

Werkbuch für
die
Führungskraft

2010

Artikel für Führungskräfte aller Branchen, herausgegeben zum
Nachlesen und Schmökern, als Ergänzung und /oder Auffrischung
der in Seminaren und Coaching vermittelten Ansätze und Instrumente,
zeitgemässe Reflektionen und Impulse aus dem Jahr 2010

Viva Fialka &
Michael Fischer



THEMEN:

Emotionale Intelligenz – Führen mit Fingerspitzengefühl

Konflikte souverän managen

Burnout-Prävention

Glück ist ansteckend

Vom Sinn des networking als Führungskraft

Personalauswahl: Wer passt am besten?

Wie kann ich mich durch Delegation entlasten?

**Führungskompetenz weiterentwickeln mit
Führungsfeedback**

Burnout-Prävention

Wenn Sie gut abschalten und sich nachhaltig entspannen können, im Arbeitsalltag lachen und Späßchen machen können, eine positive Grundhaltung zu Ihren Kund/innen oder Klient/innen haben, das Gefühl innerer Leere nicht kennen und sich voll leistungsfähig fühlen, ohne perfekt sein zu wollen, ist dieses Thema uninteressant für Sie! Sollten Sie solche Symptome aber kennen oder sogar bereits in der Phase der Abstumpfung oder des Zynismus angekommen sein, unter Daueranspannung stehen oder gehäuft arbeitsunfähig sein, können Sie einer schleichenden Verschlechterung Ihrer beruflichen Zufriedenheit entgegenwirken. Verhindern Sie in den Burnout zu „rutschen“, wie es Betroffenen oftmals formulieren.

Bei ersten unbewusst wahrgenommenen Anzeichen wird meist mit erhöhtem Engagement oder „Hyperaktivität“ ein Versuch des Abwendens unternommen, der den Prozess aber eher noch beschleunigt. Dabei können laut Burnout-Therapeuten 90% der betroffenen Menschen zu einem entspannten, freudvollen Arbeiten zurückkehren, jedoch nur, wenn sie frühzeitig etwas Zielgerichtetes unternommen haben.

Wenn Kurzurlaube und Wellnessstage nicht mehr helfen, gibt es Wege, sehr gezielt und individuell eine Strategie zur Steigerung Ihrer Lebensqualität erarbeiten und damit der Entwicklung eines Burnout entgegenwirken. Vor allem die Universität Zürich hat ein sehr erfolgreiches Programm zur Bearbeitung individueller Anliegen erarbeitet und bereits wissenschaftlich ausgewertet. Hier gibt es keine allgemein gültigen Ratschläge und Rezepte, sondern ein Ansetzen an Ihrer eigenen Lebens- und Arbeitssituation und dem Formulieren eines Ziels oder Mottos, nach dem Sie zukünftig leben werden. Das Ziel darf dabei kein rein rationales sein, sondern muss mit deutlichen Gefühlen und mit dem entsprechenden Körperschema einhergehen. Dabei ist es unbedeutend, ob es sich um ein privates oder berufliches Ziel handelt, weil beides sich wechselseitig bedingt.

Das Erkunden und Reaktivieren Ihrer Ressourcen und Entwickeln einer individuell praxistauglichen Strategie für Privatleben und Arbeitsalltag, die Sie Ihrer Zielerreichung näher bringt, bringt dann den Erfolg.

Eine Auseinandersetzung mit den 9 Faktoren der Burnout-Prävention und eine individuelle Gewichtung, welcher der Faktoren der für Sie besonders relevant ist, bietet für den skizzierten Prozess einen guten Einstieg, aus dem Sie ihr zu erreichendes Ziel ableiten können. Das kann etwas sein aus dem Bereich Zeitsouveränität, Eigenbestimmtheit, Rollensicherheit o.a. Sie möchten vielleicht gelassener werden oder zupackender, kontaktfreudiger oder sportlicher, wollen gesünder leben, Aktivitäten zurückfahren, andere ausbauen. Sie möchten vielleicht Ihren Umgang mit Geld, Zeit oder Macht ändern, in Ihrer Rolle sicher werden oder Gefühle anders ausdrücken können...Gute Neujahrs-Vorsätze sind das Rohmaterial, aus dem sich lustvoll Ziel und Strategien entwickeln lassen, die Sie zu Ihren gewünschten Erfolg führen.

Mit dem Zürcher-Ressourcen-Modell arbeiten Sie angeleitet sehr zugespitzt und individuell auf Ihre ganz persönlichen inneren und äußeren Lebens- und Arbeitsumstände zugeschnitten. Sie erkunden und (re-)aktivieren Ihre Ressourcen, verknüpfen diese mit vielfältigen bewussten und unbewussten Erinnerungshilfen im Alltag und steigen in ein passgenaues, realistisches Übungsprogramm ein.

