten Schritt, müssen die Ausprägungsgrade definiert werden. Jedes Anforderungskriterium muss operationalisierbar, also messbar, gemacht werden. Hier liegen in der Praxis oftmals die größten Probleme.
Wohin kann sich ein Anforderungsprofil entwickeln?	Ein einmal formalisiertes Anforderungsprofil ist nicht statisch, sondern sollte ständig der Entwicklung des Arbeitsfeldes und der Organisation angepasst werden.
Wann sollte ein Anforderungsprofil erstellt werden?	Im Rahmen der Personalauswahl sollte ein Anforderungsprofil für jedes Arbeitsgebiet erstellt werden, bei dem eine Neubesetzung ansteht. Langfristig sollen Anforderungsprofile flächendeckend in der Berliner Verwaltung existieren.



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
31. **Was versteht man unter Personalmanagement? Versuchen Sie diesen Begriff zu definieren.**
-
32. **Stellen Sie die Bestandteile einer Personalmanagementkonzeption dar und erläutern Sie diese.**
-
33. **Definieren Sie den Begriff »Anforderungsprofil«.**
-
34. **Wozu wird ein Anforderungsprofil im Rahmen des Personalmanagements benötigt. Stellen Sie seine Einsatzmöglichkeiten dar.**
-
35. **Beschreiben Sie die Schritte die zur Erstellung eines Anforderungsprofils notwendig sind und erläutern Sie diese.**
-



LERNZIELE

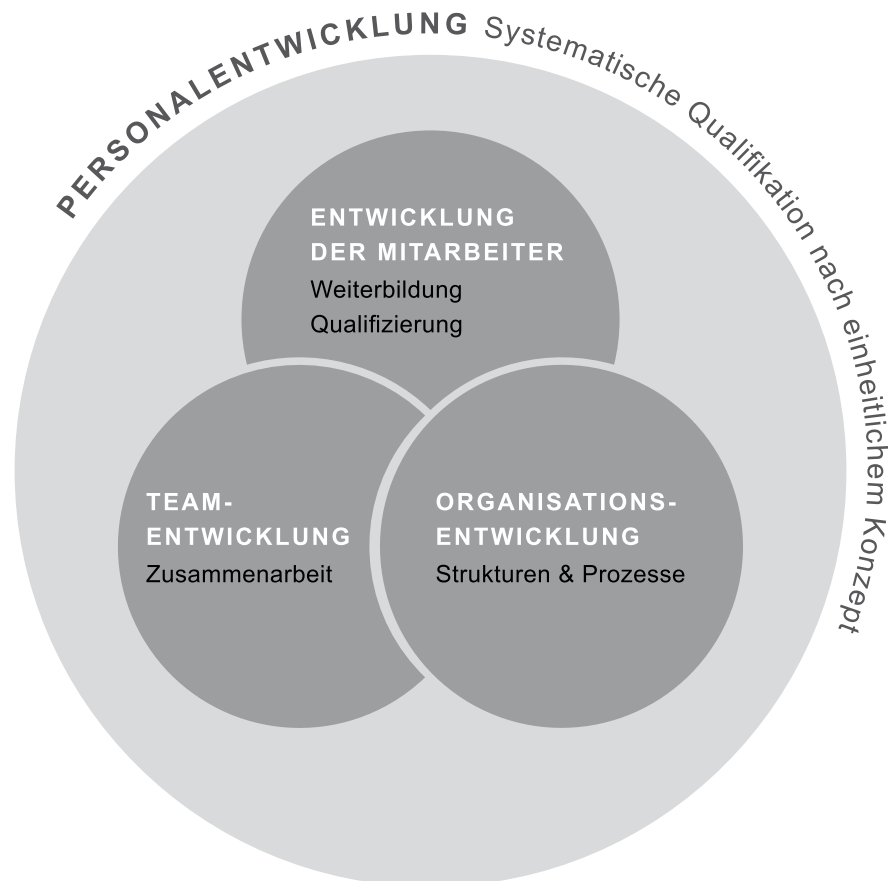
8. PERSONALENTWICKLUNG

DER / DIE LERNENDE SOLL

- 27. den Begriff Personalentwicklung kennen und erläutern können,
- 28. die Ziele der Personalentwicklung sowohl aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch aus Sicht der Unternehmen darstellen können,
- 29. die Instrumente der Personalentwicklung nennen und erklären können.

Der Begriff »Personalentwicklung (PE)« wird in Theorie und Praxis uneinheitlich definiert. Weite und enge Begriffsfassungen stehen nebeneinander. Enge Begriffsfassungen begrenzen Personalentwicklung inhaltlich auf die Aus- und Weiterbildung. Weiter gefasste Definitionen stellen auch die Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in den Bereich betrieblicher Personalentwicklung und überschneiden sich mit einzelnen Elementen der Organisationsentwicklung.

Skizze:



grafische Bearbeitung:
 C.CONCEPT,
 Catherina Deinhardt,
 2017

Demzufolge ist auch eine einheitlich akzeptierte Definition des Begriffs schwierig. Im Folgenden sind einige unterschiedliche Ansätze dargestellt.

Personalentwicklung ist der ...

Definitionen

»Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.«

(Mentzel, W., 1994)

Personalentwicklung ist ...

»die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, der Belegschaft aller hierarchischer Ebenen Qualifikationen der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Sie beinhaltet die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele.«

(Hentze, J., 1994)

Personalentwicklung ist die ...

»Vermittlung jener Qualifikationen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben in einem Unternehmen erforderlich sind.«

(Bröckermann, R., 2001)

»Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.«

(Becker, M. L., 2002).

8.1 Instrumente der Personalentwicklung (im Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz)

Das Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) vom 17. Mai 1999, in seiner Fassung vom 21. Dezember 2005, das ähnlich wie die Führungsgrundsätze des Landes Berlin (vgl. 5.8) zwischenzeitlich durch das Berliner E-Government-Gesetz aufgehoben ist, beschreibt in § 6 VGG – der zusammen mit § 5 VGG erst zum 01.01.2021 außer Kraft tritt – die wesentlichen Bestandteile und Instrumente des Personalmanagements im Land Berlin, auf die im Folgenden teilweise näher eingegangen werden soll.

Ergänzend Anhang
27: § 6 VGG.

§§ 5 und 6 VGG
treten erst am
01.01.2021 außer
Kraft

8.1.1 Personalplanung

Das VGG sah die Personalbedarfsplanung, ebenso wie die Personalentwicklungsplanung, als Teilgebiete der Personalplanung vor.



MERKSATZ

Personalbedarfsplanung

Personalbedarfsplanung wird definiert als »Maßnahmen zur Ermittlung des derzeitigen und zukünftigen quantitativen und qualitativen Bedarfs an Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens.« (Stock-Homburg, R., 2010)

Die Personalbedarfsplanung versucht also zu ermitteln, wie viele Arbeitskräfte wann und wo insgesamt benötigt werden und welche Qualifikationen sie aufweisen müssen. Zu unterscheiden sind dabei die quantitative und qualitative Ermittlung des Personalbedarfs.

Die quantitative Personalbedarfsplanung legt die Anzahl der künftig benötigten Arbeitskräfte fest und die qualitative Personalbedarfsplanung beschreibt, über welche Fähigkeiten und Kenntnisse diese Arbeitskräfte verfügen sollen.

nach Meider, E., 2012



Personalentwicklungsplanung

Die (individuelle) Personalentwicklungsplanung umfasst die Planung der zukünftigen Aufgaben, die ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin innerhalb der Verwaltung wahrnehmen soll (Laufbahnplanung), sowie die Planung von bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen (Schulung, Weiterbildungen, Rotationen etc.), um die für die Erfüllung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben erforderlichen Qualifikationen zu erhalten bzw. zu erweitern.

Gegenwärtige Position (Name)	0,5 Jahre	0,5 Jahre	0,5 Jahre	0,5 Jahre	Planposition (Name)
Abteilungsleiter (Schmitz)		→			Abteilungsleiter (Müller)
Assistent (Meier)					Assistent (N)
Gruppenleiter 1 (Müller)					Gruppenleiter 1 (N)
Gruppenleiter 2 (Henk)	→				Gruppenleiter 2 (Meier)
Mitarbeiter 1 (Schulz)					Mitarbeiter 1 (Schulz)
Mitarbeiter 2 (Haber)					Mitarbeiter 2 (N)
Mitarbeiter 3 (Kuhn)	→				Mitarbeiter 3 (N)

R = Rente
V = Versetzung
K = Kündigung
N = Neueinstellung

8.1.2 Job-Rotation

Unter dem Begriff Job Rotation wird ein »zeitlich begrenzter, planmäßiger systematischer Wechsel des Arbeitsplatzes sowie der Arbeitsaufgabe zur persönlichen Entfaltung und fachlichen Weiterbildung von Mitarbeitern« verstanden (Gerster, C. und Sternheimer, J., 1999).

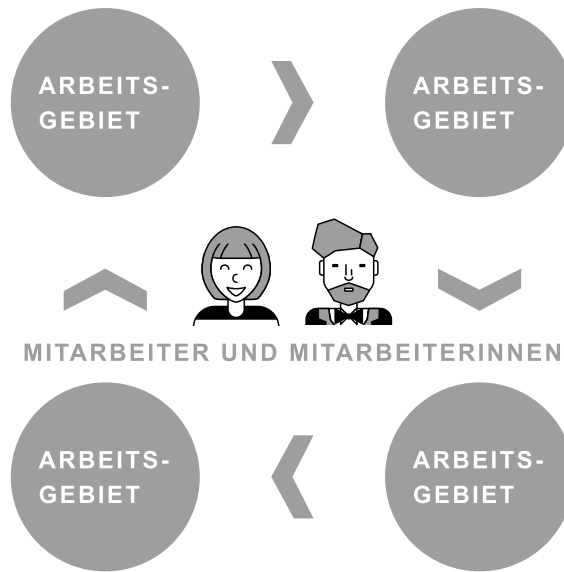


MERKSATZ

Definition

»Job Rotation kann somit als ein erfahrungsbasiertes Instrument der Weiterbildung von Personal angesehen werden, welches innerhalb eines Unternehmens durchgeführt wird. Weitere deutschsprachige Bezeichnungen für Job Rotation sind Arbeitsplatzringtausch, Rotationsverfahren und Stellungstauschmethode.« (Korndörfer, W., 1999).

Skizze:



grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Es findet ein Tausch von Arbeitsaufgaben innerhalb der Gruppe statt, die einzelnen Arbeitsinhalte bleiben unverändert

Vorteile Der wesentliche Vorteil der Job-Rotation liegt in der Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Betriebsblindheit soll vermieden werden und die Kompetenz sowie die Einsatz- und Verwendungsbreite erhöht. Gleichzeitig soll durch Job-Rotation einer nachlassenden Innovationsbereitschaft entgegengewirkt werden.

Nachteile Die Nachteile der Job-Rotation liegen insbesondere darin, dass Fachwissen verloren geht. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass leistungsschwache Mitarbeiter/-innen »rausrotiert« werden. Die Integration der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters führt in der Regel zu »Reibungsverlusten«. Sofern, wie vorgesehen, die leistungsstarken Mitarbeiter/innen rotieren, besteht aber auch immer die Gefahr, dass diese Mitarbeiter/innen von ihrer neuen (Einsatz-)Dienststelle abgeworben werden.

Ergänzend
Anhang 28:
Job Enrichment und
Job Enlargement

8.1.3 Mitarbeiterbefragung

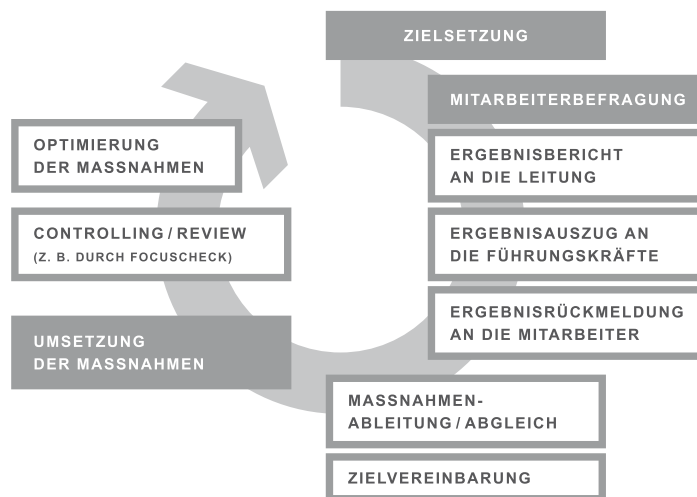
**»Die Antwort steckt immer in den Köpfen«
(Skopos hr research, 2013)**

Zufriedene Mitarbeiter/innen sind entscheidend Engagierte, motivierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen für den Unternehmenserfolg eine, wenn nicht sogar die entscheidende, Rolle. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter/innen »interne Experten/innen« und haben zumeist die beste Sicht auf die Prozesse und Strukturen im Unternehmen, mit denen sie täglich arbeiten.

Aus diesem Grund führen immer mehr Unternehmen und Verwaltungen Mitarbeiter/innenbefragungen durch, um erstmals oder im Idealfall regelmäßig zu erfassen, wie die Sicht ihrer Mitarbeiter/innen auf ihr Unternehmen oder die Verwaltung ist.

Mitarbeiter/innenbefragungen helfen, den aktuellen Ist-Zustand im Unternehmen aufzuzeigen und das Betriebsklima sichtbar zu machen. Sie identifizieren wichtige Einflussfaktoren und ihre Wirkungen auf Arbeitsprozesse, denn vor allem die Mitarbeiter/innen wissen, wo Schwachpunkte in unternehmensinternen Abläufen liegen und liefern Ansatzpunkte wie man sie beseitigen kann. Aber auch die Begleitung und Analyse von Unternehmensveränderungen und Umstrukturierungen – Stichwort: Change Prozess – ist durch eine Mitarbeiter/innenbefragung möglich. Darüber hinaus kann die Wirksamkeit von Managementprozessen überprüft werden, indem regelmäßige Mitarbeiter/innenbefragungen als Instrument der Unternehmenssteuerung und -planung eingesetzt werden.

grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017



Eine Mitarbeiter/innenbefragung kostet die Verwaltung viel Geld und oft genug auch Nerven. Umso besser, wenn die Mitarbeiter/innenbefragung professionell konzipiert wurde und die Ergebnisse die Meinung der Mitarbeiter/innen widerspiegeln. Oft genug wird jedoch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Zettel mit ein paar zusammengewürfelten Fragen hingeworfen, die keinem Qualitätsmaßstab genügen. Doch was nützt die schönste Mitarbeiter/innenbefragung, wenn keine Konsequenzen folgen. Wer nur die Mitarbeiter/innenbefragung als Kostenpunkt einkalkuliert, aber nicht daran denkt auch noch darauf folgende Maßnahmen zu ergreifen, der kann sich die Mitarbeiter/innenbefragung auch ganz sparen.

8.1.4 Frauenförderung oder Gender-Mainstreaming?

**»Eine Frau gleichgestellt, wird überlegen.«
(Sokrates, griech. Philosoph)**

Frauenförderung ein klassisches Instrument Die öffentliche Verwaltung muss ihre Aufgaben heute effizient und dienstleistungsorientiert erledigen. Gender Mainstreaming (GM) ist ein Beitrag zu einem modernen, wirkungsorientierten Verwaltungshandeln. Mit Gender Mainstreaming können zur Erreichung des Gleichstellungszieles differenzierte Maßnahmen ergriffen werden. Das sind sowohl die klassischen Instrumente wie Frauenförderung oder Anreizsysteme, aber auch Maßnahmen, die gezielt an Männer gerichtet sind.

Definition Gender Mainstreaming Gender Mainstreaming ist eine Strategie, um durchgängig sicherzustellen, dass Gleichstellung als Staatsaufgabe (Art. 3 Abs. 2 GG) insbesondere von allen Akteuren der öffentlichen Verwaltung verwirklicht wird. Mit Gender Mainstreaming wird im international anerkannten Sprachgebrauch die »Optimierung des Verwaltungshandelns im Hinblick auf die systematische Beachtung der Lebenswirklichkeiten von Männern und von Frauen bei der Planung, Durchführung und Bewertung des eigenen Handelns bezeichnet.« Wesentlich ist also die geschlechterdifferenzierte Folgenabschätzung. (Regierungsprogramm des Bundes 1999)

Frauenförderung als Instrument des Gender Mainstreaming Vereinzelt wird Gender Mainstreaming abgelehnt, weil die Strategie »ohnehin nur auf Frauenförderung hinausläuft«. Hier wird die übergreifende Strategie mit einer einzelnen Maßnahme verwechselt. Frauenförderung und Männerförderung sind Instrumente, die im Rahmen der Gesamtstrategie eingesetzt werden. Meist ist jedoch die Rede von »Frauenpolitik«, womit eine einseitige Zielorientierung auf die Förderung von Frauen gemeint ist.

Frauenförderung wird oftmals kritisiert, wobei übersehen wird, dass das allgemeine Ziel der Gleichstellung in bestimmten Bereichen nur mit Mitteln der Frauenförderung verwirklicht werden kann. Heute wird das juristisch oft deutlich formuliert. So sagt Art. 141 EG-Vertrag, dass Fördermaßnahmen keine Diskriminierung darstellen. Das ist nur konsequent, da mit ihnen Diskriminierung gerade abgebaut werden soll.

Dem Begriff »Frauenförderung« liegt implizit die Annahme eines »Defizits bei den Frauen« zugrunde. Ein Beispiel für die Wirkung dieser Annahme ist bis heute der Begriff »Quotenfrau«. Er wird von vielen Frauen, die beruflich Karriere gemacht haben, als Stigma empfunden, weil sie sich damit in ihrer Kompetenz und ihrer beruflichen Leistung abgewertet sehen. Mit Frauenförderung werden die geschlechtsspezifischen Stereotypisierungen reproduziert. Ein Beispiel dafür ist die »Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf«, wenn nur Frauen Zielgruppen entsprechender Maßnahmen sind, dabei aber übersehen wird, dass auch Männer Vereinbarkeitsprobleme haben. Eine der Frauenförderung vergleichbare Männerförderung wurde bisher noch nicht aufgelegt.

8.2 Führungskräfte als Personalentwickler

Die Führungskräfte sind die Trägerinnen und Träger der Personalentwicklung (PE). Personalentwicklung ist eine nicht weiter delegierbare Führungsaufgabe.

Die Bewältigung der Vielzahl gestiegener Anforderungen an Führungskräfte setzt Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten voraus, die in der Regel nicht als gegeben oder als konstant angenommen werden können und deshalb durch begleitende Qualifizierungsmaßnahmen erworben werden müssen. Der Qualifizierung von Führungskräften muss somit in Zukunft eine größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Führungskräfte-Entwicklung und -Fortbildung muss deshalb auf aktuelle wie künftige Anforderungssituationen mit unterschiedlich ineinandergreifenden Bausteinen bedarfsgerecht reagieren.

Qualifizierung von Führungskräften

Führungskräfte beeinflussen mit ihrem Verhalten maßgeblich die Arbeitsbedingungen in ihrer Organisationseinheit. In der öffentlichen Verwaltung muss – ähnlich wie in der Wirtschaft – eine regelmäßige Fort- und Weiterbildung Bestandteil der neuen Führungskultur werden. Dies gilt für Führungskräfte aller Ebenen unabhängig von ihrer Eingruppierung oder Laufbahnzugehörigkeit und orientiert sich auch hier an deren Anforderungsprofil. Die Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte setzen daher einen besonderen Schwerpunkt auf die Förderung und Stärkung der sozialen und persönlichen Kompetenz.

Förderung der sozialen und persönlichen Kompetenz

Im Zentrum der Personalführung steht die Personalentwicklung. Führungskräfte nehmen in der Personalentwicklung eine Schlüsselstellung ein. Die Führungskräfte gestalten und verantworten die Personalentwicklung in der Landesverwaltung. Sie übernehmen den Transport der Unternehmensziele zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Insbesondere gestalten sie die Verwaltungs- und Führungskultur als Katalysator für Leistung und Innovation mit leistungsbereiten und entwicklungsorientierten Mitarbeiter/innen. Dazu vermitteln sie Sachwissen (skills) und neue Einstellungen (attitudes).

Die Führungskultur ist auch im Öffentlichen Dienst bisher auf hohe Leistungsorientierung ausgerichtet. Die stärkere Hinwendung zur »Humanorientierung« steht daher im Mittelpunkt der Entwicklungsziele. Die Führungskräfte werden in diesem Sinne ihrerseits durch die Personalentwicklung besonders gefördert und gefordert, damit sie die Bedingungen für die Beschäftigten verbessern.

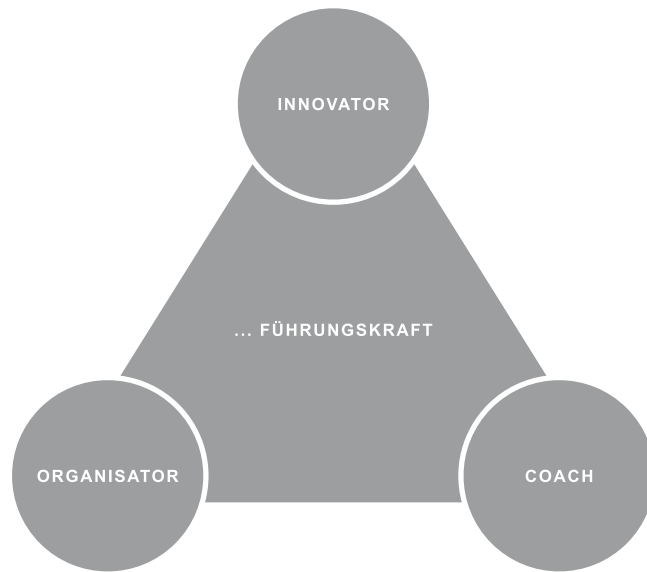
Die jeweilige Personalabteilung unterstützt die Führungskräfte bei ihrer Aufgabe der dezentralen Personalentwicklung.

Führungskräfte sind sowohl »Gegenstand« als auch Akteure der Personalentwicklung. Dazu müssen sich die Führungskräfte vom »Vor-Gesetzten« zur Führungskraft entwickeln dürfen.

Führungskräfte sind »Gegenstand und Akteure« der Personalentwicklung

Den Perspektivwechsel und das Aufgabenspektrum sollen die folgenden Darstellungen veranschaulichen:

Vom »Vor-Gesetzten« zur ...



Führungskräfte **müssen** ...



nach: Rienaß, U., 2007

Insbesondere bei der praktischen Umsetzung der PE kommt Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. In ihrer Doppelrolle – einerseits selbst Lernende zu sein und andererseits ihre Mitarbeiter/innen zu qualifizieren – können sie nur erfolgreich sein, wenn sie sich selbst in einen fortlaufenden Entwicklungsprozess begeben.

Führungskräfte sind vor Ort zuständig für die Personalführung, die Umsetzung der Personalpolitik und die Auswahl, Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte müssen als Personalentwickler/in Vertrauen schaffen, Betroffene einbeziehen und Vorbild sein.

Ein weiteres Augenmerk in der Personalentwicklung liegt auf der Qualifizierung von Fach- und Führungskräftenachwuchs. Auch mit Blick auf die demografische Entwicklung wird das Ziel verfolgt, Führungspositionen verstärkt und vorrangig aus eigenen personellen Ressourcen zu besetzen.

Ergänzend
Anhang 29:
Führungskraft (FK)
als Personalent-
wickler und Perso-
nalentwicklung von
Führungskräften



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
36. Was versteht man unter Personalentwicklung?
Versuchen Sie diesen Begriff zu definieren.
-
37. Nennen Sie die Instrumente der Personalentwicklung
im VGG und erläutern Sie zwei Instrumente Ihrer Wahl.
-
38. Definieren und erläutern Sie die Begriffe Job Rotation,
Job Enrichment und Job Enlargement.
-
39. Definieren Sie den Begriff Gender Mainstreaming und
grenzen Sie ihn von der Frauenförderung ab.
-
40. Erläutern Sie die Aussage: »Führungskräfte sind sowohl
»Gegenstand« als auch Akteure der Personalentwicklung«.
-

9. DEMOGRAPHIEMANAGEMENT



LERNZIELE

DER / DIE LERNENDE SOLL

30. den Begriff Wissenstransfer kennen und definieren,
31. die 4 Phasen des Wissenstransfers kennen, darstellen und erläutern,
32. die Herausforderungen der altersbedingten Fluktuation anhand von Zahlen und Bereichen darstellen und
33. die Vorteile des E-Recruiting-Systems kennen und erläutern können.

Der demographische Wandel – und daraus abgeleitet das Demographiemanagement – ist zurzeit der Megatrend in der Personalpolitik. Letztlich geht es insbesondere darum, zukunftsfähige Strategien im Umgang mit einem älter werdenden Personalkörper zu entwickeln und diese in Personalstrategien zu verankern, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Das Land Berlin ist bereits intensiv auf der Suche nach tragfähigen Modellen für die aktive Gestaltung des demographischen Wandels, die speziell an die eigenen Arbeitsstrukturen und -prozessen angepasst sind. Mit den nachfolgenden Ansätzen werden bereits erste Erfolge erzielt.

9.1 Wissensmanagement und Wissenstransfer

**»Der Fortschritt lebt vom Austausch des Wissens.«
(Albert Einstein)**

Eine der wichtigsten Ressourcen in der öffentlichen Verwaltung ist das Erfahrungswissen jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters, denn täglich entstehen in der Berliner Verwaltung neue Informationen und damit neues Wissen.

In den nächsten sechs Jahren wird ein erheblicher Anteil (über 20 Prozent) der Dienstkräfte altersbedingt das Land Berlin verlassen. Dadurch droht einerseits eine erhebliche Verknappung von Dienstkräften als Wissensträger/innen, andererseits ist ein enormer Wissensverlust möglich. Die Notwendigkeit einer systematischen Wissensübergabe an eine/n Nachfolger/in liegt somit auf der Hand. Fraglich ist lediglich, wie das Wissen ausscheidender bzw. in den Ruhestand gehender Beschäftigter intelligent organisiert, aufbereitet und gesichert werden kann und wie die wertvollen Erfahrungen nutzbar gemacht werden können, um Lernprozesse abzukürzen.

Notwendigkeit
einer systematischen
Wissensübergabe

Definition: **»Wissenstransfer ist die zielgerichtete Weitergabe des Wissens einer Person, Gruppe oder organisatorischen Einheit an andere Personen, Gruppen oder organisatorische Einheiten. Das weitergegebene Wissen kann dabei unverändert oder angepasst wiederverwendet werden oder als Input für die Generierung neuen Wissens dienen. Ein Wissenstransfer umfasst eine Lernkomponente und eine Logistikkomponente.«**

(Rosenstiel, L. von; Neumann, P. (1991))

Die 4 Phasen des Wissenstransfers
Damit bei einem Stellenwechsel der Verlust von relevantem Wissen reduziert und das Wissen sowie die Erfahrung des/der vorherigen Stelleninhabers/in gesichert und an den/die Nachfolger/in weitergegeben werden kann, sind folgende 4 Phasen zu durchlaufen.

Phase 1: Bedarfsermittlung
Jede Führungskraft sollte einen Einblick in die Altersstruktur seines/ihres Verantwortungsbereiches haben. Somit kann rechtzeitig und im Vorfeld festgestellt werden, welche Dienstkräfte in absehbarer Zeit aus Altersgründen die Organisation verlassen. Bei der Bedarfsermittlung verschafft sich die Führungskraft einen Überblick über die aktuelle Stellensituation, über die betroffenen Aufgabengebiete sowie über den/die Wissensgeber/in und den/die Wissensnehmer/in. Dabei muss die Führungskraft klären, über welches Wissen, Fähigkeiten und Kenntnisse die ausscheidende Dienstkraft verfügt. Möglicherweise handelt es sich um Wissen, über das keine andere Dienstkraft verfügt. Anhand der Stellenbeschreibung (Anforderungsprofil) kann festgestellt werden, welche Fähigkeiten der/die Stellennachfolger/in bzw. der/die Wissensnehmer/in mitbringen muss, um die entsprechenden Aufgaben zu erfüllen. Dabei muss es sich jedoch nicht zwingend um eine/n direkte/n Stellennachfolger/in handeln. Als Wissensnehmer/in können auch ein oder mehrere »Zwischenvermittler/innen« in Frage kommen, die über ähnliches Wissen verfügen wie die ausscheidende Dienstkraft.

