

Studiengang
Persönliche Führungskompetenz

Führungsgespräche und Moderation

LESEPROBE

AFW

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

1	EINLEITUNG	1-3
2	HANDLUNGS- UND FÜHRUNGSVERANTWORTUNG.....	2-1
2.1	EIN PRAXISBEISPIEL	2-1
	2.1.1 <i>Organisation und Führung.....</i>	2-1
	2.1.2 <i>Handlungsverantwortung.....</i>	2-3
	2.1.3 <i>Effizienzprinzipien.....</i>	2-4
2.2	BERATEN UND ANHÖREN	2-4
2.3	FÜHRUNGSVERANTWORTUNG	2-7
	2.3.1 <i>Führungsaufgaben</i>	2-8
	2.3.2 <i>Der übernächste Mitarbeiter.....</i>	2-9
3	KOMMUNIKATION	3-1
3.1	SOZIALE KOMPETENZ	3-1
3.2	GESPRÄCHSFORMEN	3-3
3.3	DIE MITARBEITERBESPRECHUNG	3-4
	3.3.1 <i>Aufgabe und Zweck einer Mitarbeiterbesprechung.....</i>	3-4
	3.3.2 <i>Motivation der Mitarbeiter.....</i>	3-8
	3.3.3 <i>Teilnehmerkreis.....</i>	3-9
	3.3.4 <i>Durchführung der Mitarbeiterbesprechung</i>	3-10
	3.3.5 <i>Der Vorgesetzte als Treuhänder.....</i>	3-17
3.4	DAS RUNDGESPRÄCH	3-18
	3.4.1 <i>Anwendungsbereich des Rundgesprächs.....</i>	3-19
	3.4.2 <i>Zielsetzung des Rundgesprächs.....</i>	3-25
	3.4.3 <i>Stellung des Gesprächsleiters</i>	3-27
	3.4.4 <i>Diskussionsleitung und Verhalten der Teilnehmer.....</i>	3-29
3.5	GESPRÄCHE IN DER KUNDENBEZIEHUNG	3-30
3.6	DAS MITARBEITERGESPRÄCH	3-37
	3.6.1 <i>Das Zielvereinbarungsgespräch.....</i>	3-38
	3.6.2 <i>Das Kritikgespräch</i>	3-43
	3.6.3 <i>Beispiel eines Kritikgesprächs</i>	3-50
	3.6.4 <i>Das Anerkennungsgespräch.....</i>	3-51
	3.6.5 <i>Das Beurteilungsgespräch</i>	3-56
3.7	GESPRÄCHE DER PERSONALFÖRDERUNG	3-62
	3.7.1 <i>Coaching.....</i>	3-65
	3.7.2 <i>Mentoring.....</i>	3-70
	3.7.3 <i>Supervision.....</i>	3-71
3.8	ZUSAMMENFASSUNG	3-71
3.9	ÜBUNGSAUFGABEN	3-73
4	MODERATION	4-1
4.1	DER BEGRIFF MODERATION	4-1
4.2	ABGRENZUNG MODERATION – MEDIATION	4-3
4.3	REGELN DER MODERATION	4-4
4.4	VISUALISIERUNG UND INSTRUMENTE	4-11
	4.4.1 <i>Regeln der Visualisierung.....</i>	4-12
	4.4.2 <i>Instrumente der Visualisierung.....</i>	4-13
4.5	PRAXISBEISPIEL PROBLEMLÖSUNGSPROZESS	4-15

4.5.1	<i>Problemfindung/Sammlung</i>	4-16
4.5.2	<i>Entscheidung – Festlegen auf ein Problem zur Bearbeitung</i>	4-17
4.5.3	<i>Definition des spezifischen Problems</i>	4-18
4.5.4	<i>Zielformulierung</i>	4-19
4.5.5	<i>Problemanalyse</i>	4-19
4.5.6	<i>Sammlung von Lösungsvorschlägen</i>	4-19
4.5.7	<i>Bewertung der gesammelten Lösungsvorschläge</i>	4-20
4.5.8	<i>Lösungsauswahl</i>	4-20
4.5.9	<i>Nachbereitung und Umsetzungskontrolle</i>	4-22
4.6	NOTFALLPLANUNG	4-22
4.7	ZUSAMMENFASSUNG	4-27
4.8	ÜBUNGSAUFGABEN	4-28
5	GLOSSAR	5-1
6	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	6-1
7	LÖSUNGEN DER ÜBUNGSAUFGABEN	7-1
8	STUDIENAUFGABE	8-1
9	LITERATURVERZEICHNIS	9-1