Unabhängig von individuellen Zielen gibt es allgemeine, z.B. die Themen Selbstvertrauen („Ich schaffs!“), Eigenverantwortung („Wenn nicht ich, wer dann?“), Stresstoleranz („Auch Krisenzeiten standhalten“) oder der Umgang mit Rückfällen, die Ihre Aufmerksamkeit in dieser Phase besonders verlangen.

Wichtig ist es, und das hat die Hirnforschung eindeutig im Bezug auf Verhaltensänderung erwiesen, dabei methodisch so vorzugehen, dass Sie den Geist, Seele und Körper gleichermaßen ansprechen.

Geist: Da geht es um das Wissen über die Hintergründe und Wirkfaktoren des Burnouts, das Arbeiten mit Checklisten und Tests und dem Verstehen, was die Hirnforschung zum Thema Verhaltensänderung sagt.

Seele: Lassen Sie sich ein auf Selbstreflexion und suchen sich dafür Unterstützer/innen, die mit Ihnen verbal, aber auch mit analogen Methoden wie Bildern, Metaphern, Skulpturen oder Aufstellungen arbeiten. Lassen Sie Ihre Kreativität fließen.

Körper: Der Körper wird durch die Arbeit mit Ihren so genannten „somatischen Markern“ angesprochen und deren Wahrnehmung gefördert. Auch Entspannungs- und Meditationsverfahren als unterstützendes Rüstzeug sind bei drohendem Burnout hilfreich.

Ein Seminar zur Burnout-Prävention bietet gegenüber dem Selbstcoaching die Möglichkeit der professionellen Anleitung sowie der Nutzung von Gruppenressourcen, die kraftspendend und ideenliefernd sein können.

Konflikte souverän managen

Dicke Luft, Knistern, Reibung, Streit, Spannungen, Auseinandersetzung, Konflikt... alles verschiedene Worte für dasselbe, nämlich das Vorhandsein von Unvereinbarkeiten in Zielen oder Wertvorstellungen, in Denken, Fühlen oder Handeln, übrigens auch, wenn nur einer der Beteiligten das so sieht!

Dass gerade da, wo verschiedene Menschen in Beziehung miteinander treten und Gefühle im Spiel sind, wie es im beruflichen Kontext immer der Fall ist, Konflikte zwangsläufig dazugehören, sollte uns in Ehrfurcht darüber versetzen, dass wir die meiste Zeit doch so friedlich miteinander auskommen! Konflikte gehören zu jeder Weiterentwicklung von Person, Organisation und Gesellschaft, sie sind das Salz in der Suppe und oft sind nicht zu viele, sondern ein Zuwenig an Konflikten das Problem: z.B. bei Ungerechtigkeiten, Missbrauch, Ausbeutung.

In Unternehmen, die Konflikten aus dem Weg gehen oder Konfrontationen bestraft herrscht Stagnation und Lethargie. Positive Entwicklungen, innerer Friede und Freude an der Arbeit kommen nicht daher, dass man keine Konflikte hat, sondern aus der Fähigkeit, mit Konflikten konstruktiv umzugehen. Ob Konflikte eine positive oder negative Wirkung erzeugen hängt also in erster Linie vom Umgang mit ihnen ab, wobei Konfliktfreiheit nie das Ziel sein kann.

Im Alltag vieler Organisationen kosten Konflikte jedoch mehr Kraft als sie spenden. So lohnt es, Wirkung und Umgang mit Konflikten genauer zu beleuchten und den eigenen Umgang damit zu reflektieren, denn jeder Mitarbeiter, aber noch mehr jede Führungskraft, ist nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Unternehmenskultur- und entwicklung verantwortlich. Als Führungskraft tragen Sie Verantwortung dafür, dass es durch Konflikte zu keinen Erschöpfungen, Verletzungen und Eskalationen kommt und die Konfliktkosten sich im Rahmen halten. Auch müssen Sie dafür sorgen, dass Ihr Umgang mit Konfliktsituationen Vorbild für Ihre Mitarbeiter/innen ist! Sie können in Ihrer Abteilung nicht Mut zu Auseinandersetzungen und konstruktive Problemlösungen erwarten und selbst in Konfliktsituationen hilflos zu kurzfristigen „Lösungen“ greifen, die langfristigen Schaden anrichten.

Was heißt das denn beispielsweise konkret? Worauf kommt es denn nun im Wesentlichen an?

Christian Prior* macht dazu eine plakative Aussage:

„Klarheit ist der natürliche Feind des Konflikts“.

Schaffen Sie Klarheit: In Ihren fachlichen Vorstellungen, Ihren konzeptionellen Zielen und Absichten, verteilen Sie Aufgaben, Rollen und Ressourcen transparent, positionieren Sie sich zu anstehenden Fragestellungen, klären Sie die Verantwortung für Entscheidungen und Fehler im Voraus.

Machen Sie Konfliktprävention und –bearbeitung zu Ihrer „eigentlichen“ Führungsaufgabe“.