Phase 2: Zielformulierung
Planung
Auftaktveranstaltung
In der zweiten Phase wird festgelegt, welches Ziel mit dem Wissenstransfer verfolgt wird. Darüber hinaus beinhaltet diese Phase die Planung der Informationsveranstaltung und des Übergabeprozesses. Damit ein Wissenstransfer möglich ist, bedarf es einer konkreten Zielformulierung. Diese ist durch die Führungskraft vorzunehmen. Sobald der/die Wissensgeber/in und dessen/deren Wissen identifiziert sowie ein/e Wissensnehmer/in bestimmt ist, sollte frühzeitig eine Auftaktveranstaltung im Team durchgeführt werden, um zu signalisieren, dass es sich hierbei um eine Wertschätzungsinitiative gegenüber der ausscheidenden Dienstkraft handelt.

Phase 3: Kernstück des Wissenstransferprozesses
Die dritte Phase ist das Kernstück des Wissenstransferprozesses. Hier werden das Erfahrungs-, Fach-, Experten- und Führungswissen identifiziert, erfasst, bewertet, dokumentiert und weitergegeben.

Wissen identifizieren
Ergänzend
Anhang 30: Muster Aufgabenmappe
Wissen dokumentieren
In einem ersten Schritt ermittelt die Führungskraft die zu erfassenden Aufgaben/Wissensbereiche. Vor der Erstellung der »Aufgabenmappe für Dienstkräfte« macht sie sich bewusst, wie tiefgreifend die Beschreibung der Aufgaben und Unteraufgaben ausfallen soll. Im nächsten Schritt wird das Wissen dokumentiert. Die wissensgebenden Dienstkräfte erstellen hier für ihre Aufgabengebiete die entsprechenden Aufgabenmappen. Die Erstellung kann auf mehrere Dienstkräfte verteilt werden, wenn es sich um gleich gelagerte Aufgaben innerhalb des Teams handelt.

Die Führungskraft konkretisiert und bewertet in einem nächsten Schritt das dokumentierte Wissen. Das heißt, sie überprüft, ob die erforderlichen Aufgaben hinreichend präzise beschrieben sind und regt ggf. Ergänzungen an, welche von den wissensgebenden Dienstkräften angepasst werden.	Wissen bewerten
Aus der Bewertung der Dokumentation lassen sich einzelne Handlungserfordernisse ableiten. Es ist ein Zeit- und Maßnahmenplan in Form eines »Transferplans« zu erstellen. Im Transferplan wird beschrieben, wer wann welches Wissen wie erhält.	Transferplan erstellen
Die Führungskraft leitet die erforderlichen Schritte ein, den Transferplan umzusetzen. Hierzu gehört insb. auch, Zeit für zielgerichtete Wissenstransfergespräche zwischen Wissensgebern und Wissensnehmern zu schaffen. Nachdem das Wissen weitergegeben wurde, erfolgt eine Abschlussbetrachtung durch die Führungskraft. Das heißt, es schließt unmittelbar die Phase der Erfolgskontrolle an.	Wissen weitergeben
In einem letzten Schritt wird der gesamte Transferprozess evaluiert. Die Führungskraft überprüft, ob die zu Beginn festgelegten Ziele erreicht wurden. Dabei tauschen sich Dialogbegleitung und Führungskraft in einem Einzelgespräch aus. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die neue Dienstkraft ein Feedback abgibt, inwieweit sie sich über das neue Aufgabengebiet informiert und eingearbeitet fühlt.	Phase 4: Erfolgskontrolle
Durch eine kontinuierliche Evaluation, mit der Definition von Zwischenschritten, können die Qualität und das Erreichen der Ziele während des gesamten Prozesses begleitend sichergestellt werden.	

9.2 Wachsende Stadt

Die aktuelle Ausscheidensprognose (PStat, 2016) lässt erkennen, dass bis zum Jahr 2023 insgesamt rd. 27.800 VZÄ altersbedingt aus dem Landesdienst ausscheiden. Dabei zeigt sich, dass bereichsspezifisch das altersbedingte Ausscheiden sehr unterschiedlich ist.

Die größten altersbedingten Fluktuationen sind in den Bereichen:

- › Bauen, Planen und Vermessung
Ausscheiden von rd. 1.560 VZÄ. (rd. 39 v.H.)
- › Jugend und Soziales
Ausscheiden von rd. 1.870 VZÄ (rd. 36 v.H.)
- › Gesundheit, Sport und Umwelt
Ausscheiden von rd. 870 VZÄ (rd. 33 v.H.)
- › Bildung, Forschung, Kultur und Wissenschaft
Ausscheiden von rd. 10.300 VZÄ (rd. 29 v.H.)
und der
- › Allgemeine Verwaltung (inklusive Ordnungsdienst)
Ausscheiden von rd. 6.060 VZÄ (rd. 28 v.H.)
zu erwarten.

Bereiche mit der größten altersbedingten Fluktuation

Angesichts dieser hohen altersbedingten Fluktuation, die zudem mit einer weiterhin steigenden Bevölkerungszahl einhergeht, verfolgt Berlin eine nachhaltige, auf Leistungs- und Qualitätssicherung des öffentlichen Dienstes ausgerichtete Personalpolitik.

Ziel: Die Personalplanung Berlins zielt gegenwärtig auf einen aufgabengerechten Personalbestand ab, der die angemessene Arbeitsfähigkeit der Berliner Verwaltung auch in der Zukunft gewährleistet.

Im Juli 2013 war der Gesamtpersonalbestand des Landes Berlin auf einen Wert von insgesamt noch rd. 103.900 VZÄ (einschließlich des Personalüberhangs) gesunken. Bereits im Oktober 2016 übertraf der Personalbestand mit rd. 109.100 VZÄ diesen Bestand wieder um rd. 5.200 VZÄ. Es ist davon auszugehen, dass der Personalbestand zum Ende des Jahres 2019 ungefähr eine Größenordnung von rd. 112.500 VZÄ haben wird – bei einer voraussichtlichen Zahl von dann mehr als 3,65 Mio. Einwohnern.

rd. 112.000 VZÄ in 2019 erwartet

Diese Entwicklung ist angesichts der hohen Ausscheidenszahlen und der notwendigen Mehrbedarfe aber nicht nur vertretbar, sondern auch notwendig. Der öffentliche Dienst muss rechtzeitig neues, qualifiziertes Personal einstellen, um eine dauerhaft sachgerechte und qualitativ hochwertige Aufgabenwahrnehmung für die Bürgerinnen und Bürger sicherzustellen.

Personal in den Bezirken In den letzten Jahren war die Entwicklung des Personalbestandes in den Bezirken geprägt von der Parallelität des vereinbarten Personalabbaus auf der einen Seite und des Personalaufwuchses aufgrund neuer gesetzlicher Aufgaben, politischer Schwerpunktsetzungen und den Anforderungen der wachsenden Stadt inklusive Flüchtlingsmanagement auf der anderen Seite.

Der vereinbarte Personalabbau wurde mit Beginn der 18. Wahlperiode aufgehoben. Dabei ist allerdings anzumerken, dass nahezu alle Bezirke ihre geforderten Personaleinsparungen erbracht haben.

Aufgrund der neuen gesetzlichen Aufgaben, den politischen Schwerpunktsetzungen, aber auch aufgrund des Fallzahlenanstiegs wurde den Bezirken bereits zusätzliches Personal bewilligt. Insgesamt wurde ein Personalmehrbedarf von derzeit 1.037 VZÄ (Stand 2016) seit 2013 bewilligt. Perspektivisch sind bereits jetzt durch die AG Wachsende Stadt/AG Ressourcensteuerung für 2017 weitere 248 VZÄ zugesagt.

Ergänzend Anhang 31: VZÄ in den Bezirken Im Jahr 2017 wird der Personalbestand der Bezirke daher deutlich höher sein (rd. 21.600 VZÄ) als noch gegen Ende des Jahres 2015 (rd. 20.300 VZÄ), wie aus Anhang 44 ersichtlich ist.

9.3 E-Recruiting im Land Berlin

<p>Berlin hat 2015 den landesweiten Roll-out eines standardisierten E-Recruiting-Systems beschlossen. Hierzu wurden zentral die Softwareprodukte »rexx Enterprise Recruitment« zur Organisation des Bewerbungsmanagements und »cut-e mapTQ System« als Instrument für Eignungsdiagnostik beschafft. Eine Verpflichtung, Einstellungsverfahren mit IT-Unterstützung durchzuführen, besteht nicht. Im Falle der Nutzung ist jedoch die Verwendung des landesweiten Standard-IT-Verfahrens bindend.</p>	<p>e-rexx Bewerbungsmanagement, Eignungsdiagnostik</p>
<p>Die langfristige Zielsetzung des E-Recruiting-Systems ist die medienbruchfreie Abwicklung des Bewerberrekrutierungsverfahrens von der Veröffentlichung der Ausschreibung bis zur Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses. Dabei sind die Schritte Bewerbungseingang und -verarbeitung, elektronisch unterstützte Eignungsdiagnostik, Auswahlentscheidung und die Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen integraler Bestandteil des Verfahrens.</p>	<p>Ziel des E-Recruiting-Systems</p>
<p>Die Dauer von Stellenbesetzungsverfahren ist ein bedeutender Faktor bei der erfolgreichen Personalgewinnung. Die durchschnittliche Dauer eines Stellenbesetzungsverfahrens betrug in den Jahren 2014/2015 landesweit 5,3 Monate – deutlich zu lange.</p>	<p>Ausgangssituation</p>
<p>Die derzeitigen Stellenbesetzungsprozesse zeichnen sich durch einen hohen Grad an Fragmentierung, zahlreiche Schnittstellen und Doppelarbeiten aus.</p>	<p>Schnittstellen Doppelarbeit</p>
<p>Die Federführung wechselt im Laufe des Verfahrens häufig zwischen Stellenwirtschaft, Fachabteilung, Dienststelle und Personalstelle, was einen jederzeit vollständigen Überblick über den jeweiligen Verfahrensstand erschwert und Informationsverluste zur Folge hat, da die Bewerber/innendaten mehrfach zum Teil manuell erfasst und bei jeder Übergabe kontrolliert werden müssen, was insbesondere bei bewerbungsintensiven Verfahren erhebliche Kapazitäten bindet.</p>	<p>Wechselnde Federführung Informationsverlust</p>
<p>Durch die eigenverantwortliche Abwicklung des Bewerber/innenauswahlverfahrens in den Fachabteilungen, gibt es oftmals zudem keinen standardisierten Prozess.</p>	<p>Fehlende Standardisierung</p>
<p>Da aktuelle Informationen zum Verfahrensstand meist nicht zu jedem Zeitpunkt vorliegen, führt dies zu fehlerhaften oder zumindest widersprüchlichen Auskünften gegenüber den Interessentinnen und Interessenten. Notwendige Rückfragen binden zusätzliche Kapazitäten. Die hiermit verbundene negative Außenwirkung kann zu einer hohen Quote an Absagen seitens der Bewerberinnen und Bewerber führen.</p>	<p>Kein permanenter Überblick für das Verfahren Negative Außenwirkung</p>
<p>Vorrangiges Ziel eines E-Recruiting-Systems ist die Beschleunigung des Ausschreibungs- und Bewerberauswahlverfahrens durch optimierte Abläufe unter gleichzeitiger Wahrung des Prinzips der Bestenauslese und Sicherstellung von Transparenz und Rechtssicherheit im Verfahren. Zeitgleich soll den steigenden Anforderungen an die Personalgewinnung auf einem hohen Niveau Rechnung getragen werden.</p>	<p>Ziele und Erwartungen an das Verfahren</p>

Um den Personalgewinnungsprozess zu optimieren, lassen sich anhand der identifizierten Schwachstellen des derzeitigen Prozesses insbesondere folgende sinnvolle Änderungen mittels e-rexx definieren:

- | | |
|---|---|
| Vermeidung
doppelter
Datenhaltung | <ul style="list-style-type: none">› Vermeidung doppelter Datenhaltung durch eine zentrale Bereitstellung der im Auswahlverfahren notwendigen Informationen für alle Verfahrensbeteiligten (einheitliche Datenbasis),
› Reduzierung des manuellen Verwaltungsaufwandes bei Entgegennahme, Weiterverarbeitung und Archivierung der Bewerbungsunterlagen,
› Standardisierte, schnelle, kostensparende und verbindliche Kommunikation mit den Bewerberinnen und Bewerbern und somit gute Außenwirkung,
› Sicherstellung eines einheitlichen Qualitätsstandards in der Verfahrensabwicklung zur Reduzierung von Prüf- und Korrekturaufwand (Vermeidung von Doppelarbeit),
› Reduzierung von Schnittstellen im Prozess und damit Vermeidung von Informationsverlusten,
› Koordinierung des Verfahrens zur Sicherstellung eines jederzeit vollständigen Überblicks. |
|---|---|



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
41. **Was versteht man unter Wissenstransfer?
Versuchen Sie diesen Begriff zu definieren.**
-
42. **Nennen Sie die 4 Phasen des Wissenstransfers
und erläutern Sie diese.**
-
43. **Welche Bereiche sind von der altersbedingten Fluktuation
besonders stark betroffen? Nennen Sie mindestens zwei
Bereiche und begründen Sie Ihre Aussage anhand von Zahlen.**
-
44. **Stellen Sie die Ziele und Erwartungen dar, die mit der
Einführung eines E-Recruiting-Systems verbunden sind.**
-



LERNZIELE

10. DAS GESPRÄCH

DER / DIE LERNENDE SOLL

34. die Bedeutung der Gesprächsführung als ein wesentliches Instrument der Führung erkennen,
35. die Einflussfaktoren auf ein Gespräch nennen können,
36. die Gesprächstechnik »Aktives Zuhören« definieren und beschreiben können,
37. die Phasen des Gesprächs nennen und erläutern,
38. die Regeln der Gesprächsführung anwenden und
39. den Begriff Transaktionsanalyse definieren und die drei grundlegenden Transaktionstypen darstellen und erläutern können,
40. die Idee des Jahresgesprächs verstehen und erklären können,
41. die Chancen und Nutzen des Jahresgesprächs für die Beschäftigten und für die Führungskräfte nennen und erläutern können,
42. die Grundsätze für ein Kritikgespräch nennen und erläutern können.

Funktion des Gesprächs

Die wesentliche Funktion des Gesprächs – bezogen auf die Führungsthematik – ist die Herstellung und Aufrechterhaltung von Gemeinsamkeiten und Handlungsfähigkeiten.

Im Einzelnen kann dies das rechtzeitige Erkennen von Missverständnissen oder Fehlurteilen und den sich daraus ergebenden Konflikten sein. Darüber hinaus hat das Gespräch weiterhin die Funktion, Konflikte zu beseitigen, organisatorische Mängel rechtzeitig zu erkennen und zu beseitigen, Sachprobleme zu lösen, Kritik zu äußern oder Hilfe zur Bewältigung persönlicher Schwierigkeiten anzubieten.

Ziel der Gesprächsführung ist dabei immer die Förderung der Gesprächsfähigkeit und Gesprächsbereitschaft.

10.1 Grundlagen und Rahmenbedingungen

Es gibt keine Patentrezepte, wie ein gutes Gespräch zu verlaufen hat. In der Praxis ist es vielmehr so, dass verschiedene Personen in derselben Situation unterschiedliche Gespräche führen, die alle erfolgreich enden können, oder auch nicht.

Allerdings gibt es eine Reihe von »Gesetzmäßigkeiten«, wie ein bestimmtes Verhalten im Gespräch auf den/die Gegenüber wirkt und den weiteren Gesprächsablauf beeinflusst. Ziel dieses Kapitels ist es, die Bereitschaft und Fähigkeit zu fördern diese Zusammenhänge zu erkennen und im Gespräch anzuwenden. Dabei soll die »persönliche Note« der Gesprächsführung nicht durch eine Uniformiertheit ersetzt werden. Je mehr die Art und Weise des Gesprochenen der Person entspricht, umso überzeugender wird diese wirken. Deshalb sollten Gespräche in erster Linie spontan und offen verlaufen.

10.1.1 Einflussfaktoren auf das Gespräch

<p>Das Gespräch wird durch einige – größtenteils organisatorische – Einflussfaktoren determiniert, die bei der Gesprächsplanung berücksichtigt werden sollten.</p>	<p>Einflussfaktoren auf das Gespräch</p>
<p>Obwohl die Frage, wo ein Gespräch stattfinden soll, selten gestellt wird, kann der Verlauf des Gesprächs vom Ort wesentlich beeinflusst werden. Im Fußballspiel wird vom Heimvorteil gesprochen. Dieser Vorteil ist auch auf das Gespräch übertragbar. Durch die Ortswahl werden in der Regel zwei Punkte deutlich. Die Bedeutung des/der Gesprächspartners/in bzw. seine/ihre Macht- oder soziale Stellung wird dadurch unterstrichen, dass der/die andere zu ihm/ihr kommen muss. Darüber hinaus kommt der Heimvorteil zur Geltung. Der/Die »Hausherr/in« fühlt sich in seinen/ihren eigenen Wänden sicher, während der/die Besucher/in eher zurückhaltender agieren wird.</p>	<p>Ort</p>
<p>Ein Gespräch zwischen zwei Personen kann durch die Anwesenheit Dritter wesentlich beeinflusst werden. Bei Anwesenheit mehrerer Personen kommt gelegentlich nicht nur die Frage auf, wie wirke ich auf meine/n Gesprächspartner/in, sondern auch, wie wirke ich auf die übrigen anwesenden Personen (Drittwirkung). Außerdem gibt es sicherlich Themen, zum Beispiel Kritikpunkte, die grundsätzlich nur in einem 4-Augen-Gespräch geäußert werden sollten.</p>	<p>Anzahl der anwesenden oder beteiligten Personen</p>
<p>Es liegt in der Natur des Gesprächs, dass es von der Persönlichkeit der Gesprächsteilnehmer/innen geprägt ist und damit auch von ihren Eigenschaften, Wertvorstellungen, Vorurteilen und ihrer momentanen Verfassung (Tagesform), sowie der Beziehung zwischen ihnen. Der/Die eine führt ein Gespräch zurückhaltender, der/die andere temperamentvoller. Die Einstellung zu Humor, die Wortwahl, die Fähigkeit und Bereitschaft, auf den/die andere/n einzugehen und eigene Empfindungen zu zeigen, sind persönliche Noten im Gespräch.</p>	<p>Der/Die Gesprächspartner/in</p>
<p>Weiterhin spielen u. a. der Zeitpunkt eines Gesprächs aber auch die Vermeidung von äußeren Störungen eine wichtige Rolle für den Gesprächsverlauf. Besonders durch die Wahl des Gesprächstermins, kann, abhängig vom persönlichen Biorhythmus, eine/r der Gesprächsteilnehmer/innen einen bewussten Einfluss auf das Gespräch ausüben.</p>	<p>Zeit des Gesprächs</p>
<p>Eine weitere wichtige Rolle spielt auch die grundlegende Einstellung der Führungskraft gegenüber sich selbst und dem/der Mitarbeiter/in. Eric Berne (nach: Harris, T. A. 1975) beschreibt diese vier unterschiedlichen (Grund-)Haltungen, die die Einstellung und den Umgang mit anderen bestimmen, wie folgt:</p>	<p>Einstellungen der Gesprächspartner/innen</p>
<ul style="list-style-type: none"> › Ich bin ok, Du bist ok. › Ich bin nicht ok, Du bist ok. › Ich bin ok, Du bist nicht ok. › Ich bin nicht ok, Du bist nicht ok. 	
<p>»Ok« bedeutet, dass man selbst bzw. der/die andere mit den jeweiligen persönlichen Eigenschaften, Stärken und Schwächen Wertschätzung und Vertrauen verdient. »Nicht ok« heißt, dass man wenig Vertrauen in seine bzw. in die Fähigkeiten der anderen hat.</p>	

Ich bin ok, Du bist ok »Ich bin ok, Du bist ok«:
Führungskräfte mit dieser Grundhaltung sind entscheidungsbereit und bereit, Verantwortung zu tragen. Sie sind offen für Erfahrungen und Veränderungen und sie vertrauen in die Fähigkeiten und Motivation ihrer Mitarbeiter/innen. Sie räumen den Mitarbeitern/innen Handlungsspielräume ein und greifen dann lenkend ein, wenn gemeinsame Ziele gefährdet sind.

Ich bin ok,
Du bist nicht ok »Ich bin ok, Du bist nicht ok«:
Führungskräfte mit dieser Grundhaltung neigen zu einem direkten Führungsverhalten. Sie erteilen Anweisungen und legen bei der Ergebnisbewertung nur ihre eigenen Maßstäbe an. Lob und Anerkennung werden vorenthalten aus der Befürchtung, der/die Mitarbeiter/in könnte daraus einen Vorteil ziehen oder das Verhalten als Schwäche auslegen.

Ich bin nicht ok,
Du bist ok »Ich bin nicht ok, Du bist ok«:
Diese Grundeinstellung bewirkt, dass sich ein/e Vorgesetzte/r anderen – auch seinen/ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – unterlegen fühlt. Er/Sie delegiert nicht, um Forderungen und Kontrolle gegenüber dem/der Mitarbeiter/in zu vermeiden und bemüht sich, Konflikte und Auseinandersetzungen nach Möglichkeit zu umgehen. Für Misserfolge schreibt er/sie sich selbst die Verantwortung zu, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mit Fehlern oder Defiziten konfrontieren zu müssen.

Ich bin nicht ok,
Du bist nicht ok »Ich bin nicht ok, Du bist nicht ok«:
Menschen mit dieser Grundeinstellung sind als Führungskräfte ungeeignet. Ihnen fehlen Selbstsicherheit und Verantwortungsbereitschaft, um selbst Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig verfügen sie nicht über Vertrauen in die Fähigkeit anderer. Sie erwarten Misserfolg und verhalten sich statisch.

Die beschriebenen Grundeinstellungen wirken bei beiden Gesprächspartnern/innen. Die Folge für die Zusammenarbeit können Missverständnisse oder Diskrepanzen sein, die nicht unbedingt auf unterschiedliche Ansichten in der Sache zurückgehen und daher oft nur schwer aufzudecken sind.

Anhang 32 In Anhang 32 werden die wesentlichen Rahmenbedingungen für eine Gesprächsführung und – die Vorbereitung anhand einer Checkliste – nochmals übersichtlich dargestellt.

10.1.2 Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören ist eine zentrale Gesprächsführungstechnik in der versucht wird, von der Empfängerseite aus das Gespräch zu verbessern.

Definition: Aktives Zuhören nach Vollmer & Hoberg (1994) beinhaltet
»alle Bemühungen des Empfängers, die zu einer Klärung der Botschaften des Senders beitragen« können.

Ähnlich definiert auch Bucka-Lassen (2005) diese Gesprächstechnik:

»Aktives Zuhören ist ein Prozess, in dem sich der Empfänger der Signale mit einer Kontrollfrage an den Sender sichert, dass er die Botschaft richtig verstanden hat.«

Aktives Zuhören lässt sich in einer 3-Stufen-Technik darstellen:

3-Stufen Aktiven
Zuhörens

Aufnehmendes Zuhören

Durch Blickkontakt, Aufmerksamkeitslaute und das Spiegeln der Emotionen des/der Gesprächspartners/in zeigt man, dass aktiv am Gespräch teilgenommen wird. Selbst sagt man wenig oder nichts und konzentriert sich auf das, was der/die Kommunikationspartner/in sagt. Diese Art des Zuhörens bewährt sich sehr gut, wenn der/die Kommunikationspartner/in sehr emotional ist.

Aufnehmendes
Zuhören

Paraphrasieren/Wiederholen mit eigenen Worten

Beim »Paraphrasieren« wiederholt man mit eigenen Worten Informationen oder Argumente des/der Kommunikationspartners/in. Am besten formuliert man hierbei in Frageform, um eventuell eine Korrektur zu ermöglichen. (»Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...? Meinten Sie? Haben Sie dies....gemeint?«) Das Wiederholen hilft Missverständnisse auszuschließen und man gewinnt Zeit, um sich in Ruhe eine gute Antwort zu überlegen.

Paraphrasieren

Verbalisieren/Wiedergeben mit eigenen Worten

Hier geht man auf die emotionalen, versteckten Botschaften des Gesprächs ein. Mit eigenen Worten gibt man die vermutlichen Stimmungen und Emotionen des/der Gesprächspartners/in wieder. Dies ist nur anzuwenden, wenn die Gesprächssituation dies zulässt. Achten Sie dabei auf die Zwischentöne. Nicht was gesagt wird ist interessant, sondern vor allem, wie es gesagt wird. Hier ist der Tonfall, die Sprechweise und das Sprechtempo gemeint. Wichtig ist, dass es sich hier um Ihre Wahrnehmung handelt und Sie bereit sind, Korrekturen und Widerspruch anzunehmen. Formulieren Sie weicher: »Ich habe den Eindruck, dass«, »Es kommt mir so vor, als ob«, »Ich habe das Gefühl, als ob«

Verbalisieren



Eine erfolgreiche Kommunikation ist somit kein Zufall, sondern das Ergebnis eines bewussten Prozesses einer aktiven Gesprächsführung.

Wer fragt,
hört aktiv zu

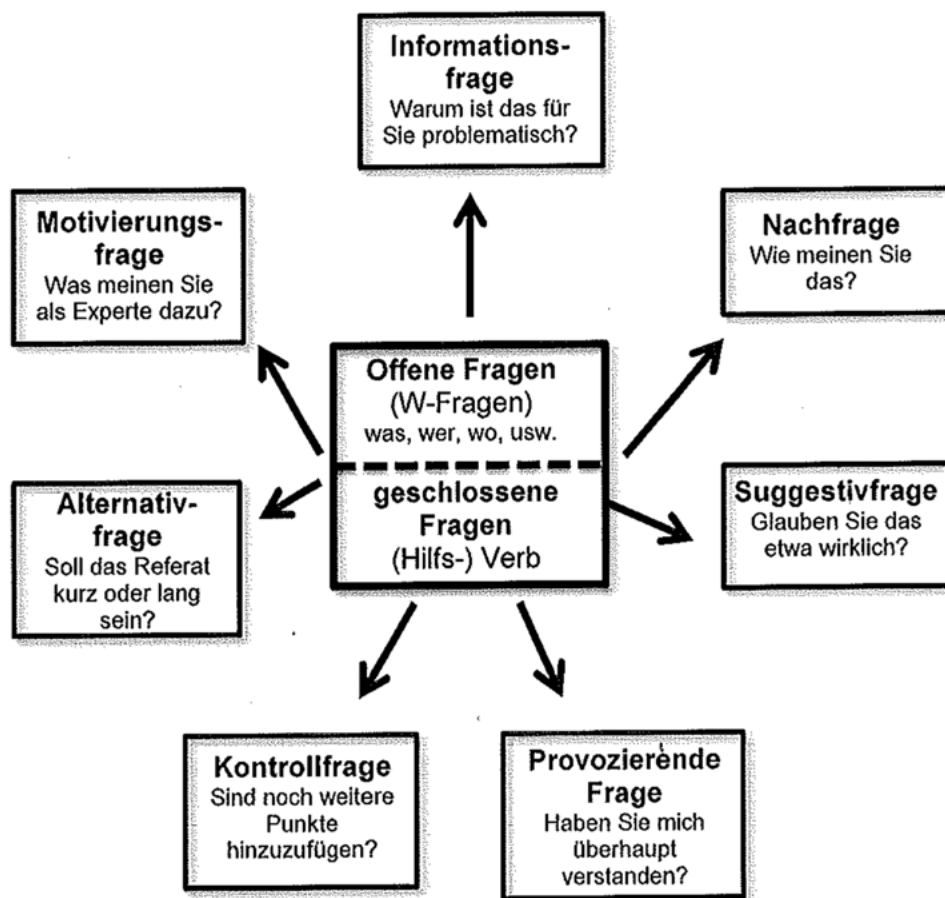
**»Wer keine Fragen stellt, hört auch nicht aktiv zu.«
(Drescher, P., 2006)**

Eng verbunden mit richtigem »Aktivem Zuhören« ist das Stellen der richtigen Frageart zum richtigen Zeitpunkt. Wer es versteht, die richtige Frageart für die richtige Situation und zur Verwirklichung der eigenen Gesprächsabsicht zu finden, nimmt großen Einfluss auf die Gesprächsführung. Dies bedeutet nichts anderes, als dass das Lenken im Gespräch durch adäquate Fragen erleichtert wird.

Wer fragt, der führt Generell gilt: Wer fragt, der führt.

Fragen haben darüber hinaus gegenüber Behauptungen den Vorteil, dass sie die Gesprächspartner/innen miteinander verbinden, wogegen Behauptungen eher die Abgrenzung zum anderen ausdrücken.

Das folgende Schaubild zeigt die wichtigsten Fragearten:



Autor:
Peter Drescher

10.2 Phasen eines Gesprächs

Häufig läuft ein Gespräch in den folgenden Phasen ab, die somit bereits in der Gesprächsplanung berücksichtigt werden können.