3 Kommunikation

3.1 Soziale Kompetenz

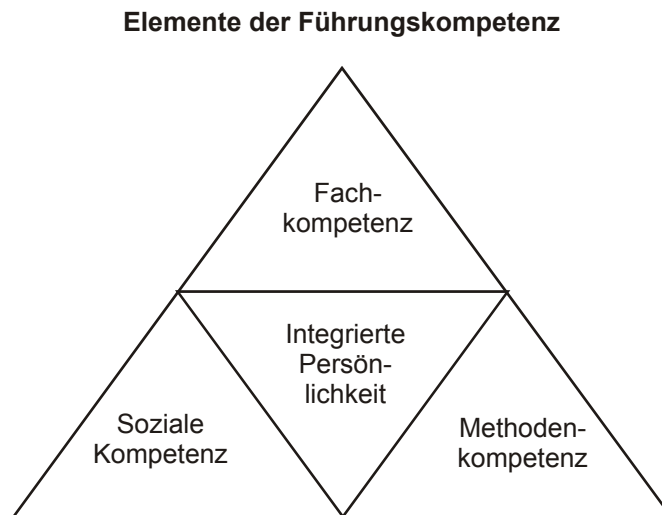


Abbildung 9: Elemente der Führungskompetenz

Die **Führungskompetenz** eines Vorgesetzten bezieht sich – abgesehen von der Handlungsverantwortung für selbst unmittelbar zu erledigende Arbeiten – auf die Motivation und Leistungserbringung aller direkt nachgeordneten Mitarbeiter.

Im obigen Schaubild ist die **Kommunikationsfähigkeit** ein wesentlicher Teil der sozialen Kompetenz. Dies bezieht sich sowohl auf die Führungsgespräche mit einzelnen Mitarbeitern als auch auf die Steuerung in Gruppenprozessen.

Durch **Methodenkompetenz** verfügt der Vorgesetzte über Instrumente, die ihm in der jeweiligen Situation hilfreich sein können.

Die **Entwicklung der eigenen Persönlichkeit** und die **Fähigkeit zur Selbstführung** (integrierte Persönlichkeit) ist die Fähigkeit, die verschiedenen Kenntnisse zu einem guten Führungsverhalten zu integrieren und so Vertrauen zu schaffen und persönliche Autorität auszustrahlen. Als überzeugend wird eine Person dann gesehen, wenn Verhalten und innere Einstellung als im Einklang befindlich, als authentisch, empfunden werden.

Die **Fachkompetenz** ist auf die jeweilige Sachaufgabe ausgerichtet.

Die Menschen verständigen sich nicht nur durch das gesprochene Wort. Sie verfügen über eine alte und sehr wirkungsvolle weitere Verständigungsmöglichkeit: die **Körpersprache**.

Wer körpersprachliche Signale kennt, versteht sich, seine Mitmenschen und seine Umwelt sehr viel besser. Dies ist umso wichtiger, als Körpersprache der Vermittler indirekter Botschaften ist und durch unsere Gefühle gesteuert wird.

Nonverbale Signale geben immer Hinweise auf die innere Verfassung meines Gegenübers, da sie den Menschen weniger bewusst und so auch weniger zu verstecken sind. Signale der Körpersprache sagen immer mehr aus als Worte.

Stimmen verbale und nonverbale, also körpersprachliche Signale überein, so wird von Übereinstimmung oder Kongruenz gesprochen. Inkongruenz liegt bei Unstimmigkeiten vor, die – oft unbewusst – den Empfänger verwirren, da er nicht weiß, welcher Kommunikation er vorrangig glauben soll. Dies kann zu Störungen der Kommunikation führen. Oftmals wirkt bei Widerspruch die Körpersprache unbewusst stärker und führt so zu Zweifel an dem, was gesagt wurde.