Das beinhaltet z.B.:

- Kennen und Erkennen der subtilen Konfliktsignale und Installation eines „Frühwarnsystems“
- Arbeit an der eigenen Konfliktfähigkeit (Bewusstsein für das Ich, das Du und die Wechselwirkungen)
- Im-Blick-halten der Konfliktkosten: Direkte (z.B. Moderatoren, Gerichtsverfahren...) oder indirekte (Energieverlust, Fehlerhäufigkeit, Krankheitsanfälligkeit oder –häufigkeit...)
- Einflussfaktoren reflektieren und positiv beeinflussen (Wollen und Können wir Konflikte gut bearbeiten, seitens uns selber und seitens des Umfeldes?)
- Klassische Spannungsfelder in meinem Team und Unternehmen verstehen (unterschiedliche Persönlichkeitstypen, Jung-Alt, Entwicklung – Marketing, Mann-Frau...)
- Eskalationen vermeiden und De-eskalationsstrategien kennen und beherrschen (z.B. Vermeiden von Verallgemeinerungen, Interpretationen, Projektionen, Feindbildern und sich-selbst-erfüllende Prophezeiungen. Stattdessen: Ich-Botschaften, gewaltfreie Kommunikation, lösungsorientierte Interventionen...)
- Arbeit an den alltäglichen Sprachmustern und der Kommunikationskultur
- Fähigkeit, im Konflikt zwischen anderen allparteilich zu vermitteln (Mediationskompetenz)
- Konflikte mit eigener Beteiligung konstruktiv angehen und bearbeiten
- Arbeit an der eigenen Resilienz (der Widerstandskraft gegenüber Belastungen und Veränderungen)

Um Konfliktverhalten zu verbessern, müssen wir nie nur an unserem Verhalten oder an Methoden arbeiten, sondern auch oder im Wesentlichen an unserer Haltung, die so etwas wie die Navigation durch unwegsames Gelände darstellt. Unsere Haltung gibt uns Orientierung in Fragen des Gut oder Böse, Freund oder Feind, Flucht oder Angriff... und prägt unsere Art der Beziehungsgestaltung zu Vorgesetzten, Kund/innen, Mitarbeiter/innen. So ist jede Auseinandersetzung mit dem eigenen Umgang mit Konflikten nur dann wertvoll, wenn sie das Thema nicht nur technokratisch angeht, sondern die Haltung mit reflektiert und an ihr arbeitet

*Christoph Thomann und Christian Prior , „Klärungshilfe 3“

Emotionale Intelligenz – Führen mit Fingerspitzengefühl

Dass Führen mit einem guten Umgang mit Gefühlen – den eigenen wie denen der Mitmenschen- zu tun hat, ist nichts Neues. Bereits 1920 beschrieb Edward Thorndyke „Soziale Intelligenz“ als Teil des breiten Kompetenzspektrums einer Person, im Kontext menschlicher Beziehungen klug zu handeln. Allerdings haben die zunehmende Komplexität von Sachthemen sowie gestiegener ökonomischer Druck diese Tugend in den Hintergrund gedrängt und es brauchte erst eine Gegenbewegung, die die Re-Humanisierung der Arbeitswelt in den Blick nimmt. Dabei geht es nicht nur um ethische Fragen, sondern um pragmatische und taktische, denn Führungskräfte erreichen ihre Ziele mit sehr viel größerer Wahrscheinlichkeit, wenn sie Menschenkenntnis an den Tag legen und mit ihren Gefühlen bewusst umgehen können, statt sich ihnen auszuliefern. Auch der zunehmende Burn-out von Führungskräften erhält weniger Nahrung durch die Fähigkeit der Steuerung des eigenen Gefühlslebens.

Eine ganze Reihe von Gründen also, sich mit dem Konzept der emotionalen Intelligenz auseinanderzusetzen. Daniel Goleman haben wir die Revitalisierung des Themas zu verdanken, der sehr systematisch die Facetten Selbstbewusstsein und –management, Sozialbewusstsein und Beziehungsmanagement analysiert und als zu erlernende oder verbessernde Kompetenzen beschrieben hat. Sein Modell spricht eine Sprache und ist in einem Rahmen entstanden, die ihm in den Neurowissenschaften wie der Gesundheitspsychologie, der Sozial-, Industrie und Organisationspsychologie sowie in der breiten Öffentlichkeit allgemeine Akzeptanz einbringt. Die an manchen Stellen noch stattfindende heftige Ablehnung oder verbissene Diskussion bestätigt, dass es sich bei diesem Thema um einen echten Paradigmenwechsel handelt.

In der Führungsforschung ist „Emotionale Intelligenz“ als eine sehr grundlegende Führungskompetenz längst erwiesen und systematische Entwicklungsprogramme sind feste Bestandteile der Führungskräfteentwicklungs-Curricula.

Eine häufig gestellte Frage ist die nach **Erlernbarkeit und Veränderbarkeit der Emotionalen Intelligenz**.