In der Kontaktphase geht es im Wesentlichen darum, eine offene Arbeits- oder Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Dieser Zeitraum sollte dazu genutzt werden, sich auf den/die Gesprächspartner/in einzustellen. Die Begrüßung des/der Gesprächsteilnehmers/in mit seinem/ihrer Namen, eine geeignete Platzierung sowie Augenkontakt stellen geeignete Maßnahmen dar, die den Gesprächseintritt vereinfachen.

Kontaktphase

Vor Beginn der Informationsphase prüfen die Gesprächspartner/innen ob alle Unterlagen vorliegen und ob vielleicht noch jemand hinzugezogen werden sollte. Sofern soweit alles in Ordnung ist, kann das Gespräch beginnen.

Informationsphase

Den Anfang sollte der/diejenige machen, der/die das Gespräch initiiert hat und einen Überblick über sein/ihr Anliegen und sein/ihr angestrebtes Gesprächsziel geben. Danach sollte dem/der Gesprächspartner/in ebenfalls die Gelegenheit gegeben werden, seine/ihre eigenen Perspektiven darzustellen. In dieser Anfangsphase ist es ratsam, lediglich Sachverhalte zu klären und kontroverse Punkte noch nicht zu besprechen.

Gesprächsführung ist ein mentaler Prozess, das heißt sie setzt voraus, dass die Emotionen während des Gesprächs sehr bewusst verwaltet werden. Zu Beginn des Gesprächs kann man sich an einem vorab schriftlich fixierten Gesprächsplan orientieren. Zusätzlich muss jedoch ein »innerer Gesprächsfaden« vorhanden sein, der nicht abhanden kommen darf, ganz gleich wie sich das Gespräch entwickelt. Das erfordert Übung und einen hohen Grad an innerer Disziplin.

Reflektionsphase In der Reflektionsphase, die durchaus nach einer kleinen Pause beginnen kann, damit die Gesprächsteilnehmer/innen nochmals über den bisherigen Verlauf des Gesprächs nachdenken konnten, wird versucht, gemeinsame Ziele in den dargestellten Gesprächspositionen zu finden. Die dabei grundlegende Fragestellung lautet: Woran haben wir ein gemeinsames Interesse, worin sind wir uns einig? Die Identifikation von gemeinsamen Punkten vereinfacht den Übergang in die Überzeugungsphase, da quasi von einer gemeinsamen Basis (einem Konsens) ausgegangen werden kann.

Überzeugungsphase In dieser Phase werden die wesentlichen Argumentationen dargestellt und die möglichen Einwände behandelt. Dabei ist es wichtig, seinem Gegenüber die Vorteile der präferierten Lösung aufzuzeigen. Ein wichtiges Instrument ist dabei die »Frage«. Einerseits können dadurch die Vorschläge des anderen eingeholt werden, andererseits ist es ein wunderbares Mittel, um seinem/seiner Gesprächspartner/in sein Interesse zu signalisieren. Der Eindruck, am Anderen nicht interessiert zu sein, hat oftmals die Folge, dass der/die Gesprächspartner/in sich unwillkürlich aus dem Gespräch zurückzieht.

Abschlussphase und letzter Eindruck Das Ende eines Gesprächs ist besonders wichtig. Selbst wenn das Gespräch emotional belastet war und unvereinbare Gegensätze zum Vorschein brachte, bleibt die Abschlussphase und der letzte Eindruck als Nachgeschmack erhalten. Diese Phase prägt sehr stark das, was der/die Gesprächsteilnehmer/in über das Gespräch berichtet. In dieser Phase sollten Vereinbarungen getroffen werden bzw. weitere Termine vereinbart werden. Wenn das Gespräch mit einer versöhnlichen, verständnisvollen Note endet, bleibt dieser Eindruck erhalten, auch wenn es während des Gesprächs sehr unangenehme Momente gab. Deshalb sollte man am Ende eines Gesprächs grundsätzlich seinen Dank für die Kooperation und für das Gespräch zum Ausdruck bringen. Auch ausgesprochene Feinde können nach einem kontroversen Gespräch mit Respekt auseinander gehen.

10.3 Regeln für die Gesprächsführung

Mit den »Regeln für eine Gesprächsführung« sollen nochmals zusammengefasst die wesentlichen Punkte dargestellt werden, die für ein Gespräch zu beachten sind. Dabei bleibt nicht aus, dass einzelne Aspekte nochmals erwähnt werden, die bereits in einem anderen Zusammenhang ausgeführt wurden.

Nehmen Sie sich für ein Gespräch Zeit und führen Sie es nicht »zwischen Tür und Angel«. Nennen Sie einen Termin, wenn Sie um ein Gespräch gebeten werden und augenblicklich mit anderen Aufgaben beschäftigt sind. Halten Sie diesen Termin dann auf jeden Fall ein.	Zeit
Versuchen Sie eine entspannte Atmosphäre zu schaffen, die dem/der Gesprächspartner/in signalisiert, dass er/sie frei und ohne Angst sprechen kann. Ein persönliches Gespräch ist immer ein 4-Augen-Gespräch.	Entspannte Atmosphäre
Verhalten Sie sich höflich, bestehen aber nicht auf Förmlichkeiten.	Höflichkeit
Vermeiden Sie Unterbrechungen und Störungen. Telefonate, Post oder sonstige Aufgaben können nicht nebenher bearbeitet werden.	Vermeiden von Störungen
Konzentrieren Sie sich auf Ihre/n Gesprächspartner/in und auf den Inhalt des Gesprächs. Halten Sie Augenkontakt, ohne Ihre/n Gesprächspartner/in zum Blickkontakt zu zwingen. Hören Sie bis zum Ende zu und unterbrechen Sie Ihre/n Gesprächspartner/in nicht bzw. nur, wenn es unbedingt notwendig ist. Lassen Sie Ihre/n Gesprächspartner/in auch eine Pause machen, ohne gleich selbst zu sprechen. Helfen Sie Ihrem/r Gesprächspartner/in jedoch, wenn er/sie Formulierungsschwierigkeiten hat.	Konzentration auf den Inhalt des Gesprächs
Versuchen Sie sich in die Situation des/der Gesprächspartners/in zu versetzen, um seinen/ihren Standpunkt zu verstehen. Nehmen Sie Ihre/n Gesprächspartner/in und seine/ihre Fragen und Probleme ernst. Vermeiden sie zu bewerten und zu »moralisieren«, da Ihre Wertevorstellungen nicht automatisch auch seine/ihre Werte sein müssen.	Nehmen Sie den/die Gesprächspartner/in ernst
Vergewissern Sie sich, besonders bei schwierigen Themen, ob Sie Ihre/n Gesprächspartner/in richtig verstanden haben, indem Sie ggf. den Inhalt seiner/ihrer Ausführungen mit eigenen Worten wiederholen. Eine weitere Möglichkeit um Missverständnisse zu vermeiden sind »Rückfragen«. Stellen Sie möglichst »offene Fragen«; da sie dem/der Befragten eine freie Antwort ermöglichen. Fragen ermutigen den/die Gesprächspartner/in und demonstrieren zusätzlich ihr Interesse. Vermeiden Sie Suggestivfragen und die »Ja-Aber-Taktik«, da ihr/e Gesprächspartner/in sonst den Eindruck gewinnen könnte, dass Sie seine/ihre Argumente nicht wirklich ernst nehmen.	Aktives Zuhören/Rückfragen Offene Fragen
Überlegen Sie sich Ihre Antwort, bevor Sie sprechen. Es schadet einem Gespräch nicht, wenn eine kurze Pause entsteht. Im Gegenteil: Ihr/e Gesprächspartner/in merkt, dass Sie seine/ihre Worte bzw. seine/ihre Meinung ernst nehmen und bedenken.	Antworten überlegen

Sprechen Sie verständlich Drücken Sie sich verständlich aus. Sprechen Sie präzise, eindeutig und korrekt und bauen Sie ihre Ausführungen folgerichtig auf.

Ergänzend Anhang 33: Unschlagbare Formulierungen Bleiben Sie sachlich und versuchen Sie Ihre Gefühlsregungen zu beherrschen. Ärgern Sie sich nicht, ansonsten interpretieren Sie die Worte Ihres Gegenübers falsch.

10.4 Transaktionsanalyse

Um auf den/die Gesprächspartner/in richtig eingehen zu können, muss man wissen, was in einem Menschen vorgeht, wenn er auf eine Situation reagiert zum Beispiel wenn er sich ungerecht behandelt fühlt und sich aggressiv verhält. Antworten darauf gibt die sog. Transaktionsanalyse, die von E. Berne (nach: Harris, T. A., 1975) entwickelt wurde.

Definition Transaktionsanalyse **»Die Transaktionsanalyse ist eine Theorie der menschlichen Persönlichkeit und zugleich eine Richtung der Psychotherapie, die darauf abzielt, sowohl die Entwicklung wie auch die Veränderungen der Persönlichkeit zu fördern.«**
(Stewart, I./Joines, V., 1990)

Ich-Zustände Die Transaktionsanalyse baut auf einem psychoanalytischen Strukturmodell der Persönlichkeit auf und unterscheidet drei Ebenen (Ich-Zustände), aus denen heraus Menschen handeln können.

Eltern-Ich Das **Eltern-Ich (EL)**, das lobt, straft, ermutigt und kritisiert. Das Eltern-Ich ist das Ergebnis der Erziehung, die Summe der erlernten Verbote und Gebote, Verhaltensregeln und der Idealvorstellungen, die man verwirklichen möchte oder sollte. Im Zustand des Eltern-Ichs verhalten, verhandeln, sprechen, reagieren, denken wir so, wie wir glauben, dass unsere Eltern oder anderen Autoritätspersonen sich verhalten hätten.

Erwachsenen-Ich Das **Erwachsenen-Ich (ER)** ist der Teil unserer Persönlichkeit, der nüchtern, logisch und zielorientiert arbeitet und mit dem wir Situationen und Gegebenheiten realitätsgerecht sehen. Es ist der Sitz des Verstandes. Das Erwachsenen-Ich ist auch in der Lage uns und unser Verhalten in den beiden anderen Ich-Zuständen zu erkennen.

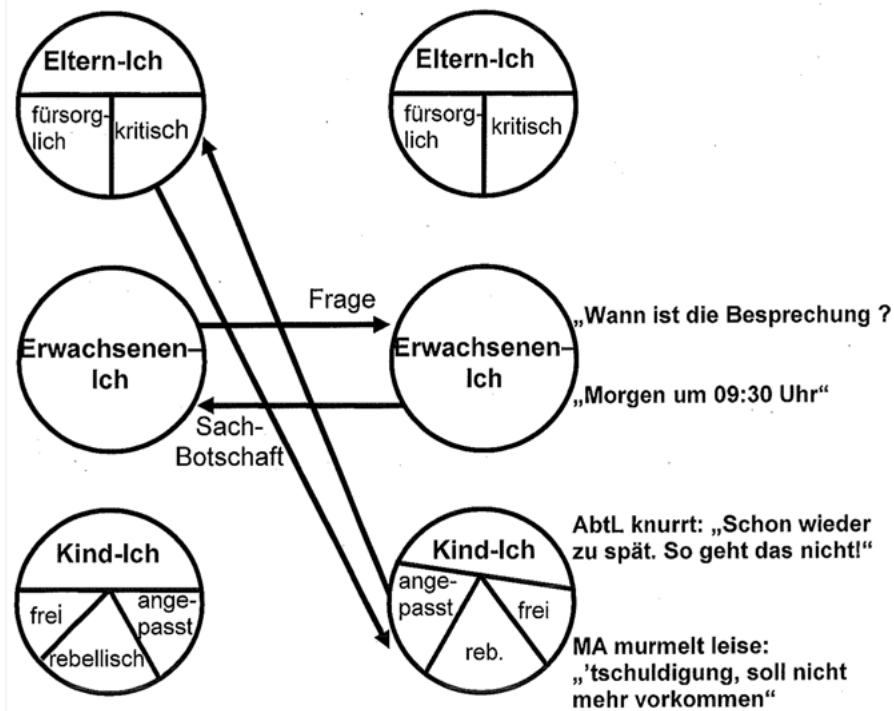
Kind-Ich Das **Kind-Ich (K)** ist der Teil, in dem unsere Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle zu Hause sind. Es ist zuständig für Freude, Glück, Liebe und Begeisterung, aber auch für Wut, Trauer, Angst und Enttäuschung. In ihm finden wir auch die Gefühle der Neugier, Entdeckerfreude und Kreativität.

Ergänzend Anhang 34: Ich-Zustände der Transaktionsanalyse Diese drei Ich-Zustände stellen ein eigenständiges System von Gefühlen und Verhaltensweisen dar. In einem Gespräch kann der Mensch sehr schnell von einem Ich-Zustand in den anderen wechseln. Die einzelnen Ich-Zustände selbst sind festgefügt und in sich geschlossen und lassen sich nicht ohne weiteres verändern. In jedem Menschen sind sämtliche Ich-Zustände vertreten, sie sind nur bei jedem Einzelnen unterschiedlich stark ausgeprägt.

Die Transaktionsanalyse unterscheidet drei grundlegende Typen von Transaktionen:

Die parallele bzw. komplementäre Transaktion:

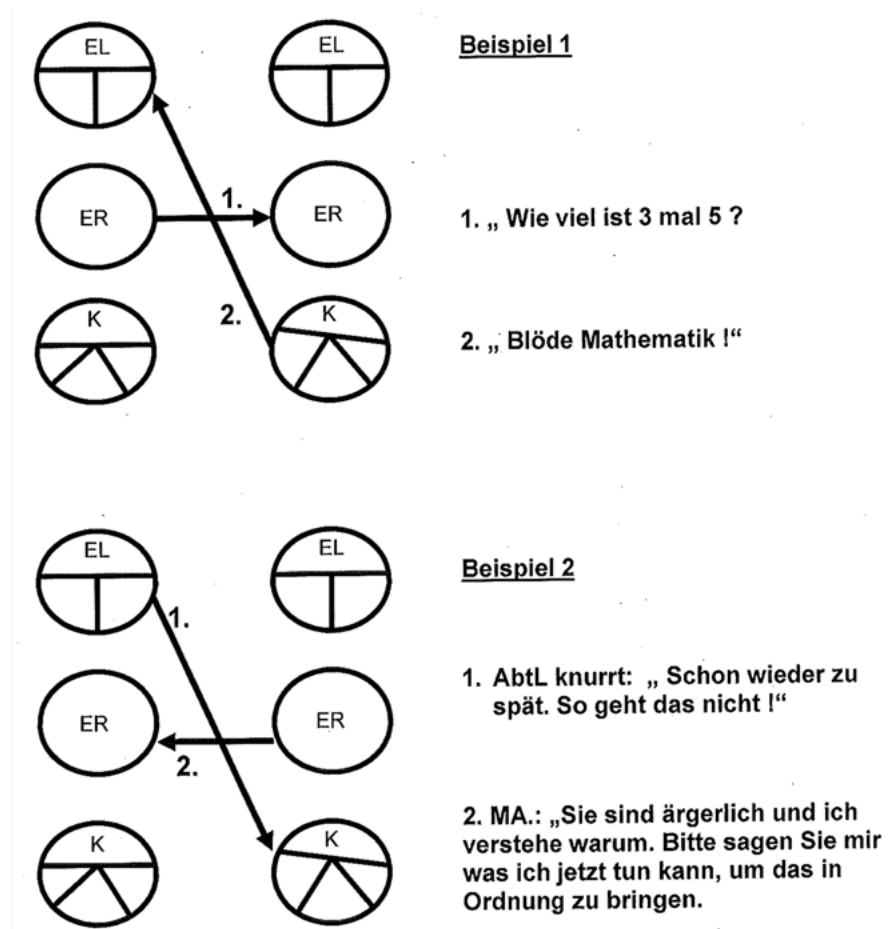
Parallele bzw. komplementäre Transaktion



Wenn die Erwiderung aus dem gleichen Ist-Zustand heraus erfolgt, der bei der ersten Transaktion angesprochen wurde, dann spricht man von einer einfachen, parallelen oder komplementären Transaktion.

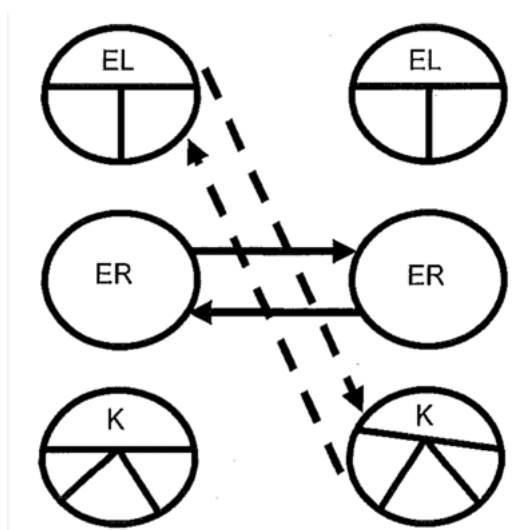
Von der gekreuzten Transaktion wird gesprochen, wenn die Erwiderung aus einem anderen als dem angesprochenen Ich-Zustand heraus erfolgt und auch beim Gesprächspartner einen anderen Ich-Zustand anspricht.

Gekreuzte Transaktion



Doppelte bzw. verdeckte Transaktion

Von einer doppelten oder verdeckten Transaktion spricht man, wenn die Kommunikation im Gegensatz zu den bisherigen Beispielen gleichzeitig auf zwei Ebenen verläuft: auf einer offenen und einer verborgenen.



Offene Botschaft:

1. Ehemann: Was hast Du mit meinem Hemd gemacht?
2. Ehefrau: Das habe ich Dir in den Schrank gehängt.

Verdeckte Botschaft:

1. Du bringst ständig mein Zeug durcheinander.
2. Ich tue ja alles was ich kann und immer noch schimpfst Du.

Oft ist unklar, ob die verdeckte Botschaft nicht gehört oder – obwohl gehört – wissentlich übergangen wurde. Damit es nicht auf dieser verdeckten Ebene zu Störungen in der Kommunikation kommt, ist es wichtig, auch diese Botschaften – die Untertöne im Gespräch – zu hören. Nicht selten werden gerade die wichtigsten Anliegen in solchen Botschaften verpackt, was oft negative Folgen nach sich zieht.

10.5 Das Kritik-Gespräch

Kritikgespräche sind sowohl für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin als auch für die Führungskraft eine Chance, etwas zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Auf keinen Fall dürfen diese Gespräche als lästige Pflicht verstanden werden.

Keine lästige Pflicht

Dabei ist es wichtig, dass der richtige Zeitpunkt für das Gespräch nicht verpasst wird. Kritikgespräche aus Angst oder Unentschlossenheit auf die lange Bank zu schieben, schadet sowohl der Führungskraft, als auch der Situation und macht das Gespräch letztendlich viel schwieriger, da sich die Fronten bereits verhärtet haben oder die Situation für den/die Mitarbeiter/in schon nicht mehr relevant ist, weil er/sie sie selbst nicht als falsch empfunden hat.

Zeitpunkt

Für ein Kritik-Gespräch sollten, neben den allgemeinen Regeln für eine Gesprächsführung, folgende Grundsätze beachtet werden:

Grundsätze für ein Kritikgespräch

**Sachliche
Stellungnahme** Die Kritik des/der Vorgesetzten gegenüber seinen/ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine sachliche Stellungnahme zu deren fachlichen Leistungen und/oder zu deren Verhalten. Dabei sollte die Kritik eine Folge von (Dienst-)Aufsicht und/oder Erfolgskontrolle sein.

**Kritik ist keine
Bestrafung** Ziel der Kritik ist niemals eine Bestrafung. Ziel einer (konstruktiven) Kritik sollte es sein, den/die Mitarbeiter/in dazu zu bewegen, dass er/sie die ihm/ihr übertragenen Aufgaben besser als bisher erfüllt. Die Kritik muss eindeutig festlegen, was der/die Vorgesetzte bemängelt und stattdessen erwartet. Jede persönliche Schärfe ist fehl am Platz.

4-Augen-Prinzip Im Gegensatz zu anderen Gesprächen, vollzieht sich Kritik grundsätzlich nicht vor Dritten. Die weit verbreitete Ansicht, dass öffentliche Kritik disziplinierend auf die übrigen Mitarbeiter/innen wirkt, zielt eher auf eine Bestrafung als auf helfende Kritik ab.

**Klärung des
Tatbestandes** Grundlage jeder Kritik ist die einwandfreie Klärung des Tatbestandes. Der/Die Kritisierende muss dem/der Mitarbeiter/in die Gelegenheit geben, zu den gegen ihn/sie erhobenen Vorwürfen Stellung zu nehmen. Dabei sind die Erklärungen des/der Mitarbeiters/in nicht nur entgegenzunehmen, sondern möglichst objektiv zu würdigen.

**Kontakt zum
Mitarbeiter** Das Kritikgespräch muss mehr noch als die übrigen Gespräche »im Kontakt« zum/r Mitarbeiter/in enden. Dies ist die Voraussetzung für die Bereitschaft des/der Mitarbeiters/in zur weiteren Mitarbeit. Mit dem Abschluss des Gesprächs ist der Fall erledigt. Auf die Angelegenheit darf von beiden Seiten, außer im Wiederholungsfall, nicht mehr zurückgegriffen werden.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass diejenigen am besten kritisieren können, die sich daran erinnern, wie ihnen zumute war, als sie selbst kritisiert wurden. Sowohl für die Führungskraft, als auch für die Mitarbeiter/innen ist es somit von Vorteil, wenn man auch als Führungskraft dafür Sorge trägt, dass dieses Gefühl nie verloren geht.

10.6 Jahresgespräch

**Herz der
Mitarbeiterführung** Das »Herz der Mitarbeiterführung« ist ein regelmäßiges, strukturiertes Jahresgespräch.

Mit der Umsetzung der Landesweiten Leitlinien für Personalentwicklung (SenInn Sport 2012) wurde das Jahresgespräch als wesentliches Element einer über das Tagesgeschäft hinausgehenden, auf die individuelle Personalentwicklung ausgerichteten Kommunikation eingeführt.

Das Jahresgespräch ist Ausdruck einer mitarbeiterinnen- und mitarbeiterorientierten Führungskultur, das mit seinen festgelegten Rahmenbedingungen und klaren Regeln die Möglichkeit bietet, auch schwierige Themen anzusprechen, einander besser einzuschätzen und gemeinsam zu Lösungen zu kommen.

Die Organisation und Durchführung der Jahresgespräche sind wesentliche Elemente der Personalführung. Nur durch diesen regelmäßigen zielgerichteten Kontakt zwischen Führungskraft und Beschäftigten können die Befähigung, die Potenziale, aber auch die Gesundheit der Beschäftigten ausreichend im Blick behalten werden.

Das Jahresgespräch ist ein Unterstützungs- und Fördergespräch zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der direkten Führungskraft. Es ist von Vertrauen und Offenheit geprägt und unterliegt der Vertraulichkeit. Das Jahresgespräch verbindet das Personalentwicklungsgespräch, das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG) und das Qualifizierungsgespräch nach TV-L in einem standardisierten Gesprächsformat und ersetzt diese. Abzugrenzen ist es von informellen sowie anlassbezogenen Gesprächen, insbesondere Beurteilungsgespräche, Konfliktgespräche, Gespräche zum Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement (BEM) sowie Feedbackgesprächen, die durch das Jahresgespräch nicht ersetzt werden können.

Definition
SenInnSport 2012

10.6.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Grundsätzlich gilt, dass die entsprechenden Gespräche seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf freiwilliger Basis erfolgen. Nach den Empfehlungen der Landesweiten Leitlinien für Personalentwicklung, die die Senatsverwaltung für Inneres und Sport im Jahre 2012 herausgegeben hat, ist die Einladung zu Jahresgesprächen jedoch Pflicht jeder Führungskraft.

Jahresgespräche sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig

Unabhängig davon, können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf unterschiedliche Rechtsnormen berufen, die eine Verbindlichkeit des Jahresgesprächs möglich erscheinen lässt.

Beamtinnen und Beamte verweisen auf die §§ 17 und 18 des Laufbahngesetzes. Darin ist geregelt, dass

Beamte/innen

»die jeweils verantwortlichen Führungskräfte [...] die Beamtinnen und Beamten bei dem Erwerb, der Aufrechterhaltung sowie der Weiterentwicklung ihrer beruflichen Handlungsfähigkeit im Hinblick auf die Anforderungen der Verwaltung« fördern. Nach § 18 (1) Laufbahngesetz »ist die dienstliche Qualifizierung zu fördern«.

Tarifbeschäftigte haben nach § 5 TV-L einen »Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der Führungskraft« bezogen auf ihre Qualifizierung,

Tarifbeschäftigte

»in dem festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf im Rahmen der Personalentwicklung besteht. [...] Wird nichts anderes geregelt, ist das Gespräch jährlich zu führen.«

- Frauenförderplan Darüber hinaus ist das Jahresgespräch in einigen Dienststellen auch Bestandteil des Frauenförderplans. Beispielsweise bei der Senatsverwaltung für Finanzen ist geregelt, dass die Führungskräfte
- »regelmäßig Jahresgespräche [führen]. Hierbei werden Frauen gezielt auf ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht und die dafür eventuell benötigten Weiterbildungsbedarfe oder Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam ermittelt.«

10.6.2 Inhalte des Jahresgesprächs

- Arbeitssituation
Arbeitsumfeld
Zusammenarbeit Wesentlicher Inhalt eines Jahresgesprächs ist die Abstimmung über grundsätzliche Fragen der Arbeitssituation, des Arbeitsumfeldes, der Zusammenarbeit und der Zielerreichung, die sowohl durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch durch die Führungskraft angesprochen werden sollen. Das Jahresgespräch bietet die Möglichkeit der gegenseitigen Rückmeldung. Etwaige Arbeitshindernisse sollen gemeinsam identifiziert und beseitigt werden.
- Ziele und Prioritäten Ferner soll in dem Gespräch Klarheit über die Ziele und Prioritäten in dem konkreten Aufgabenbereich geschaffen werden. Der übergeordnete Zusammenhang in dem die Aufgaben und Ziele stehen, ist dabei zu verdeutlichen. Eine Vereinbarung von Aufgaben und Zielen für das kommende Jahr kann sinnvollerweise Bestandteil des Gespräches sein.
- Potentialanalyse
und individuelle
Entwicklungsziele Sobald Führungskräfte die Potentiale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren berufliche Entwicklung fördern wollen, müssen sie auch deren Potentiale kennen. Eine gemeinsame Analyse der bereits vorhandenen Kompetenzen und der individuellen Entwicklungspotentiale mit dem Ziel der Erstellung oder Weiterentwicklung des Kompetenzprofils der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ist fester Bestandteil des Jahresgesprächs. Das trifft besonders für individuelle Fähigkeiten und Kenntnisse zu, die in dem derzeitigen Aufgabenbereich nicht abgefordert werden. Zur Erarbeitung von individuellen Entwicklungszielen im Rahmen eines längerfristigen Prozesses oder zur Identifizierung von Qualifikationsmaßnahmen findet ein Soll-Ist-Vergleich auf der Grundlage des Anforderungsprofils und der beobachteten Ausprägungen in der jeweiligen Kompetenz der Beschäftigten statt.
- Ergänzend
Anhang: 35
Themen-Checkliste
für das
Jahresgespräch Darüber hinaus können gesundheitliche Belange bzw. Belastungsfaktoren wie Stress, Über- oder Unterforderung, aber auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie Bestandteil des Jahresgesprächs werden.

10.6.3 Chancen und Nutzen des Gesprächs

Der/Die Mitarbeiter/in hat die Möglichkeit,

- › die Abläufe und Rahmenbedingungen im eigenen Aufgabenbereich zu verbessern, da er/sie die internen Kenntnis über Hemmnisse und Schnittstellen hat und ggf. entsprechende Ideen oder Vorschläge zur Optimierung in das Gespräch einbringen kann.

- › seine persönlichen Stärken und Fähigkeiten darzustellen und Vorschläge zu unterbreiten, wie damit am besten die Ziele erreicht werden können. In diesem Zusammenhang können die Mitarbeiter/innen der Führungskraft auch mitteilen, wieviel Freiraum, Rückhalt und Steuerung sie benötigen.
- › alle Themen anzusprechen, die ihn/sie belasten und die seine/ihre Motivation, seine/ihre Arbeitszufriedenheit aber auch seine/ihre Arbeitsfähigkeit im Alltag nachhaltig beeinflussen. Auch gesundheitliche Belange und Belastungsfaktoren sind dabei anzusprechen.
- › auf seine/ihre Potentiale aufmerksam zu machen, um seine/ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung gemeinsam mit der Führungskraft zu gestalten. Berufliche Entwicklungen oder geplante Veränderungen sollten im Jahresgespräch angesprochen werden, um diese Ziele/Wünsche mit der Führungskraft zu klären und um zu fragen, ob und wie die Führungskraft bereit ist, diese Ziel zu unterstützen.
- › Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Daher ist im Jahresgespräch gemeinsam zu klären, ob Maßnahmen die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen, für sie persönlich in Frage kommen und wie sie darin wirksam unterstützen würden.