Bei der Beachtung eigener und fremder Körpersprache geht es letztlich darum, sensibel für Reaktionen in der Kommunikation zu werden und Verhaltensweisen langfristig zu verändern. In diesem Sinne darf dann durchaus von einem bewussten Umgang mit dem nicht-verbalen Verhalten gesprochen werden, der das gegenseitige Verstehen fördert.

Im Einzelnen verweisen wir hinsichtlich der wichtigsten Grundlagen der sozialen Kompetenz auf den Studienbrief "Führung und Kommunikation".

3.2 Gesprächsformen

Zur ziel- und ergebnisorientierten Steuerung haben sich für die Kommunikation bestimmte Führungsinstrumente etabliert. Dazu gehören die folgenden **Gesprächsformen**, und zwar die Mitarbeiterbesprechung sowie besondere Arten des Rundgesprächs.

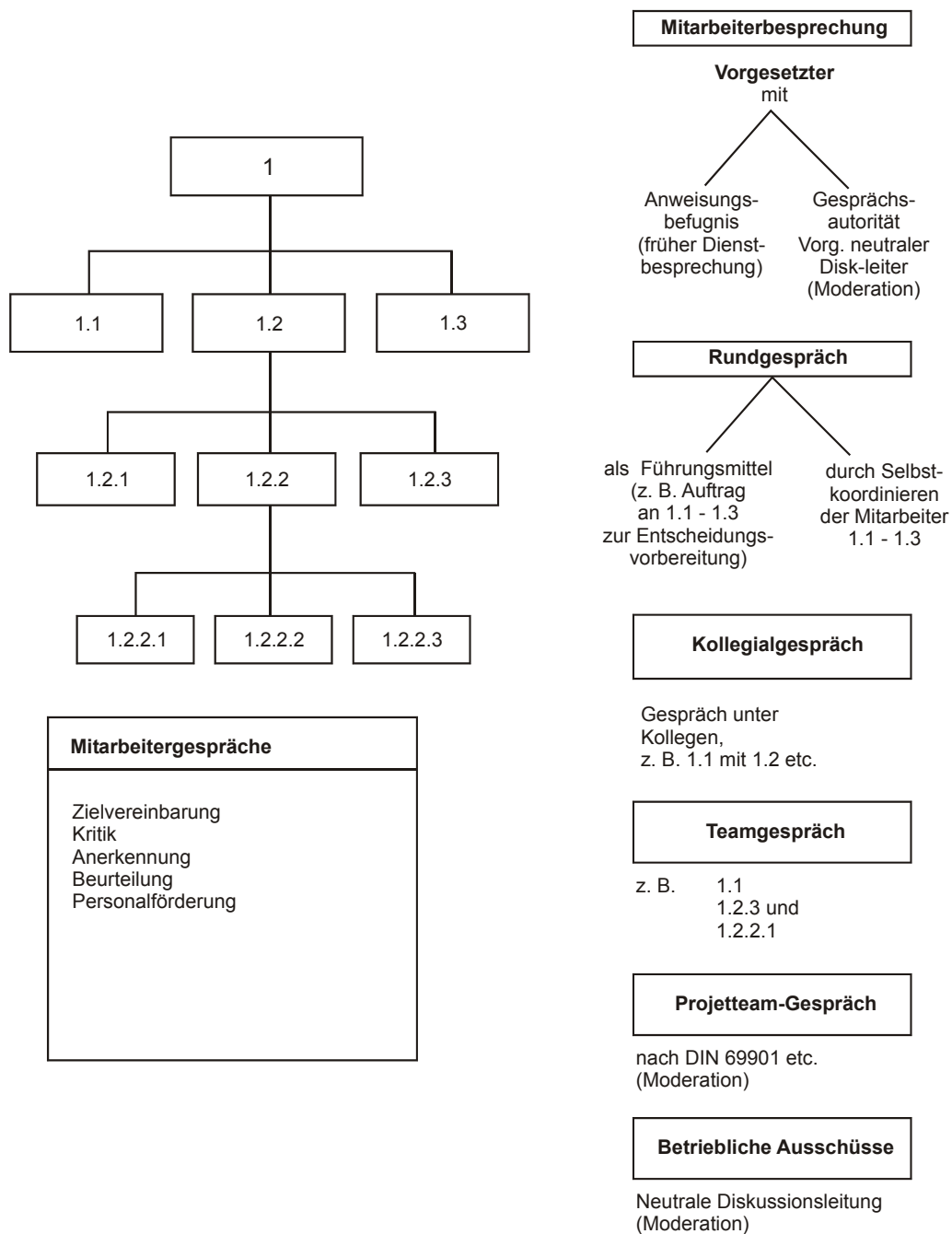


Abbildung 10: Gesprächsformen

Die nach dem Rundgespräch aufgeführten Gesprächsarten sind in klassischem Sinne ebenfalls Rundgespräche. Es handelt sich bei allen Rundgesprächen um die "round table conference" der Angelsachsen, das Gespräch unter Gleichgeordneten. Wie beim modernen Meeting wird dabei gleichsam die Ebenbürtigkeit der Teilnehmer betont: Jeder Platz am Verhandlungstisch ist soviel wert wie der andere, es gibt kein Oben und kein Unten. Der Gesprächsleiter ist Moderator bzw. neutraler Diskussionsleiter mit Gesprächsautorität.

3.3 Die Mitarbeiterbesprechung

3.3.1 Aufgabe und Zweck einer Mitarbeiterbesprechung

Mitarbeiterbesprechungen lassen sich hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Funktionen unterscheiden:

- **Ziele**, Richtlinien, Entscheidungen
Sämtliche Entscheidungen (auch höherer Instanzen) einschließlich Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern und Kontrolle der Zielerreichung.
- **Anerkennung und Kritik**
Sie ergeben sich aus der Führungsverantwortung, insbesondere aus der Pflicht zur Stichprobenkontrolle und Ergebniskontrolle.
- **Beratung** der Führungskraft **durch die Mitarbeiter**