Es gibt Menschen, die eine ausgesprochene Natur-Begabung für Beziehungsmanagement haben, langjährige Beziehungen pflegen, sich in Gruppen wohlfühlen und Sympathieträger sind. Dass sie jedoch mit Kundenanliegen versiert umgehen und Konflikte deeskalieren können ist damit noch nicht gesichert, sondern kann bei entsprechender Bereitschaft erst durch jahrelange Routine, Reflexion und Modifikation von Verhaltensmustern gelingen. Daraus wird deutlich, dass es sich beim Umgang mit Gefühlen sowie dem Steuern emotionaler und sozialer Haltungen und Verhaltensweisen um erlernbare Kompetenzen handelt.

Diese Fähigkeiten reichen weit über kognitive hinaus und erfordern entsprechend gründliche methodisch-didaktische Angemessenheit, um ihrer hohen Bedeutung als Karrierefaktor gerecht zu werden. Sie erfordern Methoden, die auch die Kognition, das intellektuelle Verständnis von gesetzmäßigen Abläufen ansprechen, darüber hinaus jedoch auch Körper und Seele einbeziehen. Von diesen Schichten gehen –wie man heute nachweisen kann-, die wesentlichen und schnellsten Impulse aus, die meist erst im Nachhinein mit dem Geist erfassbar sind. Sogar die Tatsache, dass unsere

Entscheidungen in unserem Unbewussten getroffen werden, bevor sie erst im Anschluss geistig nachvollzogen werden können ist hirnrorganisch erwiesen und hat uns deutlich gemacht, dass wir andere Zugänge zu uns brauchen als nur den Geist.

Als Führungskraft müssen Sie in der Lage sein, ihre Entscheidungsprozesse in Ihrem Innersten –wir sprechen umgangssprachlich von Bauchgefühl- sehr frühzeitig wahrnehmen, damit weder Sie noch Ihre Mitmenschen von Eruptionen aus diesem Bereich überrascht werden, sondern Sie eine Möglichkeit der Steuerung Ihrer Haltungen und Impulse erhalten. Wir alle kennen das „ungute Gefühl“ das uns in Situationen beschleicht und nicht loslässt und die negativen Wirkungen, wenn wir diesen nicht genügend Beachtung schenken. Indem wir unsere Entscheidungen ausschließlich unserem Geist überlassen, übertragen wir ihm eine unangemessen große und überfordernde Verantwortung und lassen gleichzeitig wichtige Ressourcen in anderen Schichten unserer Persönlichkeit brachliegen.

Glück ist ansteckend

Vom Sinn des networking als Führungskraft

Auf youtube gibt es einen wunderbaren kleinen Film¹ der uns mit Glück ansteckt, uns mitnimmt, uns in einen veränderten Bewußtheitszustand versetzt, und das ganz ohne Worte, nur durch Lachen, das in der U-Bahn von einem Passagier ausgeht, erst schmunzelnd, dann kichernd, dann prustend, dann immer lauter werdend, und sich nach und nach von Passagier zu Passagier fortsetzt... Schauen Sie ihn sich mal an und testen Sie, ob auch Sie zum Mitlachen verführt werden!?

Ein weiteres Beispiel: In einer Studie von Fowler und Christakis kam ans Tageslicht, dass Gewichtszunahmen von über 5000 Teilnehmern einer Studie stark davon abhingen, ob die jeweils drei nächsten Freunde /innen in letzter Zeit zu- oder abgenommen hatten!

Was hat all das nun mit Ihnen als Führungskraft zu tun?

Es ist nicht nur plausibel, sondern erwiesen, dass Netzwerke zu einer verbesserten Bewältigung von Krisen oder Krankheit führen und so unser Leben verlängern. Als Führungskraft kann Ihnen Ihr ganz individuelles Netzwerk helfen, sich Ihr Berufleben leichter zu machen. Sicher haben Sie Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung als Institution gut vernetzt, nur wo bleibt Ihr persönliches überlebensnotwendiges Netzwerk, das Sie stabilisiert und nährt? Ganz abgesehen davon, dass das berühmte „Vitamin B“ ein karrierefördernder Türöffner sein kann.

Was macht ein gutes Netzwerk aus?

Man nehme zu allererst ein gemeinsames Thema. Sie werden kaum mit Menschen nur, weil diese ihnen sympathisch sind, eine längere Verbindung eingehen können. Man hat nichts mehr miteinander „zu erledigen“. Das Thema sollte immer außerhalb des Netzwerkes liegen und es sollte ein aktuelles sein, denn miteinander verbunden zu sein, nur um miteinander verbunden zu sein, reicht als Reiz und Nährboden längerfristig nicht aus. Sie kennen das Phänomen der Versprechungen, miteinander in Kontakt zu bleiben am Ende von gemeinsamen Ausbildungen, die so kurzlebig sind wie die Nachrichten. Eine Wiederbelebung des Netzwerkes bräuchte ein neues gemeinsames Thema. Klassentreffen machen Spass, das verbindende Element jedoch ist abhanden gekommen.