Für die Führungskraft bietet sich die Möglichkeit:

- › Die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung und Entwicklung des Arbeitsbereiches einbeziehen und deren Fachkenntnisse und Fähigkeiten gezielt zur Verbesserung von Arbeitsprozessen nutzen.
- › Durch das Thematisieren der Ziele des Arbeitsbereiches zu überprüfen, wie klar und eindeutig die Ziele durch die Führungskraft gesetzt und transportiert wurden und ob die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit diesen Zielen identifizieren bzw. ob es Klärungs-, Präzisierung- oder Änderungsbedarf gibt. Das Jahresgespräch kann somit eine wichtige Unterstützung zur Einschätzung und Reflexion des eigenen Führungsverhaltens werden.
- › Die Personalentwicklung als wesentlichen Baustein der Führungsarbeit zu stärken, in dem die Entwicklungs-, Veränderungs-, Qualifizierungswünsche oder -bedarfe identifiziert, oder eigene Vorstellungen eingebracht werden.
- › Wertschätzung und Anerkennung für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zu machen.
- › Insbesondere bei sonst zurückhaltenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deren Leistungen und Potentiale im Jahresgespräch differenzierter wahrzunehmen.

10.6.4 Dokumentation und Datenschutz

Ergänzend
Anhang: 36 Doku-
mentationsbogen
Jahresgespräch

Um die im Jahresgespräch gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse in der Zukunft nutzen zu können, sollten beide Seiten dafür sorgen, dass die wichtigsten Inhalte und Vereinbarungen schriftlich in einem »Dokumentationsbogen-Jahresgespräch« festgehalten und von beiden Gesprächspartner/inne/n unterschrieben wird. Die Zielbeschreibungen sind dabei messbar, realistisch und terminbezogen darzustellen. Beide Gesprächspartner/innen erhalten ein Exemplar. Durch die Schriftform ist es einfacher, beim nächsten Jahresgespräch verlässlich über Veränderungen der Arbeitssituation, durchgeführte Personalentwicklungsmaßnahmen und über die Erreichung sonstiger vereinbarter Ziele zu sprechen und gemeinsame Schlussfolgerungen zu ziehen.

Um die Sicherstellung des Datenschutzes zu gewährleisten, sind die zwischen den Gesprächspartnern vereinbarten Inhalte und Dokumente vertraulich zu behandeln. Vereinbarungen kommen nicht in die Personalakte. Bei elektronischer Anfertigung wird die Datei in Gegenwart der/des Beschäftigten gelöscht. Da das Gespräch jährlich geführt wird, erfolgt die Aufbewahrung für ein Jahr bzw. bis zum Termin des nächsten Gespräches. Wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die Stelle wechselt, werden die Unterlagen des letzten Jahresgespräches von beiden Seiten vernichtet. Wechselt die Führungskraft, einigen sich beide Beteiligte, ob und welche Unterlagen an die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger übergeben werden. Die Weitergabe von Unterlagen erfolgt nur mit ausdrücklichem Einverständnis der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Dies ist zu dokumentieren.



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
45. **Nennen und erklären Sie die Einflussfaktoren auf ein Gespräch.**
-
46. **Was versteht man unter Aktivem Zuhören?
Definieren Sie den Begriff und beschreiben Sie die Gesprächstechnik.**
-
47. **Welche Phasen eines Gesprächs werden unterschieden?
Stellen Sie diese dar und erläutern Sie sie.**
- Definieren Sie den Begriff Transaktionsanalyse und
stellen Sie die drei grundlegenden Transaktionstypen dar.**
-
48. **Nennen und erklären Sie die Grundsätze für ein Kritikgespräch.**
-
49. **Welche Inhalte sollten in einem Jahresgespräch behandelt werden?**
-
50. **Welche Vorteile haben die Beschäftigten von
einem Jahresgespräch und welchen Nutzen
bietet das Jahresgespräch den Führungskräften?**
-



LERNZIELE

11. DER KONFLIKT

DER / DIE LERNENDE SOLL

43. Den Begriff »Konflikt« von den Begriffen »Problem« und »Katastrophe« abgrenzen können,
44. Die Grundmuster von Konfliktlösungen nennen und erläutern können,
45. Lösungsstrategien aufzeigen können.

Durch die tiefgreifende Umstrukturierung der Verwaltung aufgrund von Stellenab- und -aufbau, Umorganisationen und Reformen wird ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft insbesondere von Führungskräften, aber auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangt. Veränderungen jeglicher Art erzeugen Konflikte. Solche Konflikte sind aber nicht nur negativ zu bewerten, sondern können anstehende Veränderungen auch positiv beeinflussen. Treten Konflikte auf, dann muss die Konfliktbearbeitung zunächst dort stattfinden, wo sie entstanden sind. Erst wenn dies nicht mehr möglich ist, muss Hilfe von anderer Seite möglich sein.

Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten kann zu Klarheit, Zusammenhalt und Orientierung in Organisationen führen. Gelingende Konfliktbearbeitungen liefern Problemlösungsenergien. Damit wird der Umgang mit Konflikten ein strategisch hochrelevanter Geschäftsprozess, der allerdings an sehr vielen unterschiedlichen Stellen auftaucht und nur sehr schwer zu synchronisieren ist.

Was unter dem Begriff »Konflikt« verstanden wird, unterscheidet sich in unserer Alltagssprache bzw. im täglichen Sprachgebrauch sehr stark. Worte wie Konflikt, Krise, Schwierigkeit und Katastrophe werden alltagssprachlich relativ unspezifisch verwendet.

11.1 Handlungsfähigkeiten in einem Konflikt

Der Begriff des Konflikts soll hier als Niveau zwischen »einem Problem« und »einer Katastrophe« verstanden werden. (Kunkel, R., 1999) Dabei darf der Konflikt nicht mit den Begriffen Aufgabe, Problem und Katastrophe verwechselt werden.

- | | |
|---------|--|
| Aufgabe | Eine Aufgabe ist eine Soll-Ist-Differenz mit bekanntem Lösungsweg und ausreichenden Ressourcen wie zum Beispiel Zeit, Geld, Motivation, Kompetenz und Konsens. Alle Rahmenbedingungen für die Erledigung der Aufgabe sind vorhanden. |
| Problem | Unter einem Problem versteht man eine Soll-Ist-Differenz mit unbekanntem Lösungsweg. Die Hindernisse auf dem Weg zum gewünschten Ergebnis sind zu groß, aber die Sache steht noch im Vordergrund. Emotionen bleiben wohlwollend im Hintergrund. Man fühlt sich gespannt, interessiert und motiviert. |

Negative Gefühle sind noch nicht so ausgeprägt, dass sich die Aufregung nicht bei einer zügigen, sachlichen Lösung wieder beruhigen würde. Gegebenenfalls wissen die Akteure, dass hier ein »ganz dickes Brett gebohrt werden muss« und deshalb Gelassenheit bzw. ein sehr striktes Selbstmanagement und professionelle Disziplin gebraucht werden.

Bei Konflikten sind IST, SOLL und die Lösungswege umkämpft, weil Werte berührt sind, denen Geltung verschafft werden soll und die den Akteuren nicht gleichgültig sind. Konflikte sind somit Auseinandersetzungen, in denen wir leidenschaftlich werden, wenn sich die Energie nach außen richtet und/oder verstummen, wenn sich die Energie nach innen richtet. Die Sache rückt in den Hintergrund, es ist eine emotionalisierte Auseinandersetzung, die eskaliert. Zunächst unvereinbare Positionen treffen aufeinander. Es wird gestritten, es werden Drohungen ausgestoßen, aber es sind noch keine nicht wieder gutzumachenden oder kompensierbaren Schäden aufgetreten. Die Kontrahenten agieren leidenschaftlich, haben aber die Auseinandersetzung unter Kontrolle. Sie sind im Kontakt und halten sich an gemeinsame Regeln. Noch bemühen sie sich im Dialog um Verständnis, auch wenn dessen Tragfähigkeit möglicherweise abnimmt.

Konflikt

Zur Katastrophe oder zu Produktivitätsbeeinträchtigungen führen Konflikte erst dann, wenn sie schlecht oder gar nicht bearbeitet werden. Bei der Katastrophe ist das Konfliktmanagement zusammengebrochen, die Gesprächsfäden sind gerissen. Der Konflikt ist den Akteuren über den Kopf gewachsen und entwickelt eine Eigendynamik. Es kann aber auch sein, dass ein Akteur bei einem bestimmten Thema oder zu einem bestimmten Zeitpunkt gar nicht konfliktfähig ist und sich nur als Opfer sieht. Im Mittelpunkt der Wahrnehmung steht jedenfalls das Leid. Belastende Emotionen wie schwerer Ärger, Kränkung, tiefe Enttäuschung und Misstrauen haben sich verselbständigt. Die Akteure leiden unter den Schäden der Auseinandersetzung, machen aber weiter, weil sie sich subjektiv im Recht sehen und sich nur verteidigen. Sie bleiben aneinander gebunden und haben nicht das Gefühl steuern zu können, sie fühlen sich der Situation ausgeliefert. Sie bewegen sich zunehmend in verschiedenen subjektiven Wirklichkeiten, haben also den Kontakt zueinander verloren.

Katastrophe

11.2 Konfliktkosten

Im Zusammenhang mit dem Konfliktmanagement geht es auch um »harte Faktoren« wie Geld, Zeit und Leistung. In der privaten Wirtschaft geht man davon aus, dass Manager bis zu 30 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Bearbeitung von Konflikten verbringen, also mehr als einen Arbeitstag pro Woche.

Konflikte kosten dabei das Unternehmen in Form von Reibungsverlusten, Unterschreiten der Leistungsgrenzen, Verlust der Motivation, Krankheit oder Innerer Kündigung.

Konflikte zwischen Einzelpersonen kosten Arbeitszeit, in der keine oder nur mangelnde Arbeitsleistung erbracht wird. Dauert ein Streitgespräch zwischen zwei Mitarbeitern/innen zum Beispiel fünf Minuten, dann ist es damit meist nicht getan.

Rechenbeispiel

Jede/r der beiden Konfliktpartner/innen denkt über den Tag verteilt sicher noch einmal 15 Minuten über den Streit nach. Weiter kann man davon ausgehen, dass jede/r der beiden noch einmal 15 Minuten anderen Kolleginnen/Kollegen darüber berichtet und dieses Gespräch dann von den Streitpartnern/innen noch einmal 10 Minuten überdacht wird. Aus dem 5-Minutenkonflikt ist damit eine betriebliche Stillstandszeit von 0,75 Stunden/Mitarbeiter geworden. Eine Zeit, in der keine oder nur mangelhafte Leistung erbracht wurde.

Ein 5-Minuten-Streit kann eskalieren. Wird er nicht gelöst, taucht er immer wieder auf und führt zu Arbeitsausfall, Schlechtleistung und ggf. auch zu Krankheit bzw. dauerhafter Leistungseinschränkung bei den Beteiligten. Führungskräften kommt daher nicht nur vor dem Hintergrund eines Denkens in Kosten- und Leistungsrelationen eine wichtige Rolle in diesem Themenfeld zu. Vielmehr sind sie im Sinne einer Fürsorgepflicht den Beschäftigten gegenüber verpflichtet, deeskalierend zu wirken.

11.3 Konfliktlösungsstrategien

11.3.1 Grundmuster von Konfliktlösungen

Nach Gerhard Schwarz (2005) lassen sich Konfliktlösungen auf sechs Grundmuster zurückführen. Diese Muster sind historisch bzw. menschheitsgeschichtlich gewachsen und stellen eine Evolution dar.

- | | |
|-------------------------------|---|
| Flucht | Die Flucht war die ursprünglichste Konfliktlösungsstrategie. Die Primaten, zu denen auch der Mensch gehört, werden von der Verhaltensforschung hinsichtlich ihres Konfliktverhaltens als Fluchtwesen bezeichnet. Auch heute noch ist die Flucht die erste instinkthafte Reaktion, wobei die Flucht auch in der Form des Verleugnens eines Konflikts oder des auf die lange Bank Schiebens auftreten kann. Der Nachteil der Flucht als Konfliktlösung ist, dass ein Lernprozess ausbleibt. |
| Vernichtung | Ein Konflikt, der nicht durch Flucht gelöst werden kann, zwingt zum Kampf; ursprünglich in der Menschheitsgeschichte mit dem Ziel der Vernichtung des Gegners. Auch in der heutigen Zeit werden Vernichtungsrituale, wenn auch in subtiler Form, als angestrebte Lösung vielfach beibehalten. Der Vorteil des Vernichtungskampfes ist die endgültige Lösung des Konflikts. Der Nachteil ist auch hier der Verlust der Alternative als Entwicklungsmöglichkeit. |
| Unterwerfung/
Unterordnung | Mit dem Verzicht auf die Tötung des Gegners wurde das Zeitalter der Sklaverei eingeleitet. Voraussetzung war, dass Besitz erfunden wurde, weil nur so der Sklave als Besitz denkbar war. Konfliktlösung durch Unterwerfung oder Unterordnung ist später in hierarchischen Systemen institutionalisiert worden. Hauptvorteil der Konfliktlösung durch Unterwerfung/Unterordnung war die Möglichkeit der Arbeitsteilung. Zudem überleben mehr Menschen, die voneinander lernen können. |
| Delegation | Die Weiterentwicklung der Hierarchie war die Kooperation der Konfliktgegner durch Delegation. Die Entscheidung über den Konflikt wird einem am Konflikt nicht beteiligten Dritten übertragen. |

Voraussetzung hierfür ist, dass es im jeweiligen Konfliktfall eine richtige und eine falsche Lösung gibt und dass die angerufene höhere Instanz die richtige Lösung findet. Der Vorteil der Konfliktlösung durch Delegation ist, dass erstmals das Schema von Sieg und Niederlage überwunden wird und so etwas wie Objektivität, Sachlichkeit und Kompetenz ermöglicht wird. Der Nachteil ist, dass die Identifikation mit der Lösung schwindet und den Parteien die Konfliktkompetenz entzogen wird.

Kompromiss bedeutet, dass in einem bestimmten Bereich eine Teileinigung erzielt werden kann. Der Vorteil ist, dass es eine Einigung ist, der Nachteil, dass es eben nur eine Teileinigung ist. Oft bleibt der größte Teil des Konflikts aber ungelöst (fauler Kompromiss).

Kompromiss

Die Suche nach Konsens macht erst dann Sinn, wenn die anderen Möglichkeiten der Konfliktlösung versagen; wenn die Kontroverse nicht nur emotional sondern auch sachlich den Axiomen der Logik widerspricht. Schwarz bezeichnet das als Zielkonflikt, der durch drei Eigenschaften gekennzeichnet ist: Zwei einander widersprechende Behauptungen oder Interessen, die beide wahr bzw. berechtigt sind und beide voneinander abhängig sind, nur wenn die eine Behauptung wahr ist, kann es auch die andere sein und umgekehrt.

Konsens

Ergänzend
Anhänge 37 und 38

Im Rahmen des Konfliktmanagements muss man sich über die verschiedenen Formen der Konfliktlösung im Klaren sein, um die Reaktion der am Konflikt Beteiligten richtig einordnen zu können und als Moderator oder Mediator in der richtigen Form zu intervenieren.

11.3.2 Bearbeitung von Konflikten

Bei der Bearbeitung von höher eskalierten Konflikten kommen mehrere Maßnahmen in Betracht. Ihr Einsatz sollte gut überlegt und die Wirkungen vorab genau evaluiert werden.

Vor allem kommt es aber auf den Verfahrenskonsens zwischen den konfliktbearbeitenden Stellen und den Konfliktbeteiligten an. Bsp: Eine konfliktbearbeitende Stelle merkt, dass die Konfliktbeteiligten mehrere Stellen eingeschaltet haben und verständigt sich deshalb zunächst auf ein gemeinsames Vorgehen, bevor mit den Beteiligten weiter gesprochen wird.

Verfahrenskonsens

Im Folgenden sind die wichtigsten Maßnahmen beschrieben, die zur Lösung eines Konflikts behilflich sein können. Im Anhang 39 wird zusammenfassend das Flussdiagramm einer Konfliktbearbeitung dargestellt.

Anhang 39

- Konfliktanalyse** Bei der Konfliktanalyse wird eine genaue Einschätzung entwickelt, wie weit der Konflikt eskaliert ist. Um dann noch die spezifische Dynamik und das weitere Eskalationspotenzial zu verstehen, ist es notwendig, die jeweiligen Hintergründe des Konfliktes auszuleuchten. In Einzelgesprächen mit den Beteiligten, und/oder in gemeinsamen Workshops werden in einer angemessenen Tiefe die Eigendynamik, aber auch die Wechselwirkung der individuellen Aspekte (persönlicher Hintergrund), der Aspekte der beteiligten Arbeitsbeziehungen (Rollenverständnis) sowie strukturelle Aspekte (Aufbau- und Ablauforganisation) und strategische Aspekte (zum Beispiel Zielkonflikte), abgeklärt.
- Coaching** Coaching ist eine Form der Einzelberatung für Führungskräfte von Beratern/innen mit Feldkompetenz. Das Ziel kann es beispielsweise sein, einzelne Führungskräfte im Umgang mit schwierigen emotionalen Situationen zu unterstützen und/oder die persönliche Konfliktfähigkeit zu stärken.
- Supervision** Supervision ist eine Möglichkeit zur Unterstützung von Beteiligten bei noch nicht eskalierten Konflikten und eine Unterstützung von Konfliktbearbeitern/innen insbesondere bei hocheskalierten Konflikten und zur Fallreflektion.
- Konfliktmoderation** Unter Konfliktmoderation versteht man ein flexibles Verfahren, das mehrere Elemente der Konfliktbearbeitung kombiniert. In Workshops und moderierten Gesprächen werden Regeln und Schritte zur Bearbeitung der strittigen Punkte verabredet. Konfliktmoderation konzentriert sich auf die Bearbeitung der strukturellen und strategischen Hintergründe des Konflikts. In der Regel wird die emotionale Beziehungsebene ausgeklammert. Auf der Basis der Verhandlungsprinzipien Trennung von Sache und Person und Trennung von Position und Interesse wird ein Aushandlungsprozess geführt, der mit den vorhandenen Unterschieden so effektiv wie möglich umgeht.
- Mediationsgespräch** Das Mediationsgespräch ist spezialisiert auf die Vermittlung zwischen Konfliktpartnern/innen, die sich auf der Beziehungsebene mehr oder weniger stark verletzt haben. Das Mediationsgespräch hat eine klare Struktur und klare Regeln, es ist damit nicht ganz so flexibel wie die Konfliktmoderation, bietet dafür aber mehr Verfahrenssicherheit und klare Orientierung, die bei der Bearbeitung der Beziehungsebene auch notwendig ist. Mediationsgespräche beruhen auf strikter Freiwilligkeit.



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
51. **Grenzen Sie den Begriff »Konflikt« von den Begriffen »Problem« und »Katastrophe« ab.**
-
52. **Nennen und erläutern Sie die Grundmuster von Konfliktlösungen.**
-
53. **Erläutern Sie die Begriffe »Coaching«, »Supervision« und »Mediationsgespräch«.**
-



LERNZIELE

12. MOBBING

DER / DIE LERNENDE SOLL

46. den Begriff Mobbing kennen und erklären können,
47. Arten des Mobbing aufzählen und das Mobbing-Phasenmodell erklären können,
48. Gegenmaßnahmen benennen und darstellen können.

In Deutschland wird die Thematik des Mobbings erstmals 1988 aufgegriffen, in dem über die Ergebnisse der Forschungen des schwedischen Arztes und Psychologen Heinz Leymann berichtet wird. Der Prozess der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Mobbing intensiviert sich nach der ersten populärwissenschaftlich gestalteten Publikation im Jahre 1993.

Mobbing wird umgangssprachlich oft als Modewort benutzt, das inhaltlich nichts anderes meint, als Konflikt. Was unterscheidet nun Mobbing von den alltäglichen zu nennenden Meinungsverschiedenheiten, Unverschämtheiten und kleinen Sticheleien am Arbeitsplatz?

12.1 Definition

Mobbing

»Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft über einen längeren Zeitraum hinweg vorkommen und damit die Beziehung zwischen Täter und Opfer kennzeichnen.«

(Leymann, H., 1993)

Mobbing am Arbeitsplatz

»Unter Mobbing am Arbeitsplatz wird eine konfliktbelastete Kommunikation unter Kollegen/innen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist, von einer oder einigen Personen systematisch, regelmäßig und über eine längerer Zeit mit dem Ziel/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis, direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.«

(Leymann, H., 1995)

12.2 Arten des Mobbing

In verschiedenen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass die gemobbten Personen immer wieder denselben Arten von Handlungen ausgesetzt waren. Dabei kristallisierten sich mehrere Handlungstypen heraus, die in fünf Gruppen kategorisierbar waren.

In der ersten Gruppe wurden alle Handlungen zusammengefasst, die die Mitteilungsmöglichkeiten einschränken und mit denen die gemobbte Person in ihrem Anliegen beschnitten wird, eine sachbezogene, konstruktive Kommunikation einzuleiten.

Angriffe auf die Kommunikation

Dabei wurden u. a. folgende Handlungen im Einzelnen beschrieben: Der/Die Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern, man wird ständig unterbrochen, der Informationsfluss wird abgeschnitten, die Arbeitsleistung wird ständig kritisiert, Telefonterror sowie mündliche und schriftliche Drohungen liegen vor.

Unter der Rubrik »Angriffe auf die sozialen Beziehungen« werden die Handlungen zusammengefasst, die eine systematische Isolation der Person zum Ziel haben. Das bedeutet, dass man nicht mehr mit dem/der Betroffenen spricht und sich auch nicht ansprechen lässt. Die gemobbte Person wird in einen Raum weitab von Kollegen/innen versetzt und den Arbeitskollegen/-innen wird verboten mit der betroffenen Person zu sprechen. Man wird »wie Luft« behandelt und die Kolleginnen und Kollegen verlassen den Raum, wenn der/die Betroffene eintritt.

Angriffe auf die sozialen Beziehungen

Unter dieser Überschrift werden beleidigende, verhöhnende und erniedrigende Handlungen zusammengefasst, die zum Ziel haben, die betroffene Person zu diskreditieren. Dabei werden Gerüchte verbreitet, hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen, oder man macht sich über eine Behinderung bzw. Eigenart lustig. Dies kann so weit gehen, dass man den/die Betroffene/n zwingt, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen, man ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke hinterher ruft bzw. verbale sexuelle Angebote unterbreitet.

Angriffe auf das soziale Ansehen

In dieser Zusammenstellung finden sich die Handlungen wieder, mit denen die Arbeitsaufgaben der betroffenen Person in einer Form abgeändert werden, dass sie einen »... Bestrafungscharakter ...« erhalten. Dazu weist man dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu, nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann, überhäuft ihn/sie mit sinnlosen Tätigkeiten oder weist ihm/ihr Aufgaben zu, die weit unter seinem/ihrer Können liegen.

Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

In der letzten Gruppe werden Handlungen zusammengefasst, die sich direkt gegen die physische Unversehrtheit der Betroffenen richten bzw. die Anwendung physischer Gewalt androhen. Darunter versteht man, den Zwang zu gesundheitsschädigenden Arbeiten, die Androhung körperlicher Gewalt, die Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen Denkkettel zu verpassen, bis hin zu körperlicher Misshandlung.

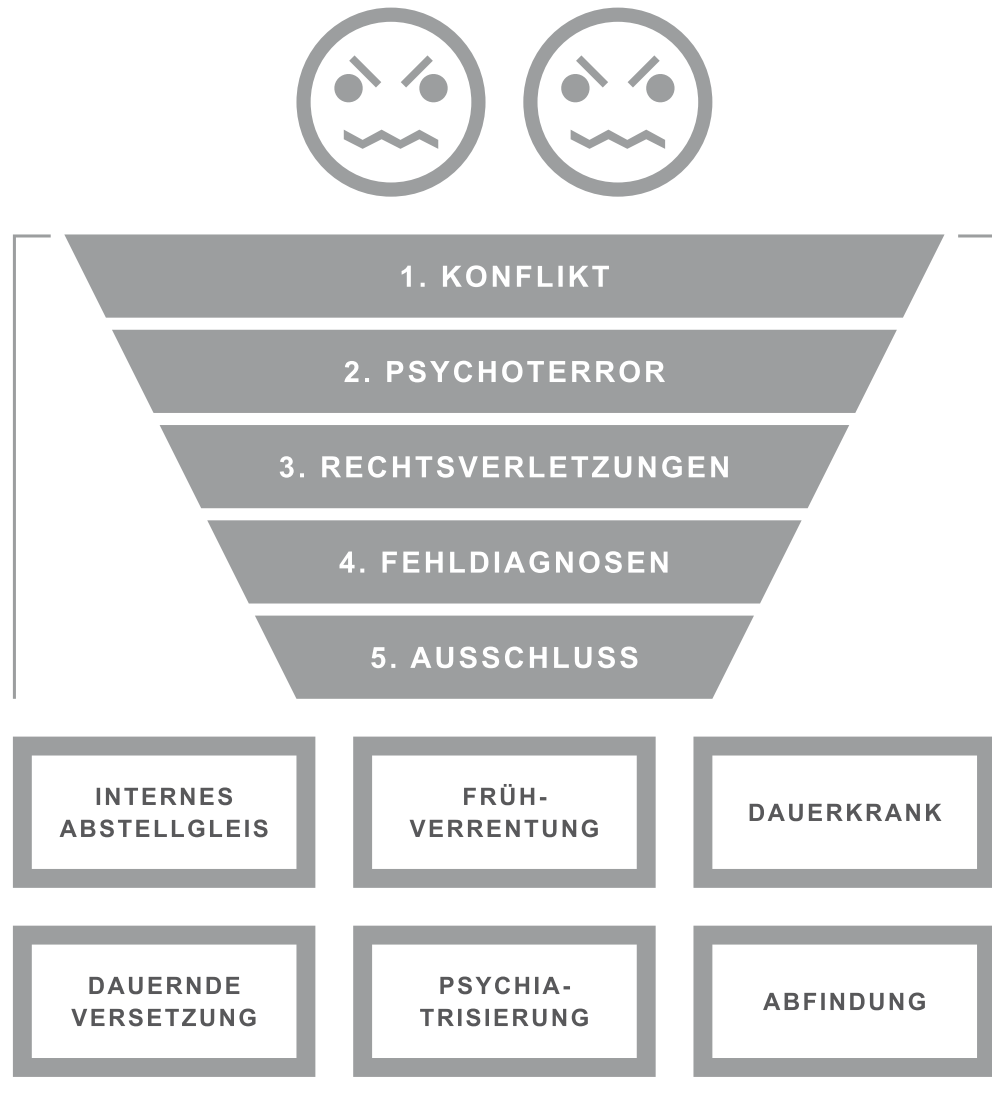
Angriffe auf die Gesundheit

12.3 Das Mobbing-Phasenmodell

Bei der Untersuchung verschiedener Mobbing-Fälle zeigte sich, dass es trotz der unterschiedlichen individuellen Fälle, eine Gleichartigkeit der Mobbingverläufe gab. Diese lassen sich in einem 5-Phasen-Modell zusammenfassen.

5-Phasen-Modell des Mobbings

Als Modell zusammengefasst ergibt sich folgendes Bild:



nach Kholodej, C., 1999

grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Bevor die einzelnen Phasen beschrieben werden, soll darauf hingewiesen werden, dass der hier beschriebene Verlauf nicht zwangsläufig ist. In vielen Fällen, konnte der »negative Verlauf« unterbrochen werden, weil die Kollegen/innen bemerken, was sie tun, oder weil der Arbeitgeber die Angelegenheit seriös in die Hand nahm.

Phase 1: Der Konflikt Mobbing setzt in seiner Auslösephase meistens lediglich einen Konflikt voraus. Im Hinblick auf den Mobbingverlauf ist entscheidend, wie weiter mit dem Konflikt umgegangen wird. Oftmals werden kleinere Konflikte nach kurzer Zeit beigelegt. Schwieriger gestaltet sich die Situation, wenn der Konflikt unbearbeitet bleibt. Die Möglichkeit, dass der Konflikt eskaliert und in einen Mobbingverlauf ausschert, wird auf diese Weise erhöht.