Der Mitarbeiter ist am gesamten Prozess der Entscheidungsfindung (Informationssammlung, -aufbereitung, Alternativsuche, Vorschlag) beteiligt, sofern sich die jeweilige Angelegenheit wesentlich auf den Aufgabenbereich des Mitarbeiters auswirkt.
Grundsatz: Betroffene = Beteiligte
- **Informationsfluss von "oben nach unten"**
Die Führungskraft kann hier ihre Mitarbeiter über einen Sachverhalt, ein Ereignis, die geschäftliche Situation etc. informieren, damit sie ihren eigenen Aufgaben gerecht werden kann.
- **Informationsfluss von "unten nach oben"**
Information der Führungskraft durch die Mitarbeiter. Die Führungskraft kann in solchen Gesprächen auch etwas über das Arbeitsklima oder über latente Spannungen erfahren. Hier ist auch der Platz für die Kritik "nach oben".

– Querinformation

Die Mitarbeiter können hier untereinander Erfahrungen und Mitteilungen austauschen.

- Mitarbeiterbesprechungen verfolgen auch stets Ziele der **Motivation**, um die Mitarbeiter in das betriebliche Gesamtgeschehen zu integrieren.

– Informelle Beziehungen

Die Führungskraft erhält Einblick in Verbindungen zwischen den Mitarbeitern, die sich unabhängig von den "formellen", also den organisatorisch festgelegten Beziehungen, bilden. Ihre Wirkungen können positiver und negativer Art sein.

- Mitarbeiterbesprechungen stellen wertvolle **Instrumente zur Auswahl und Beurteilung** von Mitarbeitern dar. In Besprechungen kann sich die Führungskraft ein Bild davon verschaffen, wo ihre wirklich guten Kräfte sitzen. Sie gewinnt nicht nur die Möglichkeit, die fachliche Leistung ihrer Mitarbeiter zu beurteilen, sondern kann sich einen Überblick über deren Verhalten verschaffen und dies in ihre Gesamtbewertung mit einbeziehen.

Ziel der Mitarbeiterbesprechung ist hauptsächlich die gemeinsame Vorbereitung der Entscheidung. Sie nimmt der Führungskraft die Entscheidung jedoch nicht ab. Ihre Entscheidungsfindung wird aber durch die Kenntnis der Argumente ihrer Mitarbeiter besser fundiert.

Für die Verantwortung bedeutet dies: Die Mitarbeiter tragen die Verantwortung für ihre sachgerechte Beratung, die Führungskraft für ihre Entscheidung.