Weitere wichtige Zutat ist ein zu erwartendes internes Tauschgeschäft, ein Geben und Nehmen: Nur wenn Sie als Teil des Netzwerkes wissen, dass Sie aus dieser Runde Tips und Anregungen, neue Ideen und „Türöffner“ für sich und Ihre Arbeit mitnehmen können und Ihre umgekehrt auch gerne angenommen werden, sind Sie motiviert, zu den immerhin Zeit in Anspruch nehmenden Treffen zu gehen. Sie möchten schließlich für Ihre Investition nicht nur dem Thema, und damit einer guten Sache dienen, sondern möchten individuell davon profitieren. Das Tauschgeschäft muss dabei nicht unbedingt mit dem

¹ Christine Rabette, „Bhoddhisatva in Metro“

Thema zu tun haben: Die ehemalige Ausbildungs- oder Projektgruppe ist ja vielleicht auch ein wunderbarer Markt für Wohnungssuche, für Veranstaltungstips oder Urlaubsadressen.

Außer Thema und Tauschgeschäft muss als Kernattraktivität die Beziehungsebene stimmen. Wir müssen nicht alle Menschen im Netz gleichermaßen lieben, brauchen aber zumindest das Gefühl von Sympathie und Sich-aufeinander-freuen-können. Das Bauchgefühl muss beim Gedanken an die Netzwerkpartner Bingo sagen, muss warm sein, muss sich eingeladen fühlen, muss einen Sprung machen, statt sich zu verkrampfen. Vom Bauch geht die Hauptmotivation aus, die sich auf unser Verhalten auswirkt und steuert, ob wir „auf jeden Fall“ oder „Nur wenn ich nichts anderes zu tun habe“ zu den Netzwerktreffen gehen, ob wir initiativ werden, mit fliegenden Fahnen oder aber zögernd oder gar ausweichend dabei sind. Natürlich spielen hierbei die bisherigen Erfahrungen eine Rolle und solange wir diese als ungut einschätzen, werden wir gebremst sein. Bearbeiten Sie Ihre Bedenken durch offensives Ansprechen, wenn Ihnen das grundsätzliche Dabeisein wichtig ist!

Fragen Sie sich: Was sind meine vorrangigen Bedürfnisse, worum geht es mir? Steht für Sie im Vordergrund das Interesse an einem *instrumentellen* Netzwerk, das sich gegenseitig hilft? Oder käme Ihnen am ehesten ein *emotionales* Netzwerk entgegen, bei dem es vorrangig um gegenseitigen Rat und ein offenes Ohr für die Probleme der anderen Netzwerkpartner/innen geht? Oder suchen Sie das *gesellige* Netzwerk, möchten über das Netzwerk Gelegenheiten gewinnen, ausgehen zu können, zu Parties eingeladen zu werden?

Die Onlinenetzwerke Twitter oder Facebook bieten zwar die Chance, zu Hunderten von Mitmenschen Kontakte aufzubauen, jedoch nur einige wenige werden dem Bedürfnis nach gegenseitiger Unterstützung, Rat und Geselligkeit gerecht.

Bei allem Gesagten: Gehen Sie die Netzwerkbildung mit der größten Ihnen möglichen Leichtigkeit und Selbstverständlichkeit an! Auch diese werden Sie weitergeben, wie Bhoddhisatva sein Lachen in der Metro!

Personalauswahl: Wer passt am besten?

Die Personalauswahl ist sowohl für die Person als auch für die Organisation eine der zentralen Entscheidungen überhaupt:

Für die Person kann sie über deren neue Identität, deren neuen Lebensmittelpunkt, oder deren berufliche und nicht selten auch die private Zukunft entscheiden. Auswahlgespräche –ob erfolgreich oder nicht- sind nicht selten wesentliche Weichenstellungen im Leben eines Bewerbers. Für die Organisation entscheidet die Auswahl des Personals über ihr Human-Kapital, von dem ihr Erfolg, wenn nicht sogar ihr Überleben auf dem Markt abhängt. Das Unternehmen kann nur so gut sein, wie die Menschen, die in ihr arbeiten, so dass eine intensive und gezielte Auseinandersetzung über das geeignete strategische Vorgehen eine zentrale Aufgabe für jede Organisation in Profit- wie Nonprofitbereich darstellt.

Bei der Frage der Eignung eines Bewerbers oder einer Bewerberin stellt sich immer die Frage „wofür?“. Die Eignung muss dabei nicht nur in Bezug zu den konkreten Anforderungen gesetzt werden, sondern diese müssen auch derzeit, aktuell oder in naher Zukunft passen. Eignung stellt also nichts Statisches dar und ein Bewerber kann nicht per se geeignet oder ungeeignet für die Organisation sein. Sich dies bewusst zu machen ist ein Hinweis darauf, Stellen immer konkret zugeschnitten auf derzeitige Anforderungen am konkreten Arbeitsplatz auszuschreiben.