Die Auslösephase geht zeitlich schnell in die eigentliche Mobbingphase über. Der Konflikt kann sich zum Mobbing ausweiten, wenn er eskalieren darf. Als Folge tritt der ursprüngliche Sachkonflikt in den Hintergrund und der Konflikt wird zunehmend personifiziert. Schon nach kurzer Zeit des »Gemobbt-Werdens« stellen sich beim Opfer Stress-Symptome ein, die sich bei fortgesetzten Mobbingattacken verstärken und ausweiten können. Es ist noch anzufügen, dass das Mobbingopfer nicht unbedingt die zweite Phase durchlaufen muss, um in die 3. Phase zu gelangen. Gerät ein/e Untergebene/r in einen Konflikt mit einem/r Vorgesetzten, so kann diese/r seine/ihre Macht dazu missbrauchen, den/die Betroffene/n zu terrorisieren.

Phase 2:
Übergang zu
Mobbing und
Psychoterror

In der dritten Phase kommt das Management nicht mehr umhin, sich der Sache anzunehmen, da die Arbeit durch die Mobbingvorgänge negativ beeinflusst wird. Dabei ist festzustellen, dass sich das Augenmerk des Managements meist nicht auf eine konstruktive Beilegung der angespannten Situation, sondern nur auf das Opfer richtet, das als eine den Betriebsfrieden störende Person wahrgenommen wird: Die Intervention des Managements in den Mobbingprozess führt oftmals dazu, dass sich die Situation des/r Betroffenen weiter verschlechtert. In Verbindung mit dem Gefühl der Ohnmacht werden die psychischen und physischen Belastungen weiter verstärkt.

Phase 3:
Rechts- und
Machtübergrieffe

Der gesundheitliche Zustand der meisten Betroffenen hat sich in dieser Phase in einem so hohen Maße verschlechtert, dass spätestens jetzt Kontakt zu Ärzten oder Psychologen aufgenommen wird. Doch anstatt der erwarteten Hilfe, kann sich die Diagnose äußerst negativ auswirken. Gerade im fortgeschrittenen Mobbingverlauf kommt es zu vielen ärztlichen und psychologischen Fehldiagnosen, die aus Sicht der Betroffenen eine Ungerechtigkeit darstellen und das Leiden noch erhöhen.

Phase 4:
Phase der ärztlichen
und psychologischen
Fehldiagnose

Wird der Mobbingverlauf nicht unterbrochen, hat dies zur Folge, dass der/die Gemobbte im Unternehmen ausgegrenzt wird oder seine/ihre Berufslaufbahn beenden muss. Dabei sind mehrere Alternativen denkbar. Beispielsweise das interne Abstellgleis, in dem das Mobbingopfer zwar im Unternehmen verbleibt, aber auf Dauer ausgegrenzt und mit sinnlosen Arbeitsaufträgen beschäftigt wird. Auch eine fortlaufende Versetzung eines/r Betroffenen kann als Mittel gesehen werden, einen Konflikt abzustellen. Abfindung oder Frührente bzw. sich ständig verlängernde Fehlzeiten – bis hin zu einer Dauerkrankheit – ergänzen die Möglichkeiten.

Phase 5:
Ausschluss aus
der Arbeitswelt

12.4 Gegenmaßnahmen

Die eigentlich wichtigste Maßnahme für ein Mobbingopfer ist, dem Täter Grenzen zu setzen. Es ist absolut notwendig, dass dem/der Mobber/in eine klare Grenze signalisiert wird. Ansonsten wird dem/der Täter/in vermittelt, dass er/sie weiter mobben kann.

Besteht ein Mobbing-Problem, so liegt die große Schwierigkeit darin, die von der Rechtsprechung geforderten Kriterien für einen Mobbing-Fall zu beweisen. Schriftliche Unterlagen oder Zeugen (i.d.R. Arbeitskolleginnen und -kollegen) stehen meist nicht zur Verfügung, so dass ein Mobbing-Verhalten nur in wenigen Fällen nachweisbar ist. Es ist daher dringend erforderlich, ein sog. »Mobbing-Tagebuch« zu führen.

Ergänzend
Anhang 40:
Mobbing-Tagebuch

In diesem sind alle Vorfälle so detailliert wie möglich zu dokumentieren. Ein gut geführtes Mobbing-Tagebuch kann zu einer erheblichen Beweiserleichterung in einem arbeitsgerichtlichen Prozess führen.

Wer den/die Mobber/in nicht selbst zur Rede stellen kann, sollte sich Hilfe innerhalb des Betriebes suchen. Wenn Kolleginnen und Kollegen dafür nicht in Fragen kommen, dann bietet sich in der Regel der Personalrat als ideale Anlaufstelle an. Unabhängig davon, kann man sich auch Hilfe von außen holen. Ein konkreter Anlaufpunkt stellt hier eine Mobbingberatungsstelle dar.

Ergänzend
Anhang 41:
Abwehrmaßnahmen
für Opfer

Mobbingprävention ist abschließend sicherlich die beste Maßnahme. Dazu sollten Diskussionen zu diesem Thema angeregt werden, denn Aufklärung hilft dabei, so manche Mobbingssituation erst gar nicht entstehen zu lassen.



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

-
54. **Was versteht man unter Mobbing am Arbeitsplatz?
Versuchen Sie diesen Begriff zu definieren.**
-
55. **Nennen und erläutern Sie die verschiedenen Arten des Mobbing.**
-
56. **Beschreiben Sie das Mobbing-Phasenmodell
und erläutern Sie dieses.**
-
57. **Nennen Sie die Gegenmaßnahmen gegen
Mobbing und erläutern Sie zwei Ihrer Wahl.**
-

13. ANHANGSVERZEICHNIS

- ANHANG 1: Wahrnehmung
3-B-Regel
- ANHANG 2: Soziale Wahrnehmung
Wirkungsweise der Y-Theorie
- ANHANG 3: Selbst- und Fremdwahrnehmung
Regeln für ein wirksames Feedback
- ANHANG 4: Kommunikation ist alles
- ANHANG 5: 4-Ohren-Modell
- ANHANG 6: Axiome/Grundannahmen der Kommunikation
Verhältnis von Sach- und Beziehungsebene
- ANHANG 7: Axiome/Grundannahmen der Kommunikation
Konstellationen der gegenseitigen Beeinflussung
von Inhalts- und Beziehungsebene
- ANHANG 8: Axiome/Grundannahmen der Kommunikation
Verschiedene Ursache-Wirkungsvermutungen
führen zu Missverständnissen im Gespräch
- ANHANG 9: Vor- und Nachteile der Ein- und
Zweiwegkommunikation im Überblick
- ANHANG 10: Verbale Kommunikation
Einwegkommunikation in der Verwaltung
- ANHANG 11: Merkmale einer Gruppe
- ANHANG 12: Soziale Gruppe
Handlungskompetenzen
- ANHANG 13: Soziale Gruppe
Rollen in einer (sozialen) Gruppe
- ANHANG 14: Soziale Gruppe
Teamentwicklungsuhr
- ANHANG 15: Führungsvorgang bzw. Führungsfunktionsprozess
- ANHANG 16: Führung und Führungsstile
Sandwich-Position der Führung
- ANHANG 17: Auswirkung des Kulturkreises auf die Führungsstile

- ANHANG 18: Führungsstile
Überblick über Kennzeichen, Anwendung und
Auswirkung der klassischen Führungsstile (nach Lewin)
- ANHANG 19: 7 Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt
- ANHANG 20: Führungsstile
Einflüsse auf das situative Führungsverhalten
- ANHANG 21: Führungsstile
Management by ...
- ANHANG 22: Führung
11 Erfolgsgebote zur Mitarbeiterführung
- ANHANG 23: Motivatoren und Hygienefaktoren
- ANHANG 24: Personalmanagement
Ausgangslage McKinsey 08/99
- ANHANG 25: Basisaspekte des Personalmanagement
- ANHANG 26: Personalmanagementkonzeption
- ANHANG 27: § 6 Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG)
- ANHANG 28: Job Enrichment und Job Enlargement
- ANHANG 29: Führungskraft als Personalentwickler und
Personaentwicklung von Führungskräften
- ANHANG 30: Muster Aufgabenmappe (Wissenstransfer)
- ANHANG 31: VZÄ der Beschäftigten in den Bezirken
- ANHANG 32: Checkliste für die Gesprächsführung
- ANHANG 33: Unschlagbare Formulierungen
- ANHANG 34: Ich-Zustände der Transaktionsanalyse
- ANHANG 35: Checkliste Jahresgespräch
- ANHANG 36: Dokumentationsbogen Jahresgespräch
- ANHANG 37: Grundmuster der Konfliktlösung
- ANHANG 38: Typische Muster menschlichen Konfliktverhaltens

ANHANGSVERZEICHNIS

ANHANG 39: Flussdiagramm einer Konfliktbearbeitung

ANHANG 40: Mobbing-Tagebuch

ANHANG 41: Abwehrmaßnahmen für Opfer

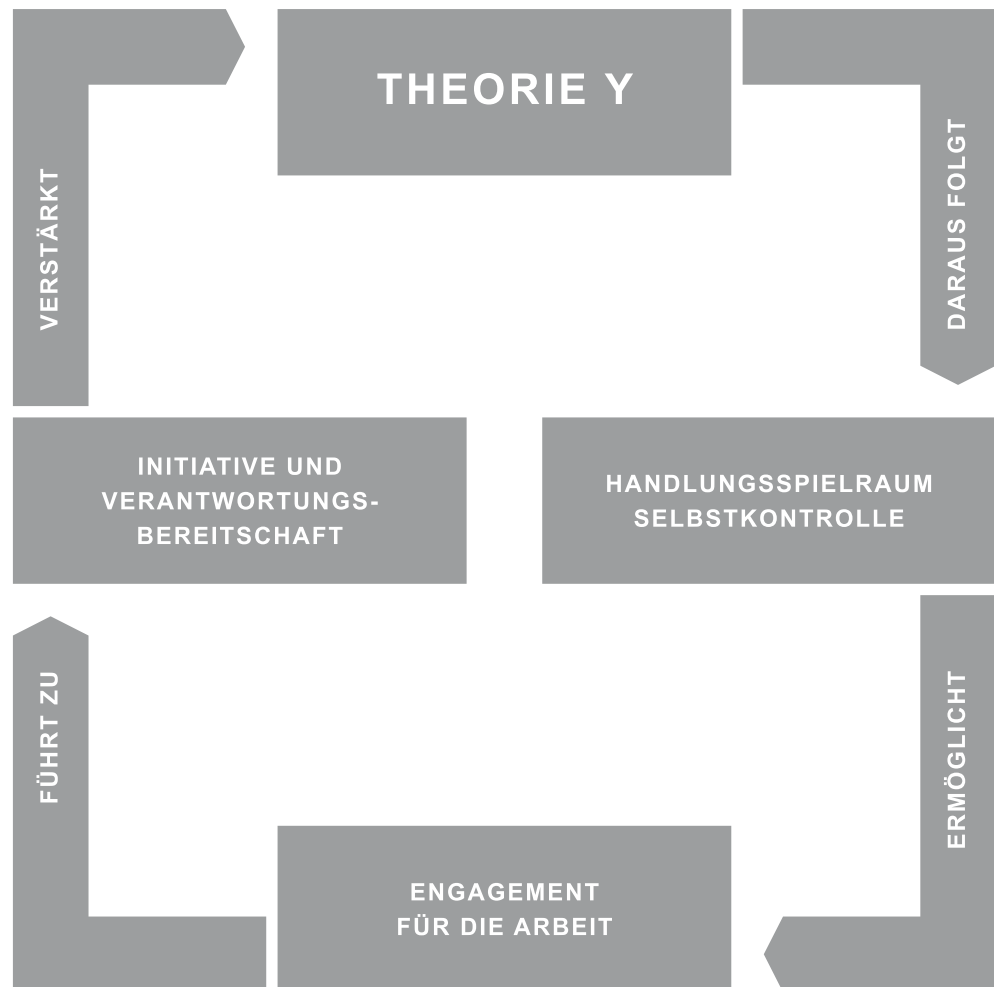
ANHANG 1:

3-B-Regel

3-B-REGEL	
BEOBACHTEN	PERSONEN UND UMFELD GENAU ERFASSEN.
BESCHREIBEN	NUR DAS BENENNEN, WAS FÜR DIE BEURTEILUNG RELEVANT IST.
BEWERTEN	SCHLUSSFOLGERUNG MIT URTEIL

ANHANG 2:

Wirkungsweise der Y-Theorie



»The Human Side
of Enterprise«,
Douglas McGregor, 1960

grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

ANHANG 3:

Regeln für ein wirksames Feedback

FÜR DEN FEEDBACK-GEBER	
BESCHREIBEN WAS ICH SEHE (konkretes Verhalten)	Ich beschreibe zunächst ganz konkret und ausschließlich das beobachtete Verhalten.
EMPFINDUNG WIE ICH ES ERLEBE (Wirkung, Eindruck)	Als nächstes beschreibe ich die Empfindung, die das beschriebene Verhalten bei mir hervorgerufen hat. Die Trennung von der Beschreibung des konkreten Verhaltens und meiner Empfindung ist notwendig und wichtig, weil gleiches Verhalten bei verschiedenen Personen unterschiedliche Empfindungen bewirken kann.
ICH-FORM (ich statt man)	Für den Empfänger der Kritik/ des Feedback soll auch durch den sprachlichen Ausdruck deutlich werden, dass Eindrücke immer subjektiv sind und damit sehr unterschiedlich sein können. Der Kritiker soll dabei lernen, zu seinem Eindruck zu stehen.
POSITIVES UND NEGATIVES	Positive Eindrücke werden meist als selbstverständlich hingenommen und nicht geäußert. Negative Kritik erfahren wir häufiger. Dadurch entsteht oft ein zu negatives Selbstbild. Es ist wichtig, auch die Stärken vermittelt zu bekommen. Dabei ist es eher zweitrangig, ob Positives vor Negativem benannt wird, oder umgekehrt.
DIREKT ANSPRECHEN (nicht über den Kritisierten sprechen)	Ich spreche den Kritisierten direkt und persönlich an, um ihn nicht zum Objekt der Kritiker zu machen.
GEGEBENENFALLS VERHALTENS-ALTERNATIVEN / -WÜNSCHE NENNEN	»Ich würde mich als Gesprächspartner mehr gefordert fühlen, wenn«, »Ich wünsche mir von Ihnen«

FÜR DEN FEEDBACK-NEHMER	
ZUHÖREN, NICHT RECHTFERTIGEN	Da die Kritik aus subjektiven Eindrücken besteht, ist eine Rechtfertigung nicht nötig und auch nicht sinnvoll. Ein Schwall von Rechtfertigungen führt oft dazu, dass die Kritik in ihrer Vielfalt nicht richtig aufgenommen werden kann.
NACHFRAGEN, WAS IHNEN UNKLAR IST	»Was konkret hat Sie geärgert/ hat Sie dazu gebracht ... ?«
SACKEN UND WIRKEN LASSEN	Es kommt darauf an, das Feedback nicht sofort zu ignorieren und auszusortieren, bzw. nicht sofort Veränderungen vorzunehmen, sondern die Aussagen zu prüfen.
STOPP SAGEN wenn genug oder erforderlich	Achten Sie auf Ihre Befindlichkeit und darauf, ob Sie überhaupt noch (mehr) aufnehmen können bzw. ob Sie sich das Feedback in einer anderen Form wünschen und melden Sie dies offen an.

ANHANG 4:

Kommunikation ist alles!

GROSSER AUFRUHR IM WALD!

**Es geht das Gerücht um, der Bär habe eine Todesliste.
Alle fragen sich, wer auf der Liste steht.**

Als erster nimmt der Hirsch allen Mut zusammen,
geht zum Bären und fragt ihn:

- › »Sag mal Bär, stehe ich auch auf deiner Liste?«
- › »Ja« – sagt der Bär – »auch dein Name steht auf der Liste.«

Voller Angst dreht sich der Hirsch um und geht.
Und wirklich, nach 2 Tagen wird der Hirsch tot aufgefunden.

**Die Angst bei den Waldbewohnern steigt immer mehr und
die Gerüchteküche um die Frage, wer denn nun auf der Liste stehe, brodelt.**

Der Keiler ist der nächste dem der Geduldsfaden reißt.
Er sucht den Bären auf, um ihn zu fragen, ob er auch auf der Liste steht.

- › »Ja« – antwortet der Bär – »auch du stehst auf der Liste.«

Verängstigt verabschiedet sich der Keiler vom Bären.
Und auch ihn fand man nach 2 Tagen tot auf.

Nun bricht die Panik bei den Waldbewohnern aus.

Nur Hase traut sich noch, den Bären aufzusuchen.

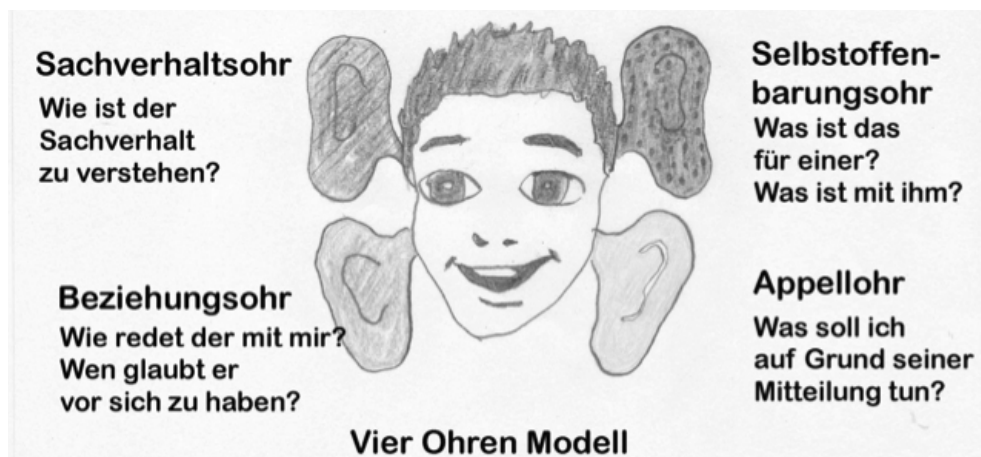
- › »Bär, steh ich auch auf der Liste?«
- › »Ja, auch du stehst auf der Liste.«
- › »Kannst du mich da streichen?«
- › »Ja klar, kein Problem.«

KOMMUNIKATION IST ALLES!

ANHANG 5:

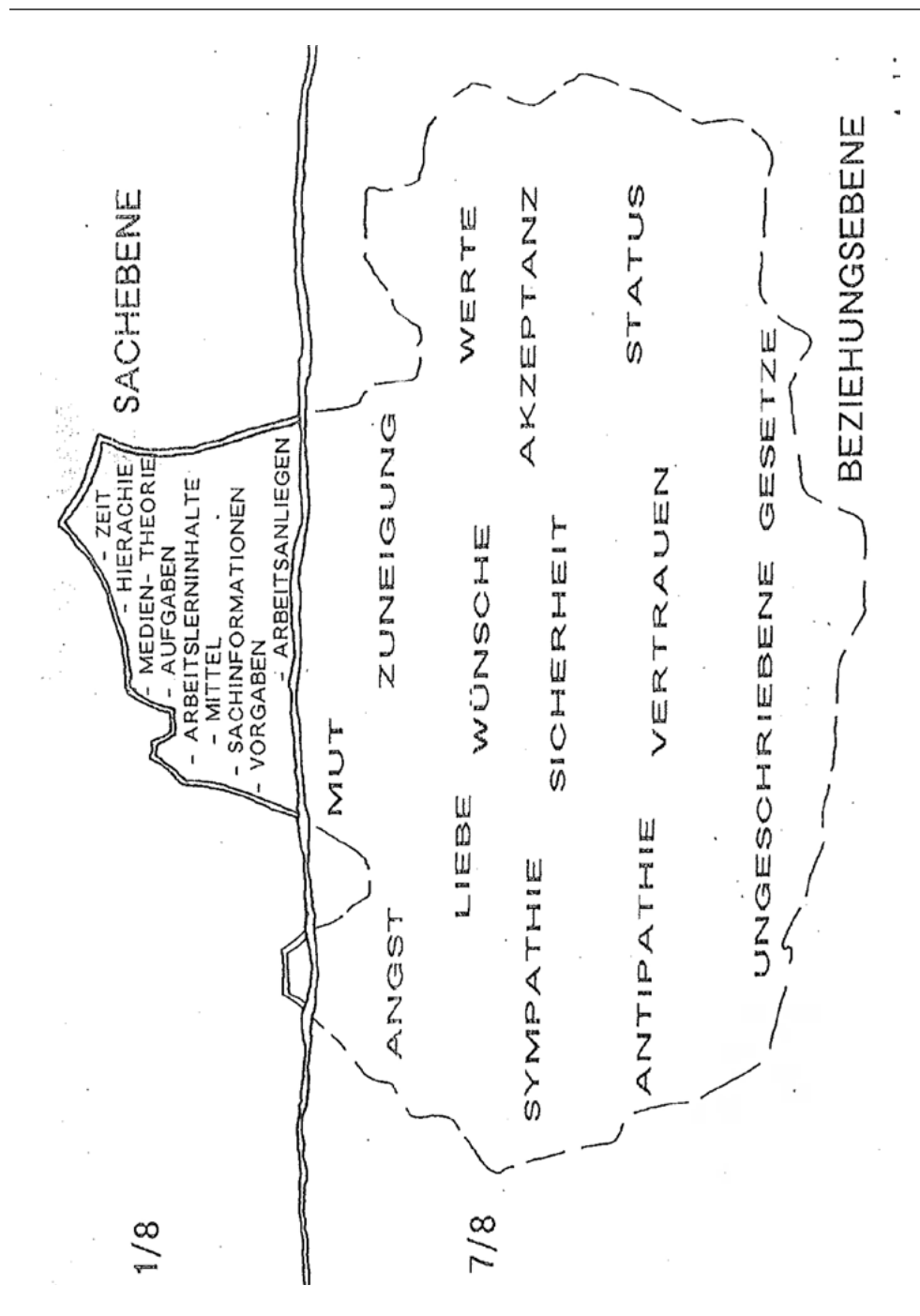
Vier Ohren Modell

Vier Ohren Modell nach Schulz von Thun 1981



ANHANG 6:

Verhältnis von Sach- und Beziehungsebene



ANHANG 7:

**KONSTELLATIONEN DER GEGENSEITIGEN
BEEINFLUSSUNG VON INHALTS- UND
BEZIEHUNGSEBENE**

› **INHALT: +** **BEZIEHUNG: +** **ERGEBNIS: +**

1. Die Gesprächspartner sind sich sowohl über den **Inhalt** ihres Gesprächs als auch über die positive Art der **Beziehung** einig (Idealfall).

› **INHALT: -** **BEZIEHUNG: -** **ERGEBNIS: -**

2. Die Gesprächspartner sind sich auf beiden Ebenen nicht einig (schlechtester Fall).

› **INHALT: -** **BEZIEHUNG: +** **ERGEBNIS: (+)**

3. Trotz Uneinigkeit auf der **Inhaltsebene** beeinträchtigt dies ihre **Beziehung** zueinander wenig. (zum Beispiel vernünftige Form der Austragung von sachlichen Meinungsverschiedenheiten)

› **INHALT: +** **BEZIEHUNG: -** **ERGEBNIS: (-)**

4. Die Gesprächspartner sind sich im **Inhalt** einig, aber nicht auf der Ebene ihrer **Beziehung**. (bedenkliche Konstellation, da dies den Inhalt entsprechend belasten kann, eventl. auch andere Personen)

ANHANG 8:

VERSCHIEDENE URSACHE-WIRKUNGSVERMUTUNGEN FÜHREN ZU MISSVERSTÄNDNISSEN IM GESPRÄCH

Paul Watzlawick nennt ein berühmt gewordenes Beispiel für unterschiedliche Ursache-Wirkungsvermutungen aus dem Bereich der Partnerbeziehungen: Ein Ehepaar hat dauernd Streit. Sie, die Ehefrau nörgelt dauernd an ihrem Mann herum, der Ehemann zieht sich zurück und sie nörgelt.

Daraus ergibt sich folgendes kreisförmiges Konfliktschema:



grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Beide interpretieren also ihr Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen, so dass jeweils das Tun des anderen als Ursache für das eigene Tun genommen wird:

- › **Sie geht davon aus, dass sie nörgelt, weil er sich zurückzieht**
- › **Er geht davon aus, dass er sich zurückzieht, weil sie nörgelt.**

Die Suche nach dem jeweils Schuldigen (»Du bist schuld!«) führt die Partner in eine ausweglose Situation, in der zum Beispiel jeder jedem mangelnde Einsicht oder gar Böswilligkeit unterstellt.

Ein weiteres Beispiel aus der Schule:

Schlechte Atmosphäre in einer Schulklasse, der Lehrer schimpft viel, die Schüler sind lustlos.

- › **Der Lehrer:**
»Weil ihr so apathisch und lustlos seid, muss ich viel schimpfen.«

- › **Die Schüler:**
»Weil er dauernd »rummeckert«,
haben wir keine Lust mehr mitzumachen.«

Meist sind solche Untersuchungen der Schuldfrage müßig und helfen überhaupt nicht weiter. Schulz von Thun spricht davon, dass die Frage nach dem Anfang genauso wenig zu beantworten ist wie die Frage, ob das Huhn oder das Ei zuerst da gewesen ist.

ANHANG 9:

Vor- und Nachteile der Ein- und Zweiwegkommunikation im Überblick

1-WEG-KOMMUNIKATION**VORTEILE**

- › keine Störungen
- › große Informationsabgabe
- › Zeitersparnis

NACHTEILE

- › Missverständnisse
- › kein Lernerfolg
- › keine Überprüfung

2-WEG-KOMMUNIKATION**VORTEILE**

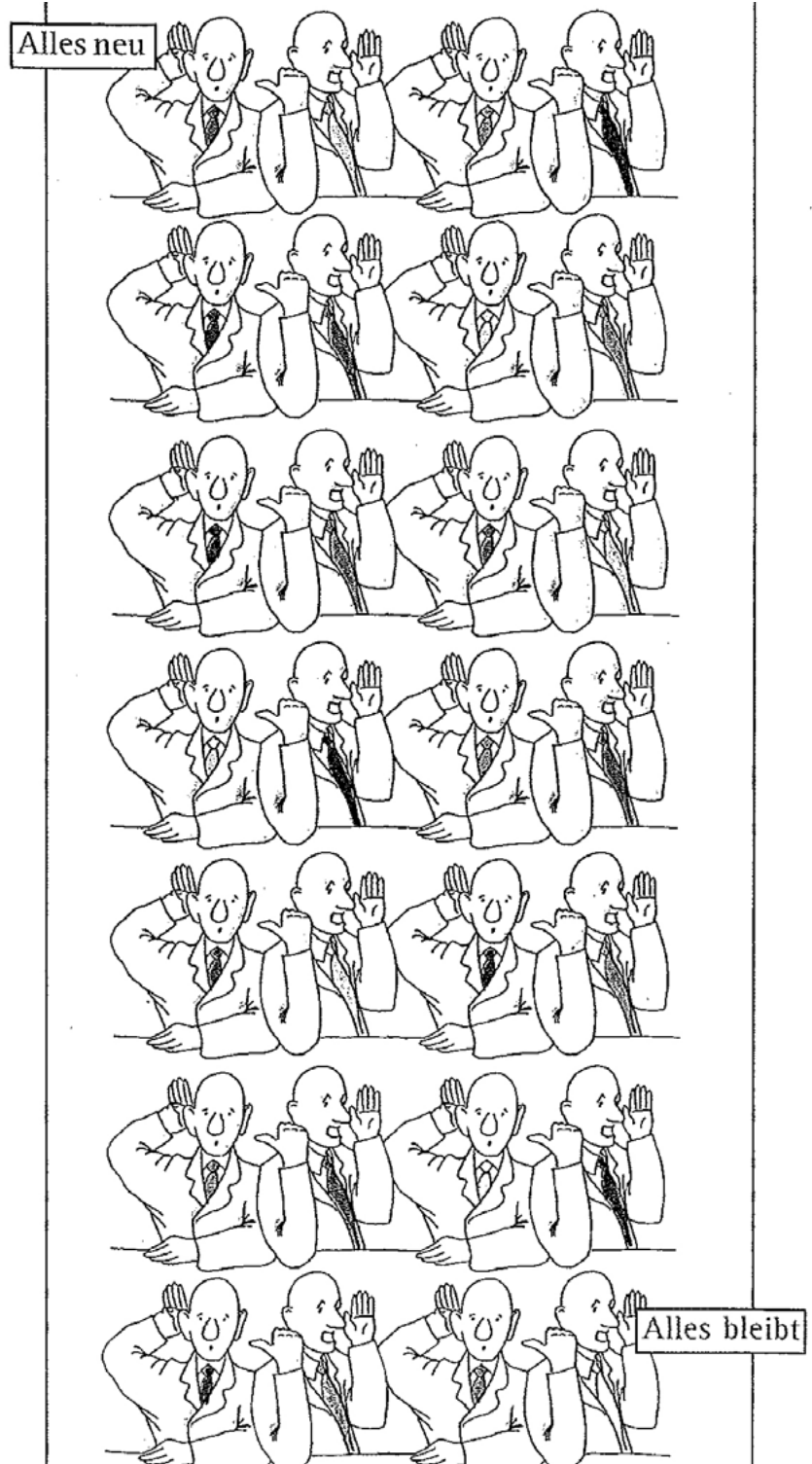
- › Klärung von Fragen
- › Klärung von Missverständnissen
- › Überprüfung möglich
- › Lernerfolg durch Wiederholung

NACHTEILE

- › Zeitverlust
- › Gefahr »den roten Faden« zu verlieren

ANHANG 10:

Einwegkommunikation in der Verwaltung



ANHANG 11:**MERKMALE EINER GRUPPE**

Eine Gruppe wird insbesondere durch folgende Merkmale definiert:
(vgl. König, Schattenhofer)

- › 3 bis ca. 20 Mitglieder
- › eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel
- › die Möglichkeit der direkten Kommunikation
- › eine gewisse Zeitdauer (von 3 Stunden bis zu vielen Jahren)
- › ein Wir-Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts
- › ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse
- › ein Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen, die aufgaben- und arbeitsteilig auf das Gruppenziel ausgerichtet sind.