Exkurs

Der **Vorgesetzte**, der mit diesen Führungsmitteln arbeiten will, muss sich von dem alten autoritären Leitbild getrennt haben, nach dem er selbst grundsätzlich alles besser weiß und kann als seine Untergebenen. Er muss sich bewusst sein, dass seine Mitarbeiter in ihren Aufgabengebieten Erfahrungen und Kenntnisse besitzen, die über sein eigenes Wissen hinausgehen und die er im Interesse des Betriebserfolges für seine Entscheidungsfindung nutzbar zu machen hat, wenn er zu optimalen Ergebnissen kommen will.

Der **Mitarbeiter** muss bereit sein, das in einer solchen Beratung des Vorgesetzten liegende Risiko zu tragen. Er muss sich bewusst sein, dass es dabei seine Aufgabe ist, offen seine Meinung zu den angeschnittenen Problemen zu sagen, auch wenn er weiß, dass er damit gegen die bisher verfolgte Linie verstößt und eventuellen Lieblingsauffassungen des Vorgesetzten widerspricht. Damit unterscheidet sich der Mitarbeiter grundsätzlich vom Untergebenen alten Stils, der Äußerungen des Vorgesetzten kritiklos akzeptiert und deshalb unfähig ist, Gesprächspart-

ner für den Vorgesetzten in einem Mitarbeitergespräch oder einer Mitarbeiterbesprechung zu sein.

Für den Erfolg der Mitarbeiterbesprechung (wie für jedes Gespräch, an dem mehr als zwei Personen teilnehmen) ist die Sitzungsleitung von ausschlaggebender Bedeutung.

Die Teilnehmer merken instinktiv, ob der Sitzungsleiter die Dinge im Griff hat oder nicht. Hier ist also eine jener Gelegenheiten, sich Respekt zu verschaffen – oder ihn zu verlieren –, und zwar durch Führungsleistung und nicht auf Grund eines Amtes oder der Stellung, die man innerhalb der Organisation hat.

Natürlich kommt es auf die Art der Besprechung an. Wenn es der Führungskraft in der Besprechung um Informationen, um die Mitteilung von Entscheidungen, um Richtlinien, um Termine usw. geht, muss sie selbstverständlich ihre Weisungsbefugnis ausüben. Hier tritt die Führungskraft mit "Anweisungsautorität" auf.