Dies betrifft nicht nur die fachlichen Qualifikationen und Vorerfahrungen, sondern auch die personalen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Wird z.B. im Controlling eine Persönlichkeit gebraucht, die sehr systematisch arbeitet und Zahlenmensch ist, wird Ihnen im Bereich Marketing eher mit einem Menschen gedient sein, der querdenken kann und in Bildern denkt.

Nach Ausschreibung und Sichtung / Vorauswahl der Bewerbungsunterlagen nach formalen und inhaltlichen Aspekten ist vor allem das Bewerbungsgespräch oder Einstellungsinterview der neuralgische, meist alles entscheidende Moment, so dass wir hier auf dieses besonders eingehen möchten.

Besonders geeignet, weil für den Bewerber schwer vorbereitbar, ist die so genannte situative Frage. Sie ist eine strukturierte Frage insofern, als Sie sie im Interesse der Vergleichbarkeit allen Bewerbern gleichermaßen stellen können, und bietet dennoch eine große Bandbreite individueller Antwortmöglichkeiten. Durch diese erfahren Sie sehr konkret, wie ein Bewerber sich in einer bestimmten kritischen Situation verhalten würde. Er kann auf diese Fragen nicht abstrakt philosophisch antworten, sondern muss sich fachlich und empathisch in die Situation

hineinversetzen können und bei der Beantwortung handlungsorientiert und anschaulich werden.

Zum Beispiel:

„Sie stellen fest, dass einer Ihrer Mitarbeiter/innen, der jahrelang der Engagierteste im Team war, in letzter Zeit häufig zu spät kommt und dann tagsüber müde wirkt. Beim letzten Projekt vermissten Sie seine tatkräftig Mitarbeit, so dass seine diesjährige Gehaltserhöhung wohl geringer ausfallen wird als bei seinen Kolleg/innen. Ihr jährliches Beurteilungsgespräch steht an. Wie gehen Sie vor?“

Legen Sie im Vorfeld fest, welche Art von Antwort Sie mit 1, 3 oder 5 Punkten belegen werden: So könnten Sie 1 Punkt vergeben für „Ich würde Ihnen ja gerne mehr geben, aber das geht nicht“, 3 Punkte für „...dem Mitarbeiter erklären, dass er seine Ziele nicht erreicht hat und ihm bei Zielerreichung im nächsten Jahr einen Erhöhung in Aussicht stellen“ und 5 Punkte für „...Sorgen über sein Nachlassen ausdrücken und mit ihm zusammen Wege erörtern, wie er aus dem Tief wieder heraus kommt und neue Ziele vereinbaren“.

Bauen Sie situative Fragen erst nach Fortschreiten des Gesprächs ein, so dass der Bewerber im Vorfeld durch seine Selbstvorstellung und Erläuterung seiner Bewerbungsunterlagen im freien Gespräch, sowie durch Beantwortung biografiebezogenen Fragen lockerer werden konnte und mit der situativen Frage entspannt umgehen kann.

Aus diesem Beispiel wird bereits deutlich, dass Sie sich Zeit für die intensive Vorbereitung des Einstellungsinterviews nehmen müssen, vor allem, wenn es sich um die Besetzung einer Schlüsselstelle handelt oder Sie in einer angespannten Phase besonderen Wert auf gutes Personal legen müssen.

Beschäftigen Sie sich auch mit dem Lesen zwischen den Zeilen der Bewerbungsschreiben und – unterlagen ebenso wie mit juristischen Fragen (Welche Fragen darf ich nicht stellen?), ziehen Sie das Assessment-Center in die Frage des geeigneten Auswahlverfahrens ein und bauen Sie sich ein großes Repertoire an passenden offenen Fragen auf. Besonders der Bereich „systemische Fragen“ bietet hierfür einen wahren Fundus. Um nur ein paar Beispiele zu nennen:

„Was würden Sie einem Berufsanfänger raten, welche besonderen Kenntnisse und Stärken zu Spitzenleistungen in Ihrem Beruf führen?“ oder

Mit welchen Gedanken sind Sie in dieses Gespräch gekommen?“ oder

„Was können Sie uns über sich erzählen, was nicht im Lebenslauf steht?“ oder

„Was würden Ihre früheren Kollegen / Vorgesetzten sagen, wenn wir sie fragen würden, wie die Zusammenarbeit mit Ihnen war?“

Fair ist das differenzierte Feedback an die abgelehnten Bewerber/innen im Anschluss. Auch dieses ehrlich und gleichzeitig ermutigend für weitere Bewerbungen zu geben, will gelernt sein.

Wie kann ich mich durch Delegation entlasten?

Eine noch so kompetente Führungskraft kann in ihrem Führungsalltag nicht alles gleich gut können und gleich gerne machen, und keiner erwartet das. Auch bei Zeitknappheit oder in Krisenzeiten werden Sie den naheliegenden Ratschlag zu hören kriegen, doch „einfach“ mehr Aufgaben zu delegieren, um sich Entlastung zu verschaffen. Nicht nur als Nebeneffekt hat Delegation-wenn sie gut abläuft- auch eine immens fördernde und motivierende Wirkung auf Ihre Mitarbeiter/innen.