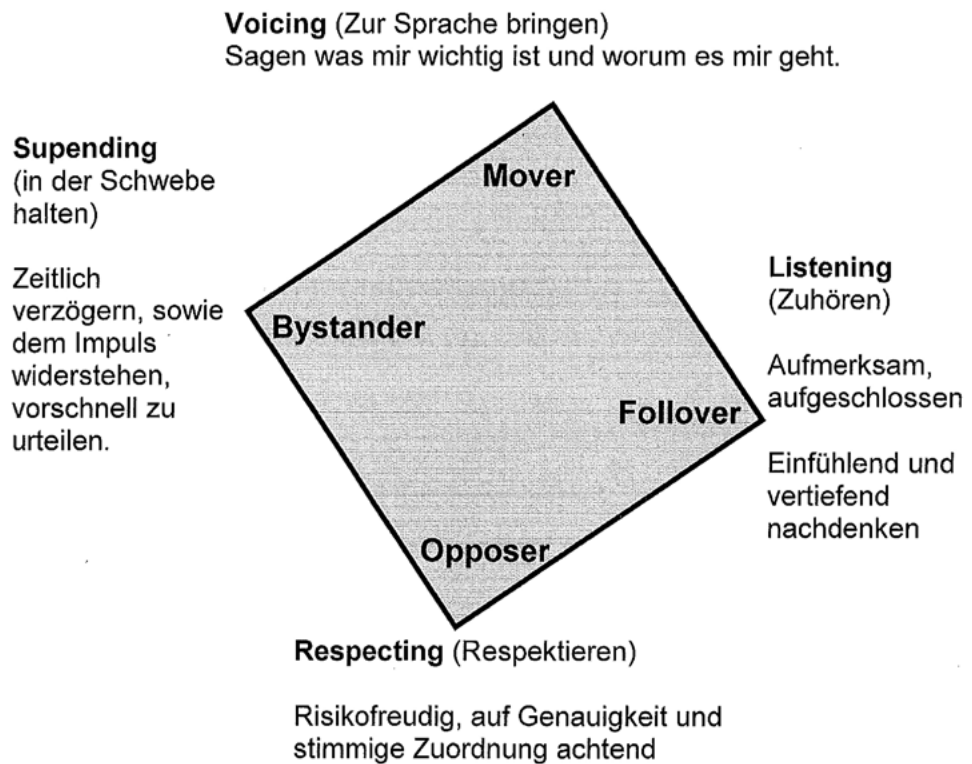
ANHANG 12:

HANDLUNGSKOMPETENZEN

Zu den jeweiligen Rollen in der Gruppe gehören auch bestimmte Handlungskompetenzen, die es erst ermöglichen, in diesen Rollen wirksam zu werden.

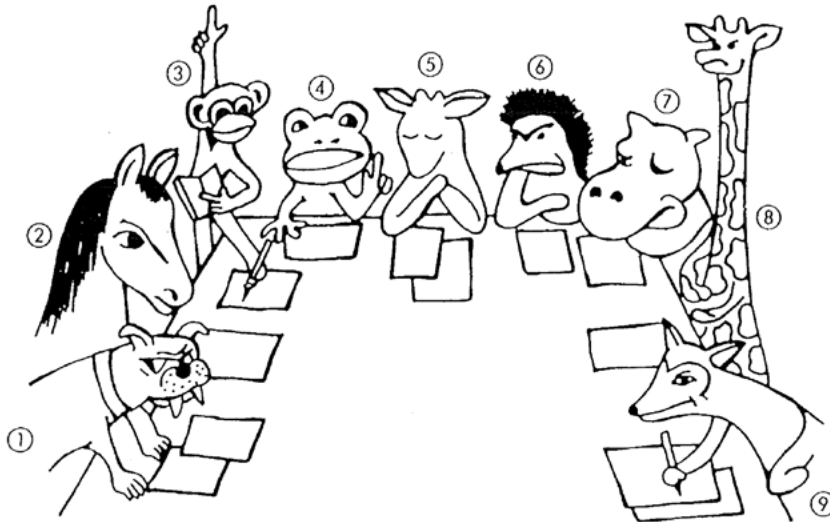
nach: Kantor, D. 1996

Handlungskompetenzen



ANHANG 13:

ROLLEN IN EINER (SOZIALEN) GRUPPE

**1. Der Streitsüchtige**

als Partner behandeln, einbeziehen; darauf achten, dass nicht nur er handelt; zur Sachlichkeit zwingen

2. Der Positive

bestärken; zur Mitarbeit heranziehen, aber nicht mit Aufträgen überhäufen; im Sinne des eigenen Ziels einsetzen.

3. Der Alleswisser

weniger beachten; mit Sonderaufgaben betrauen; mit Nr. 9 zusammenbringen; leicht dämpfen

4. Der Geschwätzige

zur Ordnung rufen; unterbrechen; Redezeit eingrenzen; korrigieren;

5. Der Schüchterne

sein Selbstvertrauen heben und stärken; bestärken; ermutigen; loben; kleine Aufgaben übertragen

6. Der Widerspenstige – »Ohne mich«!

Verantwortung übertragen; beim Ehrgeiz packen; gezielte Fragen/Aufträge übertragen; ermuntern

7. Der Dickfellige

aus der Reserve locken; anstacheln, reizen, provozieren, sensibilisieren

8. Der Überhebliche

Dämpfen; weniger beachten; Grenzen aufzeigen; einbeziehen; nicht so oft loben; Aufträge erteilen

9. Der listige Frager

Fragen an Nr. 3 geben; ermahnen und dämpfen; sich als Vorgesetzter nicht hereinlegen lassen

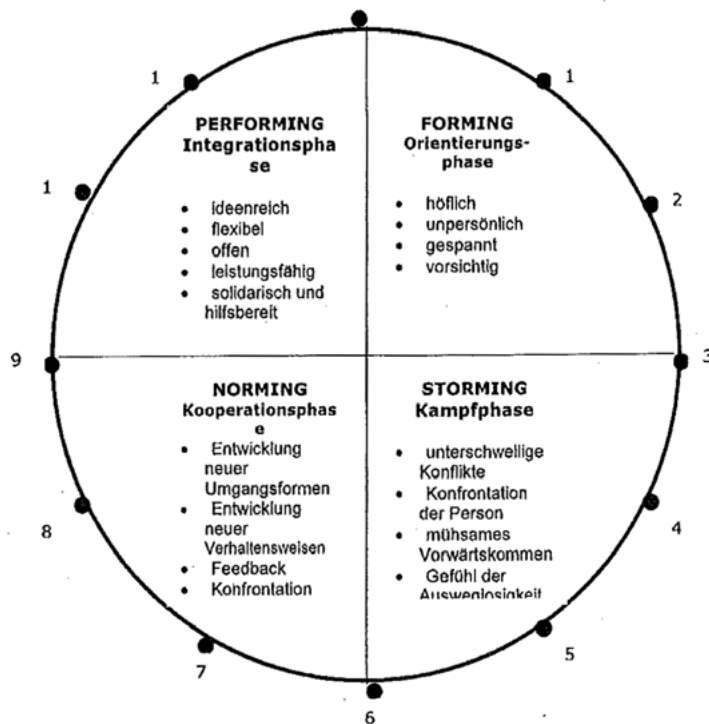
ANHANG 14:

TEAM(ENTWICKLUNGS)UHR

Teilweise werden die 4-Phasen der Gruppenbildung noch mit dem Begriff »Teamentwicklungsuhr« bezeichnet.

Die Team-Entwicklungs-Uhr nach Dave Francis und Don Young bietet die Gelegenheit, eine Standortanalyse des Teams bzw. der Gruppe vorzunehmen, in dem die Uhrzeit eingetragen wird, die dem derzeitigen Stand des Teams/der Gruppe entspricht.

nach: Francis, D./Young, D. 1996



ANHANG 15:

Führungsvorgang bzw. Führungsfunktionsprozess



ANHANG 16:

Sandwich-Position der Führung

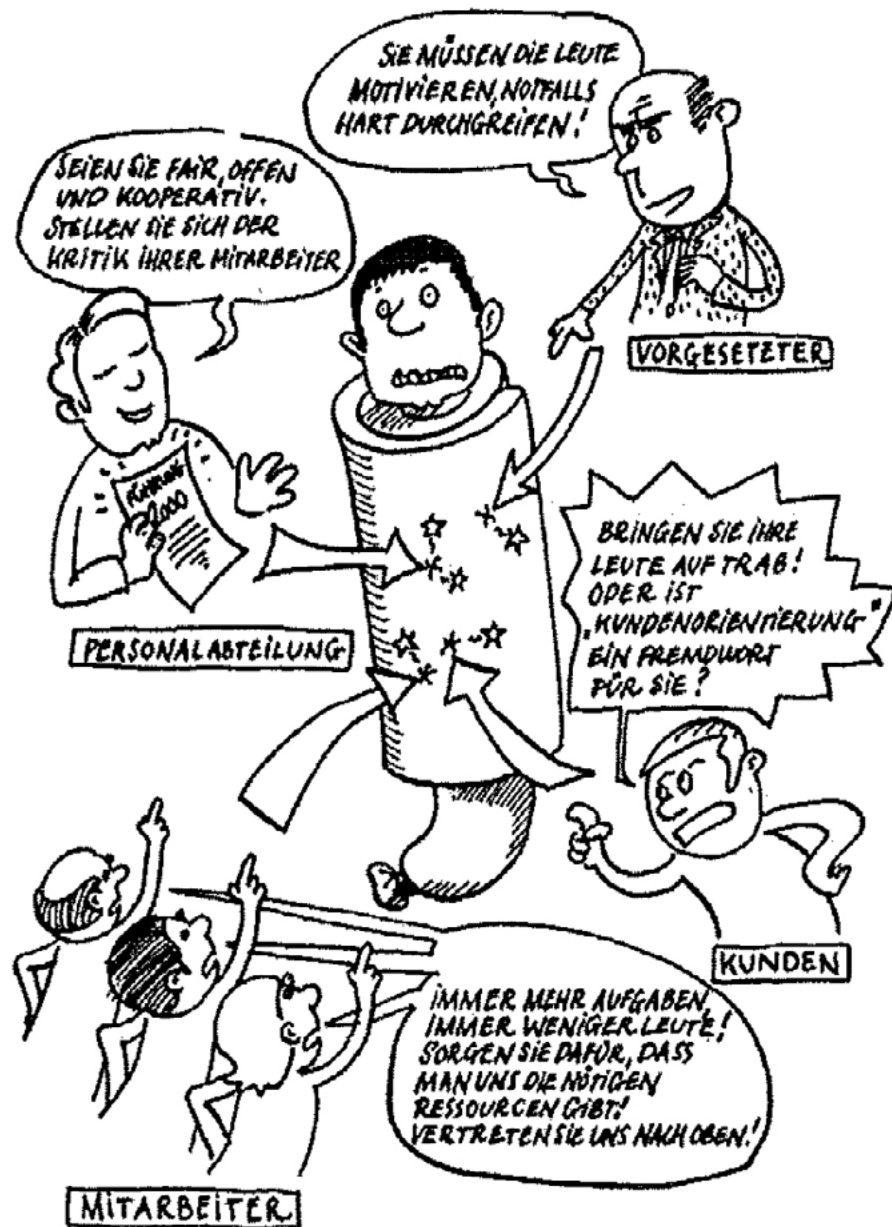


Abb.: Intrar-Rollenkonflikt
(aus Schulz von
Thun, 2000)

ANHANG 17:

AUSWIRKUNG DES KULTURKREISES AUF DIE FÜHRUNGSSTILE	
LÄNDER	FÜHRUNGSSTILMERKMALE
<p>PARTIZIPATIVER FÜHRUNGSSTIL</p>	<p>USA</p> <ul style="list-style-type: none"> › Führung durch gemeinsame Entscheidungsvorbereitung
	<p>NIEDERLANDE, FLAMEN, SCHWEDEN</p> <ul style="list-style-type: none"> › Entscheidungs- und Führungsinstanzen durch formelle Normen am Machtmissbrauch weitgehend gehindert
	<p>GROSSBRITANNIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> › geringe Sicherheitsbedürfnisse bei den Unterstellten
	<p>BELGIEN, FRANKREICH</p> <ul style="list-style-type: none"> › Führung überwiegend am Rat und Meinung der Mitarbeiter interessiert/orientiert
	<p>DÄNEMARK, NORWEGEN, AUSTRALIEN, JAPAN</p> <ul style="list-style-type: none"> › mittlerer Delegationsgrad
	<p>SPANIEN, DEUTSCHLAND, ITALIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> › Unterstellte erwarten keinen hohen Grad an Entscheidungsautonomie
	<p>GRIECHENLAND, TÜRKEI, SÜDAMERIK. LÄNDER</p> <ul style="list-style-type: none"> › sehr geringer Delegationsgrad, zentralistische Entscheidungen
<p>MALAYSIA, INDONESIEN, THAILAND, USW.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Statussymbole und Privilegien für Führungskräfte sichtbar und legitim 	
<p>ARABISCHE LÄNDER</p> <ul style="list-style-type: none"> › Autorität wird nicht hinterfragt, sondern akzeptiert. 	
<p>INDIEN, PAKISTAN</p> <ul style="list-style-type: none"> › kaum Informationen zwischen den Ebenen 	
<p>AUTORITÄRER FÜHRUNGSSTIL</p>	

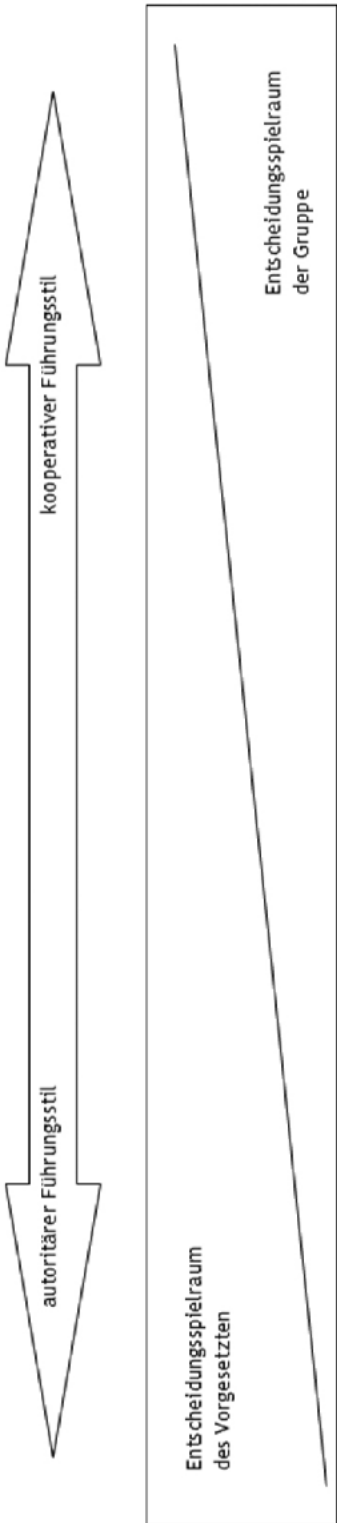
ANHANG 18:

KLASSISCHE FÜHRUNGSSTILE (NACH KURT LEWIN)			
	AUTORITÄR	LAISSEZ-FAIRE	KOOPERATIV
KENNZEICHEN	<ul style="list-style-type: none"> › strikte Kontrolle › Anweisungen/Anordnungen › entscheidet alleine, ohne Erfahrungen von Mitarbeitern zu nutzen › Information als Führungsprivileg 	<ul style="list-style-type: none"> › passives Führungsverhalten › Übermaß an Freiheit in der Gruppe/Referat › Keine Beteiligung am Gruppen- und Lernprozess 	<ul style="list-style-type: none"> › hohe Verantwortlichkeit in der Gruppe/Referat › ordnen der Aufgaben in der Gruppe › verantwortliche Begleitung von selbständig handelnden Mitarbeitern
AUSWIRKUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> › in Konfliktbereichen/-fällen zunächst günstig › persönl. Initiative der Mitarbeiter gebremst › Angst und Aggressivität werden gesteigert › schlechter Zusammenhalt in der Gruppe/Referat 	<ul style="list-style-type: none"> › Unsicherheit in der Gruppe/Referat › Gruppenzerfall (Cliquesbildung) › Arbeit als Freizeitbeschäftigung 	<ul style="list-style-type: none"> › gleiches Gewicht von pers. Bedürfnissen und Sachauftrag › gegenseitige Achtung › gemeinschaftsfördernd › Eigenverantwortlichkeit der Gruppe
ANWENDUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> › zu Beginn einer Gruppenbildung (zentraler Bezugspunkt) › in bestimmten Situationen für begrenzte Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> › Gruppenleiter in einer bestehenden Gruppe (abwarten/beobachten) › keine Anwendung auf Dauer 	<ul style="list-style-type: none"> › in den meisten Bereichen › Handeln aus Einsicht

ANHANG 19:

7 Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt

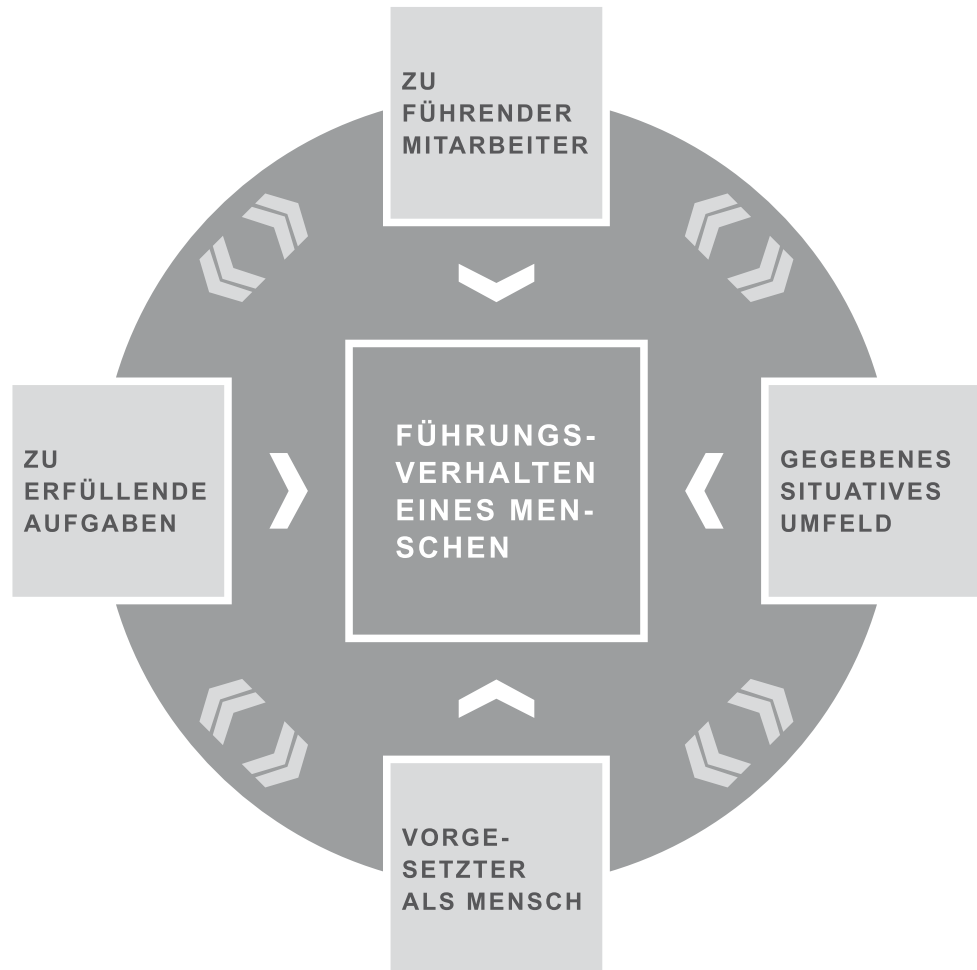
7 Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt (1961)



Autoritärer Stil		Konsultativer Stil		Partizipativer Stil		Kooperativer Stil	
Mittun	Mitwissen	Mitdenken	Mitempfehlen	Mitberaten	Mitentscheiden	Autonom entscheiden	
autoritär Vorgesetzter entscheidet und ordnet an; die Untergebenen führen aus, ohne zu hinterfragen	patriarchalisch Vorgesetzter entscheidet, ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen bevor er sie anordnet; die Untergebenen können Rückfragen stellen und führen aus	beratend Vorgesetzter entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen	kooperativ Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen, die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	partizipativ Die Gruppe entwickelt Vorschläge, aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung	demokratisch Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte das Problem aufzeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat	demokratisch Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und außen	

ANHANG 20:

Einflüsse auf das situative Führungsverhalten



grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

ANHANG 21:

MANAGEMENT BY

- › **PING-PONG:**
Jeden Vorgang so lange hin- und herschieben,
... bis er sich von selbst erledigt hat

- › **HELICOPTER:**
Über allem schweben ...
... von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen ...
... viel Staub aufwirbeln
und dann wieder ab in die Wolken

- › **JEANS:**
An allen **wichtigen** Stellen ...
... sitzen Nieten.

- › **CHAMPIGNONS:**
Alles im Dunkeln lassen.
Wenn sich hier und da ein Kopf zeigt:
... – sofort abschneiden.

- › **HARAKIRI:**
Souveräne und andauernde Missachtung
aller Gegebenheiten

- › **SURPRISE:**
Erst handeln ...
... – und sich dann von den Folgen überraschen lassen.

- › **PARTISAN:**
Selbst die engsten Mitarbeiter falsch informieren,
... – damit die eigenen Ziele **nicht** erkennbar sind.

- › **ROBINSON:**
Warten auf Freitag

ANHANG 22:

Erfolgsgebote zur Mitarbeiterführung

1. Loben Sie niemals! Bekanntermaßen neigen Menschen, die einmal gelobt wurden, dazu, sich zunächst auf ihren Lorbeeren auszuruhen.
 2. Seien Sie sparsam mit der Weitergabe Ihres Wissens und Ihrer Erfahrungen. Nichts verschafft mehr Ansehen und Respekt als das geheimnisvolle Handeln eines Gutinformierten.
 3. Geben Sie niemals eigene Fehler zu. Man könnte später darauf zurückkommen. Tadeln Sie dagegen deutlich die Fehler Ihrer Mitarbeiter. Gebrauchen Sie dabei ruhig grobe Worte, denn diese sind Ausdruck Ihrer Ehrlichkeit. Schreien Sie ruhig, denn nur „Weicheier“ sprechen sanft und ruhig. Besonders wirksam sind Zurechtweisungen in Gegenwart Dritter.
 4. Lassen Sie neu eingetretene Mitarbeiter ruhig im eigenen Saft schmoren! Diese lernen auf sich gestellt am besten, die Vorgänge in der Behörde zu erfassen und zu deuten und finden heraus, was „wahr“ und was „Gerücht“ ist.
 5. Lassen Sie Ihrer schlechten Laune freien Lauf. Ihre Mitarbeiter haben dann Gelegenheit, sich Ihnen anzupassen.
 6. Zeigen Sie, dass Sie sich als Vorgesetzte/r nicht an bestehende Organisationsprinzipien halten müssen. Verteilen Sie ruhig Aufgaben nach eigenem Belieben und ohne Rücksicht auf Geschäftsverteilungspläne. Sehr aufschlussreich kann auch die Delegation einer Aufgabe an mehrere Mitarbeiter zugleich sein.
 7. Umgeben Sie sich mit einer großen Zahl von Mitarbeitern. Ihre Wichtigkeit wird an der Zahl Ihrer Mitarbeiter gemessen. Diese sorgen dann selbst schon für Arbeit.
 8. Verbreiten Sie immer wieder, dass nur Sie alle unangenehmen und schweren Aufgaben erledigen müssen. Ansonsten könnten die Kollegen auf die Idee kommen, Sie hätten nicht genügend zu tun; außerdem wird Ihren Mitarbeitern dann klar, dass nur Sie diese Aufgaben richtig erledigen können.
 9. Lernen Sie Fremdwörter und benutzen Sie diese. Schon die Kenntnis weniger, aber beeindruckender Fremdwörter genügt, um Ihnen einen Vorsprung vor Ihren Mitarbeitern zu verschaffen und Ihre Position zu stärken.
 10. Schicken Sie Ihre Mitarbeiter nicht zu Fort- und Weiterbildungskursen. Die dort erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten können von den Mitarbeitern dazu benutzt werden, an Ihren Schreibtischbeinen zu sägen.
 11. Behalten Sie sich Kontakte zu anderen Behörden und die Teilnahme an Besprechungen selbst vor. Ihre Mitarbeiter könnten bei solchen Gelegenheiten mit anderen, Ihnen unangenehmen Führungspraktiken in Berührung kommen.
-

ANHANG 23:

Motivatoren und Hygienefaktoren



grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

ANHANG 24:



PERSONALMANAGEMENT

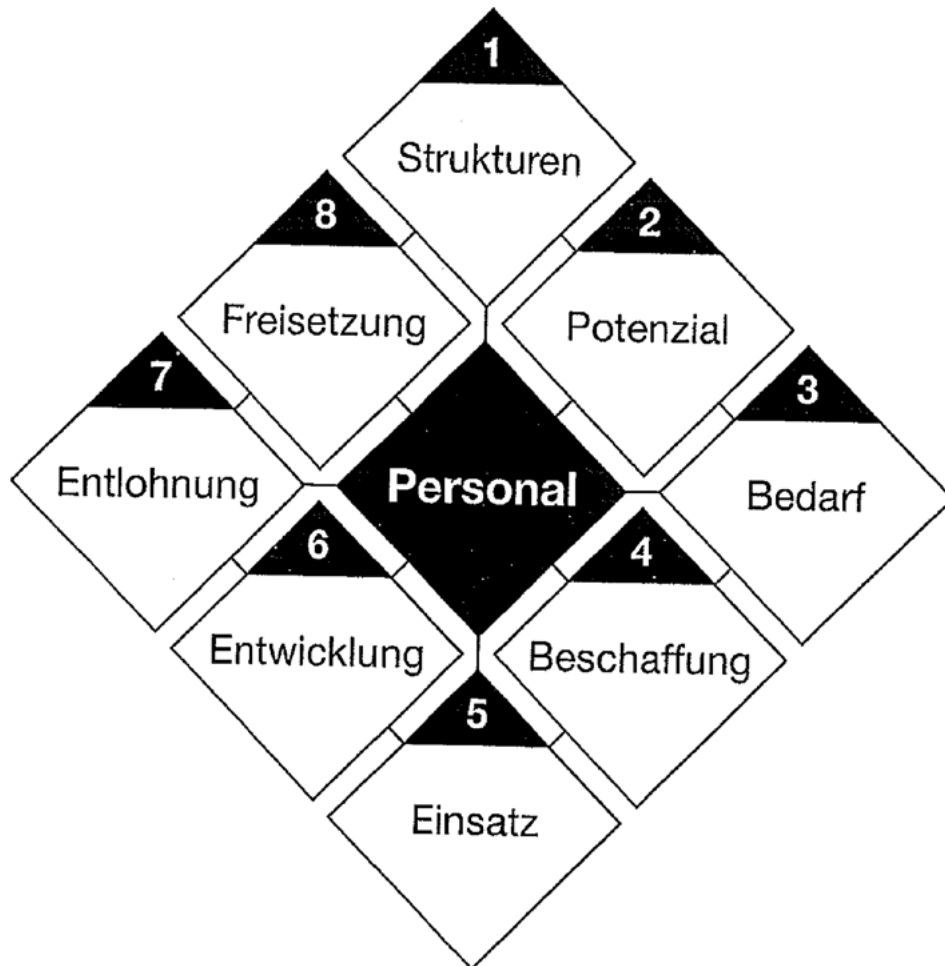
Personalmanagement – Ausgangslage McKinsey 08/99