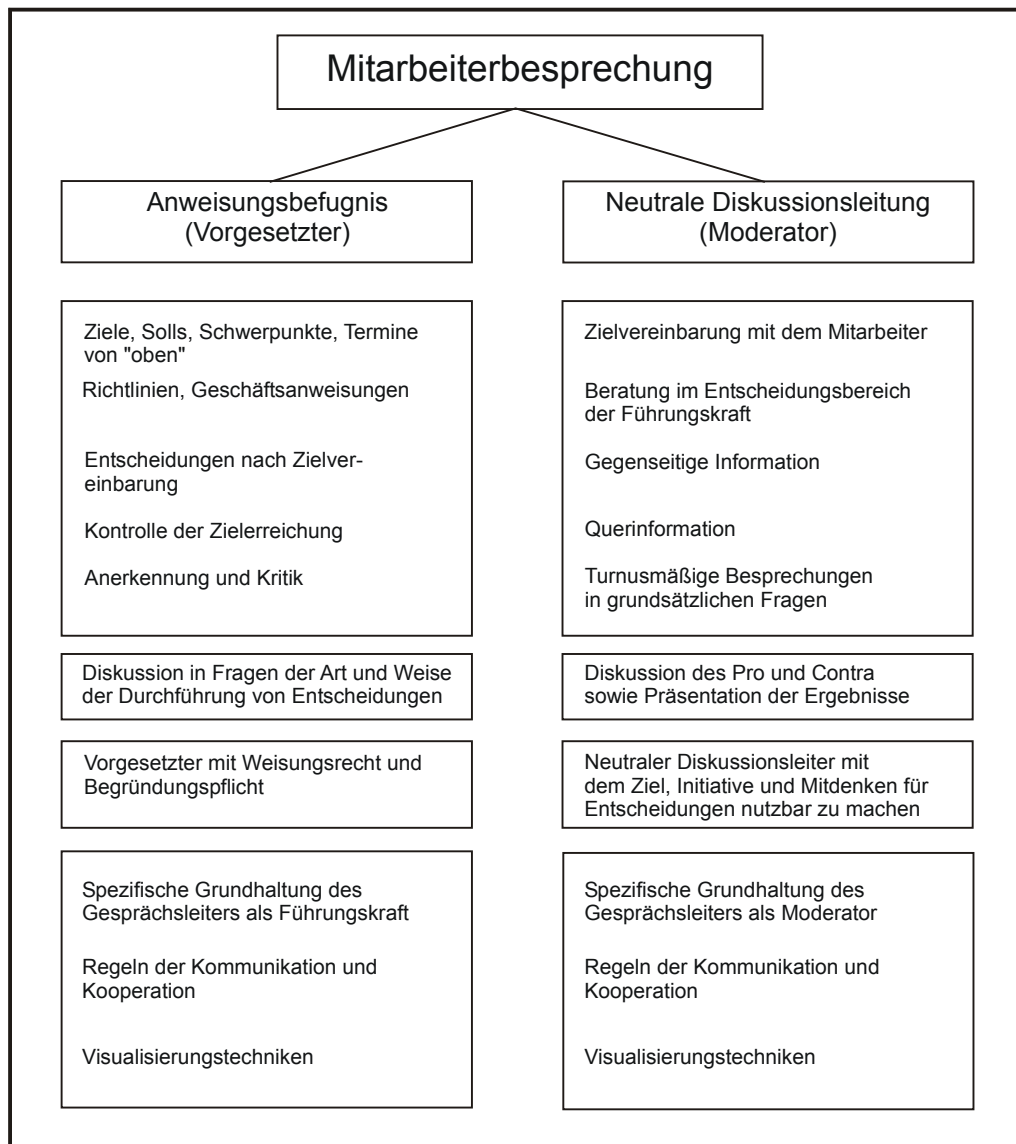


Abbildung 11: Die Führungskraft in der Mitarbeiterbesprechung

Wir sehen, dass es bei der Mitarbeiterbesprechung mit der Führungskraft als neutraler Diskussionsleiter zu einem großen Teil darum geht, Initiative, Mitdenken, Wissen, Ideen und Vorstellungen für die Entscheidungsfindung der Führungskraft nutzbar zu machen. Hier ist die Anwendung von Moderationstechniken gefragt, die das positive Einbeziehen potenziell Betroffener erleichtern.

Im Prinzip sind die **allgemeinen Regeln für die Diskussionsleitung** für alle Besprechungen ähnlich. Wir behandeln deshalb später (wie auch beim Rundgespräch) die mit der Moderation verbundenen Fragen. Wobei natürlich der Diskussionsleiter im Rundgespräch nicht Führungskraft, sondern gleichberechtigter Gesprächspartner ist. Seine

Stellung ist also erheblich schwächer als die der Führungskraft in der Mitarbeiterbesprechung.

3.3.2 Motivation der Mitarbeiter

Betrachten wir nun die Vorteile, die die Mitarbeiterbesprechung für die Mitarbeiter mit sich bringt:

1. Der Mitarbeiter ist durch die Mitarbeiterbesprechung stärker in das betriebliche Gesamtgeschehen einbezogen und aktiv an der Entscheidungsfindung des Vorgesetzten beteiligt. Er bekommt dadurch die Gewissheit, nicht nur Ausführender zu sein, sondern erfährt, dass man tatsächlich auf ihn und sein Urteil Wert legt. Ihm wird deutlich, dass seine Erfahrungen und seine Fähigkeiten für die Entscheidungen des Vorgesetzten wichtig sind. Er wird dadurch motiviert, sie dem Vorgesetzten in verstärktem Maße zur Verfügung zu stellen.
2. Der Mitarbeiter gewinnt ein besseres Verständnis für die getroffene Entscheidung, auch wenn sie mit seiner eigenen Auffassung nicht übereinstimmt. Er erkennt in der Besprechung, dass sich jedes Problem von mehreren Seiten aus betrachten lässt und viele Faktoren bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind. Er ist daher auch besser in der Lage, diese Entscheidung später seinen eigenen Mitarbeitern gegenüber zu vertreten.
3. Der Mitarbeiter lernt, über die Grenzen seines Delegationsbereiches hinaus zu denken. Er sieht seine Aufgabe in einem größeren Gesamtzusammenhang gestellt und gewinnt dadurch mehr Interesse und Verständnis für die Wahrnehmung seines Delegationsbereiches.
4. Der Mitarbeiter besitzt in der Mitarbeiterbesprechung eine ihm sonst nur selten gebotene Gelegenheit, seine eigenen Gedanken vor dem Vorgesetzten zu entwickeln. Er kann seine Fähigkeiten im offenen Wettstreit mit den Kollegen entfalten und konstruktive Gedanken auch auf Gebieten entwickeln, die über seinen eigenen Delegationsbereich hinausgehen.