So einfach das klingt so tückisch ist das zuweilen in der Praxis. Da laufen auf beiden Seiten, sowohl der delegierenden als auch der Empfängerseite komplexe Mechanismen ab, die es wert sind, einer Reflexion zu unterziehen.

Worauf kommt es da an?

Es geht bei der Delegation immer auch um die Frage der Selbstständigkeit der Ausführung der Aufgabe, denn das Gegenteil wäre die bloße auftragungsgemäße Ausführung von Vorgaben, ohne jeglichen Gestaltungsspielraum, was jeder Motivation schadet. Und immer geht es auch um die Erteilung der Befugnis, die dafür notwendigen Entscheidungen zu treffen. Der Weiteren müssen die notwendigen Ressourcen bzw. die diesbezügliche Information bereit stehen, um die Aufgabe bestmöglich ausführen zu können.

Beachten Sie folgende Grundsätze effektiver Delegation:

Fragen Sie sich zunächst: „Welche Aufgaben möchte ich mittelfristig delegieren?“ und wählen Sie entsprechend der Aufgabe eine/n Mitarbeiter/in aus. Hierbei sollten Sie natürlich vorrangig an deren Stärken ansetzen, und keinesfalls an Schwachstellen, die bei Jedem woanders liegen. Wenn Sie die Aufgabe delegieren, seien Sie sicher, dass Sie sie eindeutig kommunizieren und vergewissern Sie sich, dass klar rüber gekommen ist, um was es Ihnen geht. „Kannst Du mal schnell...“ ist keine effektive Delegation! Machen Sie klar, ob es sich um eine befristete oder unbefristete Übertragung handelt. Machen Sie klar, dass Sie für Überlegungen und Unterstützung zur Verfügung stehen, ohne dauernd nachzufragen. Lassen Sie den / die Mitarbeiter/in die Aufgabe auf seine / ihre Art und Weise ausführen (Stil, Methode, Technik...). Zeigen Sie Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Überprüfen Sie den Fortschritt der Aufgabe, aber überstürzen Sie sich nicht mit Hilfsangeboten beim ersten Anzeichen eines Fehlers. Vertrauen Sie auch hier auf die Problemlösekompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen. Halten Sie fest an der Verantwortlichkeit, die der/die Mitarbeiter/in für die Aufgabe zu tragen hat, aber tun Sie dies

als "Berater/in" und nicht als "Polizist/in". Erkennen Sie das Engagement an. Das klingt banal, aber es gibt immer noch Führungskräfte, die nach dem Motto führen: „Nicht geschimpft ist auch gelobt!“ Oder die die Erledigung übertragener Aufgaben für zu selbstverständlich halten, als dass dies Anlass für Lob sein könnte. Dabei brauchen Sie die Bereitschaft der Mitarbeiterin vielleicht ja mal wieder, oder?

„Das klingt simpel. Warum tu ich mich dennoch so schwer zu delegieren?“

Hierfür kann es eine ganze Reihe psychologischer Hindernisse und Hürden geben von der Befürchtung, den Mitarbeiter/innen fehlten die nötigen Kenntnisse über das Gefühl von mangelnder Zeit für Delegationsgespräche („Da kann ich es ja gleich alleine machen!“) bis zur Scheu, den ohnehin belasteten Mitarbeiter/innen noch mehr zuzumuten. Hinter mangelnder Delegation steckt nicht selten auch das Bedürfnis, die Dinge jederzeit selbst im Griff zu haben und bei Anfragen Auskunft über den Sachstand geben zu können („Was ist wenn mich dann jemand danach fragt!?“). Auch die Angst vor Fehlern („Wenn jemand einen Fehler macht, bin ich dafür verantwortlich“) behindert die Delegation.

Ein meist unbewußter Grund für Nichtdelegation ist das Selbstbild von sich als fleißige/r Arbeiter/in. Anstrengung und hartes Arbeiten. Manche Führungskräfte fühlen sich auch unwohl, wenn ihre Mitarbeiterinnen in einer laufenden Sache mehr wissen als sie selbst und sie sich auf deren Urteil verlassen müssen. Die Angst vor der Schwächung der eigenen Position verhindert in dem Fall das Finden der eigenen Mitte in der Position.

Natürlich herrscht auf der Seite der Mitarbeiter/innen nicht immer Begeisterung, wenn die Führungskraft ihnen Arbeiten überträgt. Und manche besitzen ein (unbewußt) ausgeklügeltes und gut funktionierendes Repertoire, diese zurück zu delegieren. Da gibt es die Angst vor Verantwortung, oder die meist unbewußten Gefühle der Inkompetenz, der mangelnden Informiertheit, der Überforderung ... und anstatt den Ball aufzufangen, den die Führungskraft ihr zuwirft, wirft sie ihn zurück oder lässt ihn fallen. Die Rückdelegation kann ganz unterschiedliche Formen annehmen, die nicht selten genau auf den wunden Punkt der Führungskraft abzielen. Für diese geht es darum, diese Abwehrversuche zu erkennen und damit unwirksam zu machen.