AUSGANGSLAGE

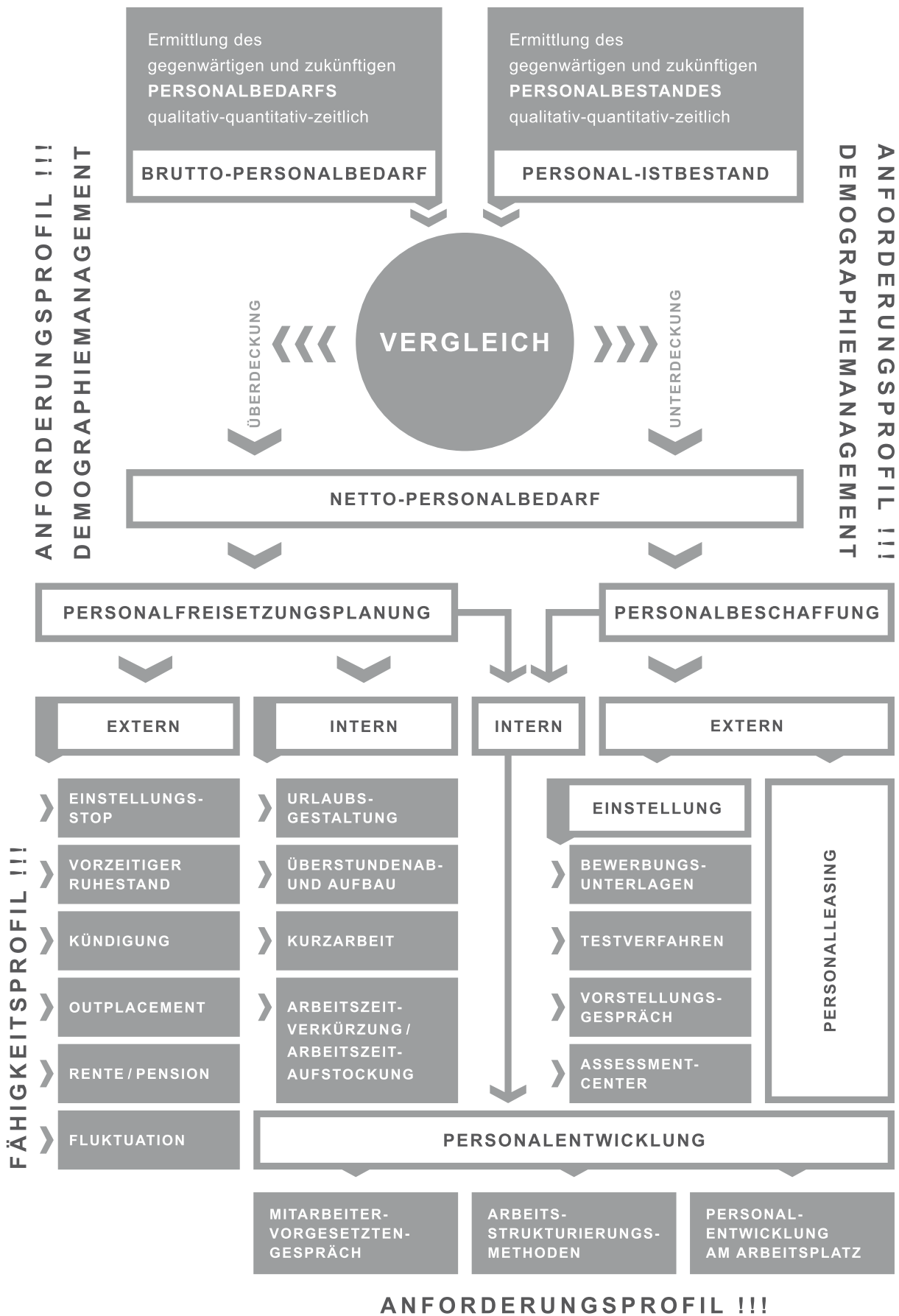
- LEISTUNG LOHNT SICH
- ZIELVORGABEN FEHLEN WEITGEHEND
- PERSONALBEDARF UND QUALIFIKATION SIND NICHT TRANSPARENT
- MITARBEITERSCHAFT HAT NUR WENIG GESTALTUNGSSPIELRÄUME
- FEHLBESETZUNGEN SIND INSBESONDERE IM FÜHRUNGSBEREICH VERBREITET
- UMFANGREICHER PERSONALÜBERHANG
- »INNERE KÜNDIGUNGEN« SIND NICHTS AUSSERGEWÖHNLICHES
- KRANKENSTAND IST INAKZEPTABEL HOCH
- DIE FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE DER GGO I WERDEN NICHT GELEBT

ANHANG 25:

Basisaspekte des Personalmanagement



ANHANG 26: Personalmanagementkonzeption



grafische Bearbeitung: C.CONCEPT, Catherina Deinhardt, 2017

ANHANG 27:

§ 6 Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG)

Personalmanagement
Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz

§ 6 (neu)

(1) Alle Behörden bedienen sich einer Personalplanung. Sie unterstützt die bedarfs-, anforderungs- und eignungsgerechte Beschäftigung des Personals und eine gezielte Personalentwicklung.

(2) Ein Instrument gezielter **Personalentwicklung** ist der geplante Wechsel auf verschiedene, gleichwertige Aufgabengebiete (**Rotation**). Er findet grundsätzlich alle fünf bis zehn Jahre statt. Rotation in mehreren Aufgabenbereichen ist **regelmäßig** Voraussetzung für die Übertragung von Führungsaufgaben *mit Ergebnisverantwortung sowie für die Übertragung der Leitung des Steuerungsdienstes*.

(3) Die für den erfolgreichen Einsatz in einem Aufgabengebiet erforderlichen wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, auch soziale, *interkulturelle* und methodische Kompetenz, werden in einem **Anforderungsprofil** zusammengefasst. Es bildet die **Grundlage** für die dienstliche Beurteilung, eine Ausschreibung und das Auswahlverfahren nach Abs. 4.

(4) Die Auswahl bei Personalentscheidungen ist unter Zugrundelegung des beruflichen Werdegangs in geeigneten Auswahlverfahren (Auswahlinterviews, strukturierten Auswahlgesprächen oder gruppenbezogenen Auswahlverfahren) zu treffen und schlüssig und nachvollziehbar zu dokumentieren. Zu Auswahlverfahren für Führungsaufgaben im Sinne von § 5 Abs 1 soll auch eine fachkundige Personal hinzugezogen werden, die nicht in der auswählenden Dienststelle beschäftigt ist.

(5) Die Beschäftigten jedes Beurteilungsbereiches werden **regelmäßig alle fünf Jahre** beurteilt. Bei den Beurteilungen sind alle Leistungsstufen der Bewertungsskala zu berücksichtigen; die Zwischenbewertungen „oberer Bereich“ und „unterer Bereich“ sind zulässig.

(6) **Mitarbeiterbefragungen** und **Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche** sind regelmäßig, mindestens jedoch alle drei Jahre durchzuführen, während des Zeitraumes der befristeten Übertragung von Führungsaufgaben mit Ergebnisverantwortung im Sinne von § 5 Abs 1. mindestens jedes Jahr. Befragungen der Beschäftigten zum Führungskräfteverhalten (Führungskräftefeedback) finden mindestens alle zwei Jahre statt. Führungskräftequalifizierungen sind regelmäßig, mindestens jedoch alle drei Jahre durchzuführen.

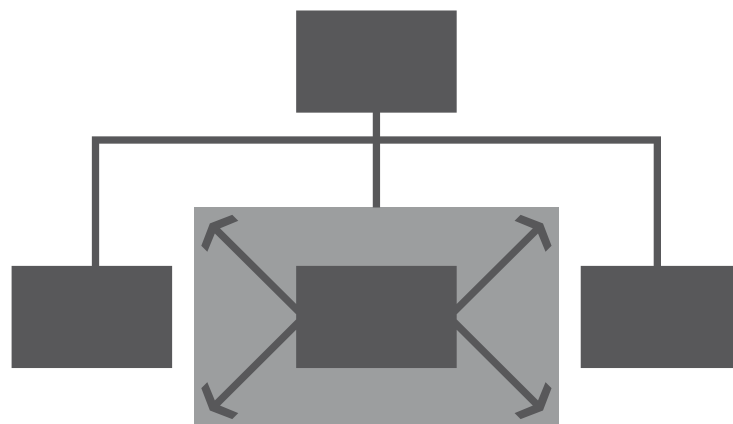
(7) Führungskräfte sind verpflichtet, mindestens alle zwei Jahre in Abstimmung der für Personalentwicklung zuständigen Stelle der Behörde an **Maßnahmen zur Führungskräftequalifizierung** teilzunehmen, insbesondere für das Feld der **sozialen Kompetenz** und des **Führungsverhaltens**.

(8) Das Personalmanagement berücksichtigt die Belange der **Frauenförderung** nach dem Landesgleichstellungsgesetz.

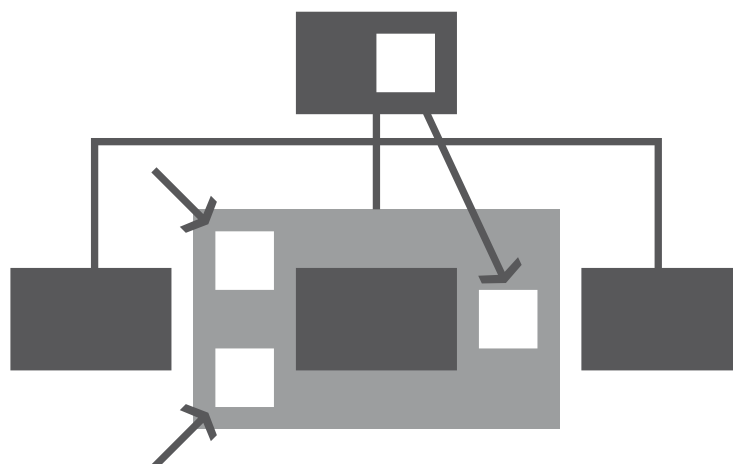
ANHANG 28:

JOB ENRICHMENT UND JOB ENLARGEMENT

Beim **Job Enlargement** (Prinzip der Arbeitserweiterung/-vergrößerung) erfolgt eine Ausweitung des Arbeitsinhaltes durch das Hinzufügen qualitativ **gleichwertiger** Tätigkeiten. Der Mitarbeiter übernimmt mehr Tätigkeiten, wodurch sich die Mitarbeiter spezifische Kernkompetenzen in bestimmten Bereichen aufbauen können. Dadurch entsteht eine höhere Flexibilität des Personals, sowie eine bessere Personaleinsatzplanung. (Becker, M. L., 2005)



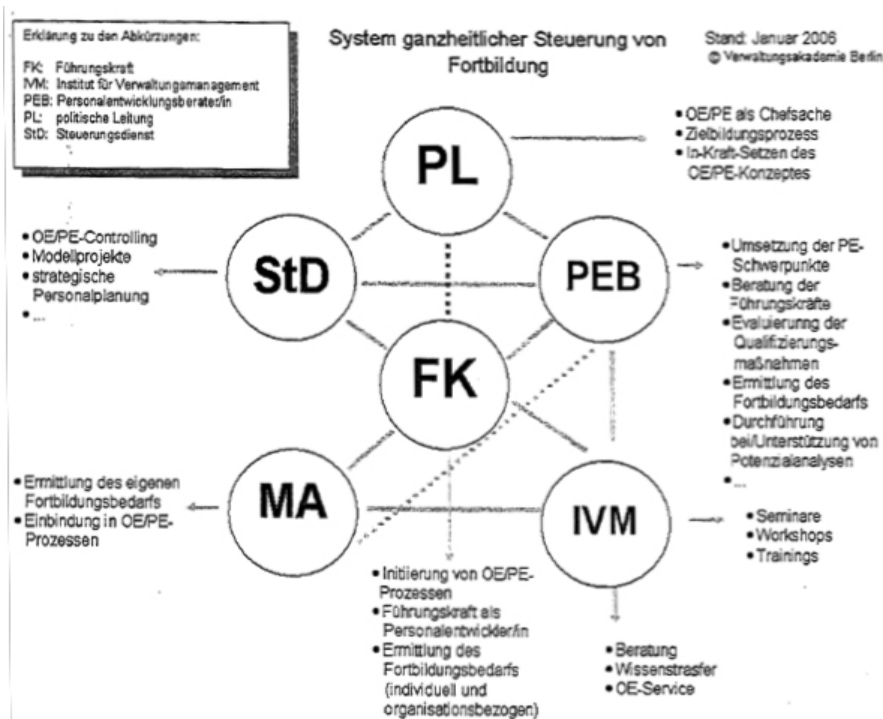
Unter **Job Enrichment** (Prinzip der Aufgabenbereicherung) wird eine Arbeitsbereicherung mit qualitativ höher angesiedelten Tätigkeiten verstanden. Der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter wird ausgeweitet, dadurch soll ein Motivationsschub ausgelöst werden und eine Selbstverwirklichung ermöglicht. (vgl. Murda, P., 2004)



ANHANG 29:

**FÜHRUNGSKRAFT ALS
PERSONALENTWICKLER UND
PERSONALENTWICKLUNG VON
FÜHRUNGSKRÄFTEN**

nach: Rienaß, U., 2007



ANHANG 30:

Muster Aufgabenmappe für Dienstkräfte (Wissenstransfer)

AUFGABENBLATT WISSENSTRANSFER FÜR DIENSTKRÄFTE	
Dienstkraft:	
Arbeitsgebiet:	
Führungsverantwortung:	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja; Anzahl der Dienstkräfte:
Datum des Ausscheidens:	

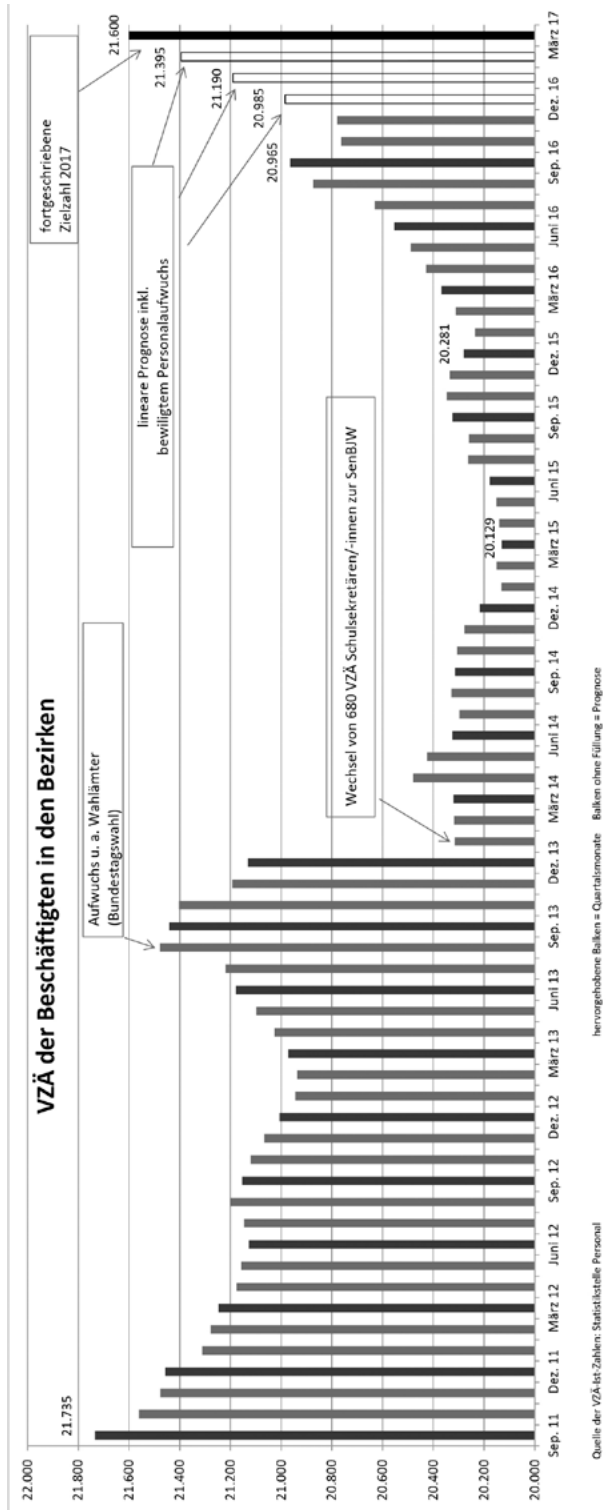
Lfd. Nr.: Arbeitsaufgabe:
01 Arbeitsaufgabe 1
Status: Entwurf / abzustimmen / abgeschlossen am xx.xx.xxxx

Kurzbeschreibung (Welche sind die wichtigsten Tätigkeiten dieser Arbeitsaufgabe?)							
Dokumentenablage (Wo sind die Arbeitsmaterialien - Dateien, Handakten etc. - zu finden?)							
Rechts- und Informationsquellen (Welche rechtlichen Grundlagen sind zu beachten und wo bekomme ich wichtige Informationen her?)							
Ansprechpartner/innen (Wer sind die wichtigsten Kontaktpersonen.)	Intern: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>Tel.:</td> <td>Anschrift:</td> <td>E-Mailadresse:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Tel.:	Anschrift:	E-Mailadresse:			
	Tel.:	Anschrift:	E-Mailadresse:				
Extern: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>Tel.:</td> <td>Anschrift:</td> <td>E-Mailadresse:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Tel.:	Anschrift:	E-Mailadresse:				
Tel.:	Anschrift:	E-Mailadresse:					
Wichtige Tipps, Hinweise, Besonderheiten, Erfahrungen (Was muss mein/e Nachfolger/in wissen, um sich schneller in das neue Arbeitsgebiet rein zu finden und Fettnäpfchen zu vermeiden?)							
Erfolgsfaktoren (Was ist aus meiner Sicht wichtig, um die Aufgabe erfolgreich auszuführen?)							
Barrieren (Probleme/Schwierigkeiten)							
Aktuelle Festlegungen, Termine (Was ist derzeit aktuell, was steht als Nächstes an?)							
Weiterführende Ideen für das Arbeitsgebiet?							

vgl. Senatsverwaltung für Finanzen, Handlungsleitlinien Wissens- und Erfahrungstransfer, VD B 12, 01/2015

ANHANG 31:

Vollzeitäquivalente (VZÄ) der Beschäftigten in den Bezirken
(Prognose für 2017 ff.)



Quelle der
VZÄ-Ist-Zahlen:
Statistikstelle Personal

Senatsverwaltung
für Finanzen
19.12.2016

ANHANG 32:



CHECKLISTE FÜR DIE GESPRÄCHSFÜHRUNG

GESPRÄCHSFÜHRUNG ALLGEMEIN	
SITUATION BEACHTEN	VERHALTEN WÄHREND DES GESPRÄCHS
ORT	
<ul style="list-style-type: none"> › Im Zimmer des Chefs: nicht am Schreibtisch, sondern in einer Besprechungsecke. › Im Zimmer des Mitarbeiters: Besuch vorher ankündigen › Anderswo: kein intensives Gespräch beginnen, sondern zur Besprechung ins eigene Büro einladen. 	<p>Immer an die 4 Seiten eines Gesprächs denken und die darin liegenden Gesprächsklippen einkalkulieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Inhalt › Beziehung › Selbstoffenbarung › Appell
ZEIT	
<ul style="list-style-type: none"> › Ausreichend Zeit einplanen › Dem Mitarbeiter ggf. die zeitliche Begrenzung mitteilen. 	<p>Sich der eigenen Gesprächshaltung bewusst werden</p> <ul style="list-style-type: none"> › Echtheit und Authentizität › Sensibilität und soziales Gespür › Rücksicht und Glaubwürdigkeit
STÖRUNGEN	
<ul style="list-style-type: none"> › Während des Gesprächs keine Unterbrechung zulassen (Telefonate, Besuche) › Vertraulichkeit sicherstellen (niemand soll zusehen oder mithören können) 	<p>Gesprächstechniken angemessen einsetzen</p> <ul style="list-style-type: none"> › Sachlich bleiben › Verständlich reden › Aktiv zuhören › Gefühle direkt ansprechen › Feedback geben und nehmen › Ich-Botschaften senden › Eigene Meinung sagen › Überzeugend argumentieren › Fragen stellen › Fair lenken

GESPRÄCHSVORBEREITUNG	ABSCHLUSS
DAS GESPRÄCH VORBEREITEN	GESPRÄCHSERGEBNIS FESTHALTEN
<ul style="list-style-type: none"> › Unterlagen kennen und bereithalten › Sich über Gesprächsziel und Wege klar werden › Sich auf den Mitarbeiter einstellen: Sympathie, Empfindlichkeiten, Vertrauenswürdigkeit › Für die richtige Gesprächsatmosphäre sorgen › Besondere Anlässe in der letzten Zeit auf ihre Nachwirkungen sondieren › Dem Mitarbeiter Anlass und Ziel des Gesprächs mitteilen. 	<ul style="list-style-type: none"> › Prüfen, ob das Ergebnis schriftlich fixiert werden soll › Ergebnis mit der ursprünglichen Zielsetzung vergleichen.

ANHANG 33:

UNSCHLAGBARE FORMULIERUNGEN

Dieser nicht ganz erst gemeinte Vorschlag stammt von **Philipp Broughton**, einem Beamten im US-Geheimdienst.

Die Handhabung dieses Systems ist denkbar einfach. Denken Sie sich eine beliebige dreistellige Zahl und suchen Sie die entsprechenden Wörter in jeder Spalte.

SPALTE 1	SPALTE 2	SPALTE 3
0. konzentrierte	0. Führungs-	0. -struktur
1. integrierte	1. Organisations-	1. -flexibilität
2. permanente	2. Identifikations-	2. -ebene
3. systematische	3. Drittgenerations-	3. -tendenz
4. progressive	4. Koalitions-	4. -programmierung
5. funktionelle	5. Fluktuations-	5. -konzeption
6. orientierte	6. Übergangs-	6. -phase
7. synchrone	7. Wachstums-	7. -potenz
8. qualifizierte	8. Aktions-	8. -problematik
9. ambivalente	9. Interpretations-	9. -kontingenz

Beispiel:

Die Nummer 257 ergibt: **permanente Fluktuationspotenz**, ein Ausdruck, der jedem Bericht eine entschiedene, von Fachwissen geprägte Autorität verleiht.

»Keiner wird im entferntesten wissen, wovon Sie reden«, sagt Broughton, »aber entscheidend ist, dass niemand wagen wird, es zuzugeben.«

ANHANG 34:

ICH-ZUSTÄNDE DER TRANSAKTIONSANALYSE



grafische Bearbeitung:
 C.CONCEPT,
 Catherina Deinhardt,
 2017

ANHANG 35: Themen-Checkliste für das Jahresgespräch



THEMEN-CHECKLISTE FÜR DAS JAHRESGESPRÄCH

Bitte beachten Sie, dass dies keine abschließende Liste ist. Die aufgeführten Beispielfragen sollen zur Klärung beitragen, welche Themen Sie in jedem Falle besprechen möchten. Ergänzen Sie bei Bedarf eigene Fragen. Es muss nicht alles angesprochen werden. Am Beginn des Gesprächs unbedingt mit dem Gesprächspartner abgleichen und gemeinsam entscheiden, was beiden wichtig ist.

vgl. Senatsverwaltung
für Finanzen, Handlungs-
leitlinien für die
Durchführung von
Jahresgesprächen,
VD B 11, November 2016

Berufliche Situation und Arbeitsumfeld

- Arbeitsumfeld
- Arbeitsplatzausstattung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**1. Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe
und mit der Führungskraft**

- Arbeitsklima
- Teamorientierung
- Vertretungsregelungen
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume; Delegation
- Mitwirken an Entscheidungen und Veränderungsprozessen
- Information, Gesprächsbereitschaft
- Rückmeldungen
- Rückhalt und Unterstützung
- Anerkennung und Kritik
- Einräumen von Präsentationsmöglichkeiten
- Kommunikation
- Führungsaufgabe der/des Mitarbeiterin/Mitarbeiters (falls zutreffend)

2. Zielerreichung

- Arbeitsziele
- Arbeitsanforderungen lt. Anforderungsprofil
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsergebnisse
- Verantwortung der Führungskraft

WICHTIG!

DATUM: _____

UHRZEIT: _____

ORT: _____

AP liegt vor/
ist mir bekannt

**3. Analyse vorhandener Kompetenzen
und der Entwicklungspotenziale**

- Kompetenzen
- Selbst-/Fremdeinschätzung zu Kompetenzen (Kenner, Könner, Experte)?
- Potenziale

4. Ziele und Wünsche der/des Beschäftigten

- Wünsche und Erwartungen für Veränderungen
- Perspektiven

5. Aufgaben und Ziele für das kommende Jahr

- Arbeitsinhalte und Prioritäten
- Fachliche Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes
- Arbeitsoptimierung
- Aufgabenzuschnitt

6. Personalentwicklungsmaßnahmen

- Unterstützung durch die Führungskraft
- Aktualität des Anforderungsprofils
- Fortbildung/Qualifizierung
- Ggf. weitere Personalentwicklungsmaßnahmen

7. Sonstige Themen, Gedanken, Inhalte für das Gespräch

ANHANG 36: Dokumentationsbogen Jahresgespräch

**DOKUMENTATIONSBOGEN JAHRESGESPRÄCH –
(VERTRAULICH)**

Dieser Bogen dient der Dokumentation des vertraulichen Gespräches und der einvernehmlich getroffenen Vereinbarungen entsprechend den datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Hierüber, insbesondere über die Freiwilligkeit der Dokumentation des Jahresgespräches, wurde der/die Beschäftigte vor Beginn des Gespräches aufgeklärt.

Name der/des Beschäftigten:

Name der Führungskraft:

Datum des Gesprächs:

vgl. Senatsverwaltung
für Finanzen, Handlungs-
leitlinien für die
Durchführung von
Jahresgesprächen,
VD B 11, November 2016

**1.
BERUFLICHE SITUATION UND ARBEITSUMFELD**

› Feststellungen und Vereinbarungen:

**2.
ZUSAMMENARBEIT IN DER ARBEITSGRUPPE
UND MIT DER FÜHRUNGSKRAFT**

› Feststellungen und Vereinbarungen:

**3.
ZIELERREICHUNG**

› Feststellungen und Vereinbarungen:

**4.
ANALYSE VORHANDENER KOMPETENZEN UND
DER ENTWICKLUNGSPOTENZIALE**

› Feststellungen und Vereinbarungen:

**5.
SONSTIGE ZIELE UND WÜNSCHE DER/DES BESCHÄFTIGTEN**

› Feststellungen und Vereinbarungen:

**6.
AUFGABEN UND ZIELE FÜR DAS KOMMENDE JAHR**

› Feststellungen und Vereinbarungen:

**7.
PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN**

› Feststellungen und Vereinbarungen:

**8.
SONSTIGE ANMERKUNGEN ODER VEREINBARUNGEN AUS DEM GESPRÄCH**

› Feststellungen und Vereinbarungen:

Der Dokumentationsbogen wird in zweifacher Ausführung angefertigt. Jeweils ein Exemplar geht an die Führungskraft und an den/die Beschäftigte/n. Bei elektronischer Anfertigung wird die Datei nach Beendigung des Gespräches in Gegenwart der/des Beschäftigten von der direkten Führungskraft sofort gelöscht.

Mit der Unterschrift verpflichten sich die Gesprächspartner/-innen, die Inhalte des Jahresgespräches vertraulich zu behandeln. Um die Vertraulichkeit zu bewahren, hat die Führungskraft den Dokumentationsbogen vor dem Zugriff und der Einsichtnahme durch Dritte zu schützen. Eine Übermittlung an Dritte ist untersagt, außer, der/die Beschäftigte wünscht dies ausdrücklich. Dieser Sachverhalt ist von beiden Gesprächspartnern/-innen zu dokumentieren. Die/der Beschäftigte willigt mit der Unterschrift in die Erhebung ihrer/seiner personenbezogenen Daten auf dem Dokumentationsbogen ein.