Führungskompetenz weiterentwickeln mit Führungsfeedback

Den Grundstein für das Führungs- oder 360° Feedback legte die in den fünfziger Jahren entstandene Führungstechnik des Management by Objectives, die partizipativen Zielvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. konkreter Produktivitätsziele und Ziel in Zusammenarbeit und Weiterentwicklung. Studien haben klar aufgezeigt, dass die Produktivität und die Arbeitszufriedenheit steigen, wenn die Mitarbeiter regelmäßig über ihren Zielerreichungsgrad und über Hindernisse auf dem Weg zur Erreichung informiert wurden. Was für Mitarbeiter/innen gilt ist für Führungskräfte nicht viel anders: Auch sie wollen und müssen regelmäßig wissen, wie Ihre Führungsarbeit ankommt und welche womöglich abweichenden Erwartungen im Spiel sind.

Aus dieser Überlegung entwickelte sich in den 80iger Jahren - das Führungs- oder 360° Feedback. Es basiert auf einer Studie des "Centers of Creative Leadership" und belegt den Nutzen für alle Beteiligten:

- Das Unternehmen profitiert vom Führungsfeedback, indem es hierdurch Führungs-Qualität sichert und Bedarfe an Personalentwicklungsmaßnahmen erfasst. Auch die potentialorientierte Personaleinsatzplanung wird durch das Führungsfeedback erleichtert und die Arbeit an einer Feedbackkultur unterstützt.
- Die Führungskraft ist nach erfolgtem Feedback noch besser in der Lage, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren und Selbst- mit Fremdbild abzugleichen. Sie kann ihre eigenen Lernziele definieren und Veränderungen der jüngsten Vergangenheit evaluieren.
- Doch auch die Mitarbeiter/innen profitieren: Sie fühlen sich wirksam und werden dadurch motiviert. Das Führungsverhalten ihres Chefs kann durch das Feedback noch besser auf den realen Bedarf angepasst werden und eine Dialog-Kultur wird unterstützt.

Das 360° Feedback stellt eine institutionalisierte und formalisierte Beurteilung von Führungskräften auf Basis sozialer Wahrnehmungsprozesse dar. So erlauben die in dieses Instrument einfließenden wahrnehmungspsychologischen und subjektiven Einflussfaktoren den Einsatz des 360° Feedbacks als Entwicklungs- nicht aber als Leistungsbeurteilungsinstrument.

Wie kann so ein Instrument aussehen?

Das 180Grad-Feedback ist eine reduzierte, häufig anzutreffende Variante, bei der in erster Linie die eigenen Mitarbeiter/innen anonymisiert ihre Beurteilung abgeben.

Mögliche weitere Feedbackgeber können bei 360Grad sein: Die eigene Führungskraft, Kollegen, Mitarbeiter/innen, Kund/innen, Lieferanten.

Der Feedbacknehmer erhält in jedem Fall ein ausführliches Profil auf der Basis durchschnittlichen Bewertungen vorgegebener Kriterien, das die Grundlage möglicher Veränderungen bietet und die Planung individueller Entwicklungsschritte wesentlich erleichtert. Für die konkrete Umsetzung stehen unterschiedliche Methoden wie Coaching oder Training zur Verfügung.

Die Fragen können aus folgenden Bereichen kommen:

(Führungs-)Verhalten, strategisches Management, Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung, Motivation, Ergebnisse und Zielorientierung. Sie sollten dabei so formuliert sein, dass sie Wünsche und Verbesserungsvorschläge ermöglichen. Die Anonymität und Vertraulichkeit muss für jeden Feedback-Geber sichergestellt sein. Der Coach, der die ausgefüllten Beurteilungen zusammenfasst und im Gespräch mit dem Feedback-Nehmer bespricht, um mit ihm gemeinsam einen Entwicklungsplan zu erstellen, muss diesen Forderungen unbedingt gerecht werden.

Wie alles Neue stellt die Einführung von Führungsfeedback –ob 180 oder 360Grad- immer eine große Herausforderung für alle Beteiligten, hier aber besonders für die Führungskräfte dar. Es erfordert Einlassen und Offenheit , bei gleichzeitiger Wertschätzung und Konstruktivität und birgt immer das Risiko der Erkenntnis in sich, dass das eigene Selbstbild abweicht vom Bild der Anderen. Doch nach Jahren er regelmäßigen Durchführung wird nicht nur der deutliche Entwicklungsprozess deutlich, sondern es hat sich eine Feedback-Kultur eingespielt, die eine große, vielleicht die wesentliche Veränderung überhaupt ausmacht und weiter motiviert.