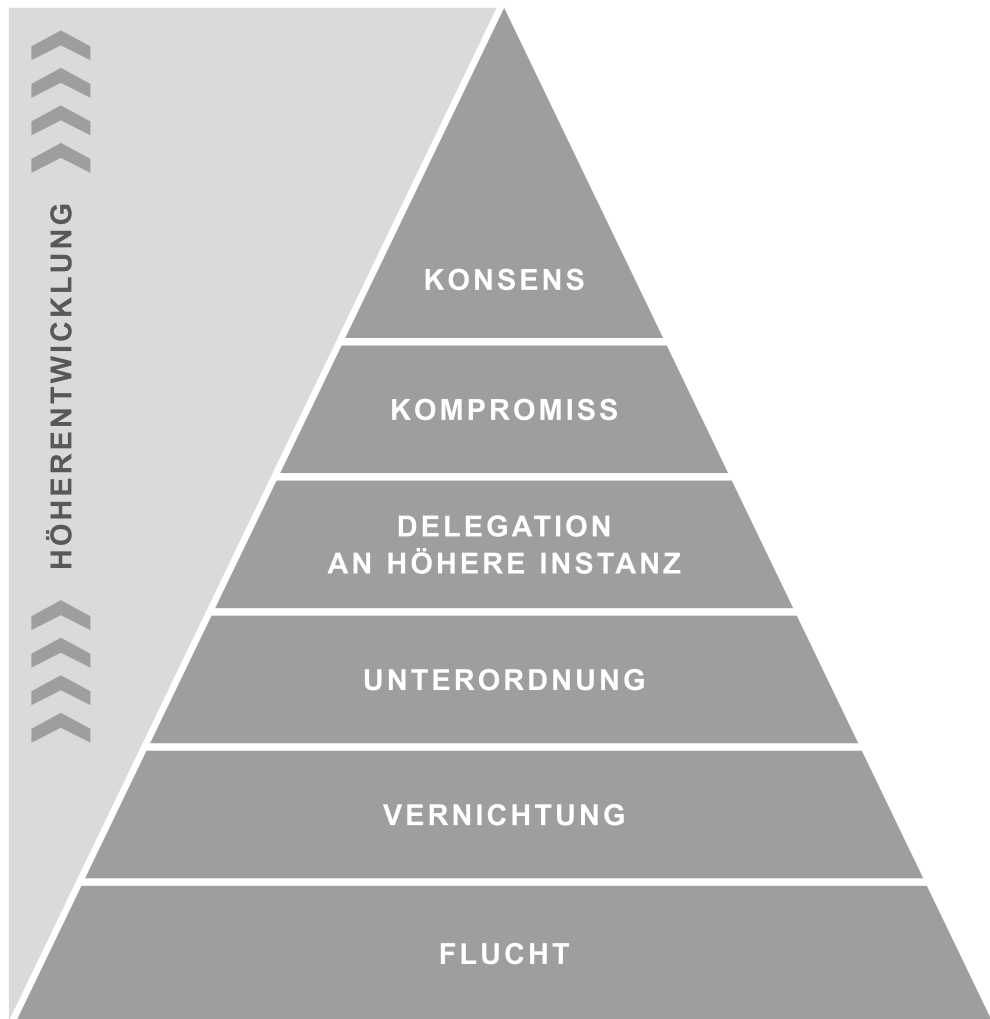
Unterschrift Beschäftigte/r:

Unterschrift Führungskraft:

ANHANG 37:

GRUNDMUSTER DER KONFLIKTLÖSUNG

nach Tom Küchler: www.intaktdurchsleben.de



grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

ANHANG 38:

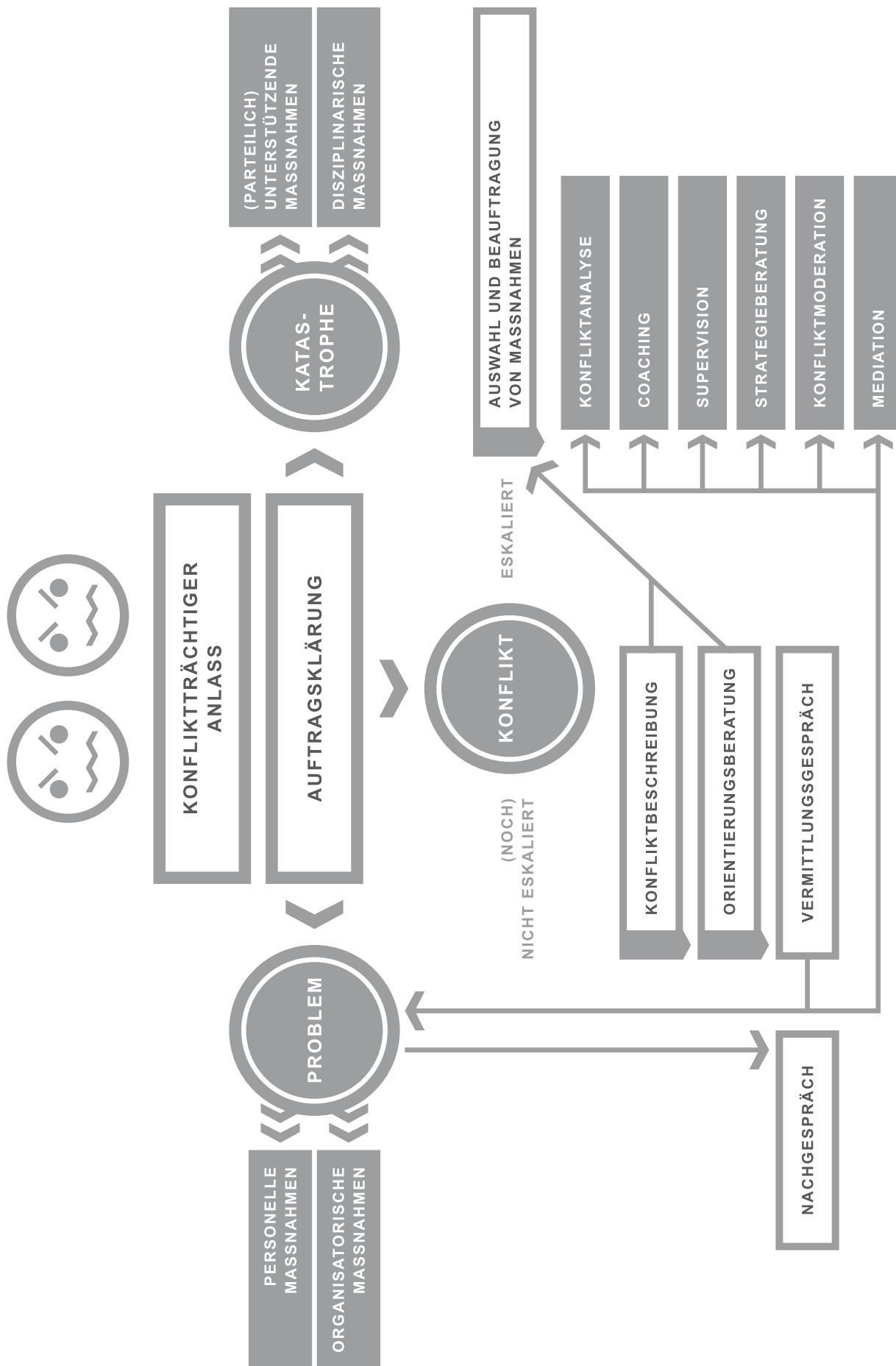
TYPISCHE MUSTER MENSCHLICHEN KONFLIKTVERHALTENS



Quelle:
Doppler/Lauterburg:
Change Management,
Frankfurt 1995, S. 374

grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

ANHANG 39: Flussdiagramm einer Konfliktbearbeitung



grafische Bearbeitung: C.CONCEPT, Catherina Deinhardt, 2017

ANHANG 40: Mobbing-Tagebuch

FORMBLATT: MOBBING-TAGEBUCH

Das hier aufgeführte Mobbing-Tagebuch bietet eine Vorlage, wie erlebte Mobbing-Handlungen dokumentiert werden können. Es listet einige Eintragungen beispielhaft auf.

WANN	WAS IST PASSIERT? (MOBBING-HANDLUNG)	MEINE EMPFINDUNG	WELCHE FOLGEN HATTE DAS?	WER MOBBTE?
05.02.2002 08.30 Uhr	Ich erscheine im Büro. Ich erzähle, dass ich gestern in einem Liebesfilm im Kino war. Man lacht mich dafür aus und nennt mich eine Heulsuse.	› Sprachlosigkeit › Scham › Beklommenheit	› Nervosität	› Fr. Müller (Kollegin)
06.02.2002 12.30 Uhr	Ich gehe zur Mittagspause. In der Kantine behandeln mich Kollegen am Tisch als sei ich Luft, auch als ich versuche, mit ihnen zu sprechen.	› Wut › Schock › Sprachlosigkeit	› Herzklopfen › Bluthochdruck	› Fr. Müller › Hr. Meier › Fr. Schmitz (Kollegen)
07.02.2002 15.30 Uhr	Ich erscheine nach einem Auswärtstermin wieder im Büro. Die Kollegen hören auf zu sprechen, schauen sich grinsend an und kichern.	› Angst › Zweifel › Unwohlsein	› Übelkeit › Niedergeschlagenheit › fehlende Motivation	› Fr. Müller › Hr. Meier › Fr. Schmitz (Kollegen)
13.02.2002 11.00 Uhr	Der Personalleiter bittet mich zum Termin. Er sagt mir, meine Vorgesetzte habe sich über mein fehlendes Engagement und meine Selbstgespräche beschwert. Er fragt mich, ob ich in psychiatrischer Behandlung bin.	› Schock › Angst › Sprachlosigkeit › Unsicherheit › Stottern	› Herzrasen › Depressionen › Ess- und Schlafstörungen	› Fr. Qual (Vorgesetzte) › Hr. Senf (Personalleiter)
19.02.2002 14.00 Uhr	Die Geburtstagsfeier einer Kollegin beginnt. Meine Vorgesetzte zitiert mich zu sich und erteilt mir die Anweisung, ich solle sofort in alten Ablagen nach Kalkulationen suchen. Die feiernden Kollegen und die Vorgesetzte beobachten mich dabei und lachen mich aus.	› Schock › Unsicherheit › Wut › Aggression	› Trauer › Gefühl ausgegrenzt zu sein › Unkonzentriertheit › Schlafstörungen	› Fr. Müller › Hr. Meier › Fr. Schmitz (Kollegen) › Fr. Qual (Vorgesetzte)

ANHANG 41: Abwehrmaßnahmen für Opfer

MERKBLATT: ABWEHRMASSNAHMEN FÜR OPFER

- ✓
- 1. Im Anfangsstadium**
- (1) Betrachten Sie die Mobbing-Handlung gegen Sie nicht persönlich, sondern als „Interessantes Spiel“ (wer ist der Stärkere?)
 - (2) Zeigen Sie die Grenzen auf, weisen Sie die Mobber in Ihre Schranken: Gebrauchen Sie „Ich-Botschaften“, keine Anschuldigungen („Ich habe das Gefühl, dass ... auf mich wirkt das wie ... Ich wünsche nicht, dass dieses oder jenes mit mir gemacht wird ... Ich werde mich im wiederholten Fall darüber beschweren ...“)
 - (3) Versuchen Sie, den Initiator ausfindig zu machen. Sprechen Sie ihn an und stellen Sie ihn zur Rede. Machen Sie deutlich, dass Sie einen Mobbing-Verdacht haben
 - (4) Unklarheiten und Missverständnisse umgehend beseitigen: Sachverhalt notfalls konkret erfragen („wie war das gemeint?“)
 - (5) Pflegen Sie den Kontakt mit neutralen Kollegen. Isolieren Sie sich auf keinen Fall (suchen Sie Vertraute und Verbündete)
 - (6) Machen Sie sich detaillierte Notizen über die Ihnen widerfahrenen Mobbing-Anschläge: mit Ort, Datum, beteiligten Personen, Anschuldigungen, Tatvorgang, wer sagte, machte was? (Mobbing-Tagebuch)
 - (7) Involvieren Sie Ihren Vorgesetzten oder die nächsthöhere Instanz, den Betriebsrat, die Personalvertretung, die Vertrauensperson
 - (8) Überprüfen Sie Ihr eigenes Verhalten. Suchen Sie nicht nach Schuldigen, sondern nach Ursachen und Lösungen
 - (9) Üben Sie sich in Souveränität, Sie sind dann der Stärkere. Lassen Sie sich nicht provozieren (zwingen Sie sich zur Gelassenheit)
-
- (10) Lassen Sie sich nicht in Fehler hineintreiben, seien Sie wachsam
 - (11) Vermelden Sie es, sich vor Mobbern zu rechtfertigen
 - (12) Lernen Sie, zu verzeihen und sich zu versöhnen. Suchen Sie stets nach einem gemeinsamen Konsens, ohne selbst zu kapitulieren. Seien Sie zu Kompromissen bereit (was will der andere von mir?). Gehen Sie den Weg der kleinen Schritte
 - (13) Glauben Sie an sich selbst, Ihre Fähigkeiten und Talente
 - (14) Stärken Sie Ihr Selbstvertrauen im Privatleben. Aktivieren Sie Freundschaften, Hobbys, kulturelles Engagement. Trennen Sie Beruf von Privatem, suchen Sie Ihre Freunde nicht im Kollegenkreis
 - (15) Reagieren Sie Ihren Stress, Ihre Aggression/Wut mit sportlichen Aktivitäten ab
 - (16) Erlernen Sie Entspannungstechniken, suchen Sie die ausgleichende Ruhe und Geborgenheit. Bauen Sie sich eine „Oase“

2. Im fortgeschrittenen Stadium

- ✓
- (1) Suchen Sie Gesprächskreise und Selbsthilfegruppen auf, sprechen Sie mit Freunden über Ihre Sorgen
 - (2) Konsultieren Sie bei körperlichen und seelischen Beschwerden einen Arzt und/oder Psychologen (Psychotherapeuten)
 - (3) Vermeiden Sie, Ihre Probleme mit Alkohol oder Tabletten zu kompensieren (Medikamente nur phasenweise mit Arzt)
 - (4) Nehmen Sie an Seminaren, Workshops und Tagungen zum Thema Mobbing; Konfliktmanagement oder Persönlichkeitsentwicklung teil (Vorsicht: Es gibt versteckte Angebote der Scientologen)
 - (5) Beginnen Sie, sich bei alternativen Arbeitgebern zu bewerben, ohne dass Ihre Kollegen oder Ihr jetziger Arbeitgeber davon erfahren. Hüten Sie das als Ihr Geheimnis
 - (6) Konsultieren Sie einen Rechtsanwalt, der auf Arbeitsrecht und Idealerweise auch auf Mobbing-Fälle spezialisiert ist (Recherche: Gelbe Seiten, Selbsthilfegruppen, Beratungsstellen der Kommunen, Krankenkassen, Kirchen oder Gewerkschaften)
 - (7) Seit der Gesetzesänderung im Schadensersatzrecht vom 1. August 2002 (§253 Abs. 2 BGB n. E.) steht Ihnen Anspruch auf Schadensersatz und Schmerzensgeld zu, den/das Sie beim Arbeitgeber geltend machen können. Sie müssen das Leid, das Ihnen zugefügt wurde allerdings beweisen können. Deshalb ist das Führen des Mobbing-Tagebuchs äußerst wichtig
 - (8) In ausweglosen Situationen: Kündigen Sie oder führen Sie eine Kündigung in beiderseitigem Einvernehmen herbei (Vorsicht beim Arbeitszeugnis, lassen Sie es juristisch prüfen)
 - (9) Betrachten Sie arbeitsgerichtliche Schritte als „letzte“ Möglichkeit. Gehen Sie diesen Schritt nicht ohne Anwalt. Wägen Sie eventuelle Kosten (wenn Sie keinen Arbeitsschutz haben) vorher gegen den möglichen Ausgleich ab
 - (10) Beginnen Sie nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Kopf und Innerlich von neuem. Lassen Sie Altes zurück, trauern Sie Vergangenen nicht nach. Wenn Sie in eine andere Abteilung des gleichen Arbeitgebers wechseln, gilt dasselbe
 - (11) Begegnen Sie den eventuell monatelangen Nachwirkungen immer wieder mit positiven Denkmustern. Jeder Tag ist eine neue Chance. Seien Sie gut zu sich selbst – Sie sind es wert!

14. LITERATURVERZEICHNIS

ANTONS, K.:

Praxis der Gruppendynamik, Übungen und Techniken,
8. durchgesehene und ergänzte Auflage, Hogrefe-Verlag, Göttingen 2000

BÄNSCH, A.:

Verkaufpsychologie und Verkaufstechnik, Oldenbourg,
Wissenschaftsverlag GmbH, München 2013

BAUMGARTEN, R.:

Führungsstile und Führungstechniken, Gryter-Verlag, Berlin, New York 1977

BECKER, M. L.:

Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
in Theorie und Praxis, 3. Auflage, Stuttgart 2002

BECKER, M. L.:

Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart 2005

BERTHEL, J.:

Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit,
6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2000

BERTHEL, J. / KOCH, H. E.:

Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Sindelfingen/Stuttgart 1985

BLAKE, R. R. / MOUTON, J. S. / LUX, E.:

Verhaltensgitter der Führung (Managerial Grid),
In: KIESER, A. / REBER, G. / WUNDERER, R. (Hrsg.):
Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 2015-2028

BROCHER, T.:

Gruppendynamik und Erwachsenenbildung, Braunschweig 1967

BROCKHAUS-ENZYKLOPÄDIE

In: 24 Bd., 19. Auflage, F. A. Brockhaus, Mannheim 1991

BRÖCKERMANN, R.:

Personalwirtschaft: Lehrbuch für das praxisorientierte Studium,
2. Auflage, Stuttgart 2001

BUCKA-LASSEN, E.

Das schwere Gespräch: Einschneidende Diagnosen menschlich vermitteln,
Deutscher Ärzte Verlag, Köln 2005

BÜHLER, K.:

Sprachtheorie: Die Darstellungsfunktion der Sprache, 3. Auflage, Stuttgart 1999

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (BMAS):
Projekte und Initiativen; Initiative Neue Qualität der Arbeit:
Führungskultur im Wandel – Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, 2012

DAMKOWSKI, W. / PRECHT, C.:
Public Management, Neuere Steuerungskonzepte
für den öffentlichen Sektor, Stuttgart 1995

DE MICHELI, M.:
Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation: Praxisgrundsätze, Fallbeispiele,
Motivations- und Führungsprinzipien (u.v.m.), Proxium-Verlag, Zürich 2006

DRESCHER, P.:
Mitarbeiter- und zielorientierte Gesprächsführung, Berlin 2006

DRUCKER, P. F. / PASCHEK, P. (HRSG.):
Kardinaltugenden effektiver Führung, Frankfurt/Main 2004

DOPPLER, K. / LAUTERBURG C.:
Chance Management: Den Unternehmenswandel gestalten,
10. Auflage Frankfurt, New York 2002

DRUMM, H. J.:
Personalwirtschaftslehre, 2. neubearbeitete und erweiterte Auflage,
Berlin u. a. 1992

EAGLY, A. H.:
Female leadership advantage and disadvantage, in:
Psychology of Women Quarterly, Volume 31, Issue 1, 2007

FORGAS, J. P.:
Soziale Interaktion und Kommunikation, Weinheim 1994

FRANCIS, D. / YOUNG, D.:
Mehr Erfolg im Team 5. Auflage, Windwühle Verlag GmbH 1996

FRÖHLICH, W.:
Führung und Personalmanagement, München 1996

FUNKEN, C.:
Glass Ceiling – Fakt oder Fiktion? Redebeitrag zur Prädikatsvergabe
von Total E-Quality Deutschland e. V., Berlin 2005

GERSTER, C. / STERNHEIMER, J.:
Job Rotation als Zentrales Instrument der Führungskräfte Entwicklung,
in: Personalführung, 32/4, 1999

GALLUP-STUDIE 2012:
Gallup Engagement Index

- GORDON, T.:
Managerkonferenz, München 1989
- HABERKORN, K.:
Praxis der Mitarbeiterführung, 8. Auflage, Renningen 1997
- HARRIS, T. A.:
Ich bin o.k. Du bist o.k., Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere
Einstellung zu anderen verändern können. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse,
Rowohlt Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg 1975
- HENTZE, J.:
Personalwirtschaftslehre 1, 6. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1996
- HENTZE, J. / BROSE, P.:
Personalführungslehre, Bern/Stuttgart 1986
- KASTNER, M.:
Personalmanagement heute, Landsberg 1990
- KANTOR, D. / HAETON, N.:
Die Neurahmung von Teambeziehungen,
In: SENGE, P. / KLEINER, A. / SMITH, B.:
Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1996
- KHOLODEJ, C.:
Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung, Wien 1999
- KLAGES, H., (HRSG.):
Öffentliche Verwaltung im Umbruch – neue Anforderungen
an Führung und Arbeitsmotivation, Gütersloh 1990
- KIESER, A. / REBER, G. / WUNDERER, R. (HRSG.):
Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987
- KIESER, A. / KUBICEK, H.:
Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York 1993
- KIRSCH, W.:
Die Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990
- KORNDÖRFER, W.:
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Aufbau, Ablauf, Führung, Leitung,
12. Auflage, Wiesbaden 1999
- KRAL, P.:
Die Generationenablöse, In: Wissensmanagement 3/2008, S. 26/27
- KREGE, W.:
Begriffe der Gruppendynamik, Stuttgart 1988

KUNKEL, R.:

Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen, In: KONSENS Nr. 2, Berlin 1999

LASSWELL, H. D.:

The Structure and Funktion of Communication in Society,

In: BRYSON, LYMAN (HRSG.):

The Kommunikation of Ideas, A Series of Addresses, New York, 1948, S. 32-51

LAUFER, H.:

Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation, Techniken,

Instrumente, Arbeitshilfen, Offenbach 2013

LEYMANN, H.:

Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und

wie man sich dagegen wehren kann, Hamburg 1993

LEYMANN, H.:

Der neue Mobbingbericht, Erfahrungen und Initiativen,

Auswege und Hilfsangebote, Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, Hamburg 1995

LUFT, J. / INGHAM, H.:

The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations,

University of California, 1955

MARR, R. / STIZEL, M.:

Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz, München 1979

MCDAVID, J. W. / HARARI, H.:

Social psychology; individuals, groups, societies, New York 1968, S. 237

MCGREGOR, D.:

The Human Side of Enterprise, 1st edition, McGraw Hill 1960

MEIDER, E.:

Beschreibung einer Personalfunktion: Personalplanung 2012

MENTZEL, W.:

Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung:

Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 3. Auflage, Freiburg i. Br. 1985

MENTZEL, W.:

Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, 6. Auflage, Freiburg i. Br. 1994

MÖLDERS, C. / VAN QUAQUEBEKE, N.:

Frauen in Führungspositionen – Prototypen von Führung hinterfragen,

In: Personalführung Nr. 7, 2011, S. 42-47

MUDRA, P.:

Personalentwicklung, Integrative Gestaltung betrieblicher

Lern- und Veränderungsprozesse, 1. Auflage, Vahlen-Verlag, München 2004

MÜLLER, E.:

Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung – Qualifizierung und Motivierung von Mitarbeitern als Führungsaufgabe, Wien 1996

NEUBERGER, O.:

Das Mitarbeitergespräch, Persönlicher Informationsaustausch im Betrieb, 3. Auflage, Goch 1980

NEUBERGER, O.:

Führung, Ideologie-Struktur-Verhalten, Stuttgart 1984

NEUBERGER, O.:

Führen und geführt werden, 5. Auflage, Stuttgart 1995

NEUBERGER, O.:

Personalentwicklung, 2. durchgesehene Auflage, Stuttgart 1994

OETTING, D.:

Motivation und Gefechtswert – vom Verhalten des Soldaten im Kriege, Frankfurt/M. 1988

PERSONALSTRUKTURSTATISTIKSTELLE BEI
DER SENATSVERWALTUNG FÜR FINANZEN:

Vorausberechnung der bis 2022 altersbedingt aus dem unmittelbaren Landesdienst Berlin ausscheidenden Beschäftigten nach Tätigkeitsgruppen, Datenbasis Sept. 2015, Sonderauswertung im Auftrag des Abgeordnetenhauses von Berlin, Berlin 2016

POSTMAN, N.:

In: DOPPLER, K. / LAUTERBURG C.:

Chance Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Auflage, Frankfurt/Main 2002, S. 336

RAHN, H.-J.:

Führung von Gruppen: Gruppenführung mit System, 4. überarbeitete Auflage, Sauer-Verlag, Heidelberg 1998

RAJNER, N.:

Mitarbeitermotivation – Der Schlüssel zum Erfolg!, Ausgewählte Techniken und Instrumente, VDM Verlag, Saarbrücken 2010

Rienaß, U.:

Führungskräfte im Veränderungsprozess, Berlin 2007

ROSENSTIEL, L. V.:

Grundlagen der Organisationspsychologie, 3. Auflage, Stuttgart 1992

- ROSENSTIEL, L.V./ NEUMANN, P.:
Einführung in die Markt und Werbepsychologie,
2. unveränderte Auflage, Darmstadt 1991
- RUMPF, H.:
Personalführung, München 1991
- SCHEIN, V. E.:
The relationship between sex role stereotypes and
requisite management characteristics,
In: Journal of Applied Psychology, Vol. 57(2), April 1973
- SCHIRMER, U. / W.:
Mitarbeiterführung, Heidelberg 2009
- Schmidt, S. / Meißner, T.:
Organisation und Haftung in der ambulanten Pflege:
Praxishandbuch, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2009
- SCHOLZ, C.:
Personalmanagement, 4. Auflage, München 1994
- SCHULZ VON THUN, F.:
Miteinander reden – Störungen und Klärungen, Reinbek 1981
- SCHWARZ, G.:
Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen,
7. erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005
- SENATSV ERWALTUNG FÜR FINANZEN:
Handlungsleitfaden: Wissens- und Erfahrungstransfer in der
Senatsverwaltung für Finanzen, Berlin 2015
- SENATSV ERWALTUNG FÜR FINANZEN:
Handlungsleitfaden für die Durchführung von Jahresgesprächen,
Berlin November 2016
- SENATSV ERWALTUNG FÜR INNERES UND SPORT:
Landesweite Personalentwicklung, 2. Auflage, Berlin 2012
- SKOPOS INSTITUT FÜR MARKT- UND
KOMMUNIKATIONSFORSCHUNG GMBH & CO, KG:
Hürth 2013
- SOKRATES:
griechischer Philosoph (um 469 vChr - 399 vChr)
- STAEHLE, W. H.:
Management, 8. Auflage, München 1999

- STEINLE, C.:
Führung, Stuttgart 1978
- STEWART, I. / JOINES, V.:
Die Transaktionsanalyse, Eine neue Einführung in die TA,
Herder Verlag, Berlin/München 1990
- STIEFEL, R. T.:
Chefs müssen Mitarbeiter wieder selbst trainieren, Landsberg a. Lech 1983
- STOCK-HOMBURG, R.:
Personalmanagement: Theorien - Instrumente - Konzepte,
2. Auflage, Wiesbaden 2010
- STROEBE, HEWSTONE & STEPHENSON:
Sozialpsychologie, Berlin/Heidelberg/New York 1997
- TALENT-MANAGEMENT-BERATUNG:
Development Dimensions International (DDI), Studie:
Lessons for Leaders from the People Who Matter, 2012
- TUCKMANN, B. W.:
Developmental sequences in small groups,
In: Psychological Bulletin Nr. 63, 1965, S. 348-399
- VOLLMER, G. / HOBERG, G.:
Kommunikation: sich besser verständigen – sich besser verstehen,
Klett-Verlag für Wissen und Bildung, Stuttgart 1994
- WATZLAWICK, P.:
u. a. Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1971
- WUNDERER, R. / SCHLAGENHAUFER, P.:
Personal-Controlling: Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele, Stuttgart 1994

IMPRESSUM

Verwaltungsakademie Berlin
Ausbildungszentrum
Turmstraße 86
10559 Berlin
› (030) 90229 – 8080 | Service-Telefon
› service@vak.berlin.de
› www.vak.berlin.de

REDAKTION UND KOORDINATION

Anne Pfänder, ABZ 2, VAK Berlin

GESTALTUNG UND SATZ | AUSGABE 2017

C.CONCEPT . Catherina Deinhardt
www.cconcept-gestaltung.de

www.vak.berlin.de



Die Verwaltungsakademie Berlin ist der zentrale Bildungsdienstleister für die Verwaltung des Landes Berlin. Als Exzellenz-Zentrum für lebenslanges Lernen steht die Verwaltungsakademie für

- › Aktive Begleitung von Veränderungsprozessen
- › Impulse, Qualität, Praxisnähe
- › Kundenorientierung, Flexibilität, Professionalität
- › Mitarbeiterorientierung, Transparenz, Teilhabe
- › Aktualität, Interaktivität, Mobilität
- › Verbindung von Erfahrung und Innovation

Erfahren Sie mehr über unser Veranstaltungsangebot und kontaktieren Sie unsere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner. Wir beraten Sie gerne persönlich und individuell.

www.vak.berlin.de



VERWALTUNGS AKADEMIE BERLIN
GEGRÜNDET 1919