Damit verschwindet das Gefühl, auf eine bestimmte Aufgabe beschränkt zu sein und sich in den dadurch gesteckten Grenzen bewegen zu müssen, das so häufig Anlass zu persönlicher Unzufriedenheit gibt. Die Mitarbeiterbesprechung bietet ihm die große Chance, sich voll zu entfalten. Sie trägt insofern wesentlich zur Hebung der Persönlichkeit des Mitarbeiters bei.

5. Da der Mitarbeiter in der Mitarbeiterbesprechung aufgefordert wird, seine Ansichten und Bedenken freimütig zu äußern, ist ein Ventil geschaffen für persönliche und sachliche Unzufriedenheit. Je offener der Mitarbeiter hier mit seinem Vorgesetzten sprechen kann und spricht, umso weniger wird "hintenherum" kritisiert werden. Mitarbeiterbesprechung wie Mitar-

beitergespräch bieten eine legale Möglichkeit für die Mitarbeiter, sich über ihnen nicht sinnvoll erscheinende Maßnahmen ihrem Vorgesetzten gegenüber zu äußern. Diese Kritik bedeutet für den Vorgesetzten eine Anregung, die er in seine Überlegungen einbeziehen muss.

Die Mitarbeiterbesprechung reinigt damit die Atmosphäre und trägt maßgeblich zu einem guten Betriebsklima bei.

Wenn die Mitarbeiterbesprechung die ihr zukommenden vielfältigen Funktionen erfüllen soll, müssen sich Vorgesetzte wie Mitarbeiter an ganz bestimmte Regeln halten, auf die wir nachstehend näher eingehen.

3.3.3 Teilnehmerkreis

Zunächst ist zu klären, wen man zu der vorgesehenen Mitarbeiterbesprechung einladen soll. Dies ergibt sich aus dem Prinzip der Delegation von Verantwortung und aus dem zur Diskussion stehenden Thema. Grundsätzlich hat sich der Vorgesetzte an die Delegationsstufen zu halten, d. h. eine Mitarbeiterbesprechung findet zwischen dem Vorgesetzten und den ihm unterstellten Mitarbeitern statt. Eine Missachtung dieser Grundregel führt häufig zu schweren Reibungen im Betrieb und kann die Mitarbeiterbesprechung zum Scheitern bringen. Bestimmte Fachleute, z. B. Stäbe können als Spezialisten von Fall zu Fall hinzugezogen werden.

Beispiele

Betriebsleiter Meier ist der Ansicht, dass er sich am besten über die Vorgänge im Betrieb orientieren kann, wenn er sich unter Ausschaltung der ihm unterstellten Meister unmittelbar an die Vorarbeiter wendet und sie zu einer Besprechung einlädt. Was er hier in Erfahrung bringt, benutzt er gern dazu, um seinen Meistern gegenüber bei passender Gelegenheit durchblicken zu lassen, dass er hier ein zusätzliches Kontrollorgan geschaffen habe. Die Meister sind über diese "Aushorcherei" ihrer Vorarbeiter sehr verärgert und beschweren sich beim Vorgesetzten des Betriebsleiters über sein Vorgehen.

Die Beschwerde erfolgt zu Recht. Der Betriebsleiter kann sich wohl in Form von Stichproben im Rahmen seiner Kontrolle über die Meister bei den Vorarbeitern über ihre Tätigkeit orientieren. Er kann jedoch keine Mitarbeiterbesprechungen mit ihnen führen. Er schädigt dadurch die Autorität der unmittelbaren Vorgesetzten, weil er sich in deren Delegationsbereiche einschaltet.

Bei allen Fragen von grundsätzlichem Interesse sollte der Vorgesetzte den gesamten Kreis der ihm direkt unterstellten Mitarbeiter einladen.

Der Einwand, dass es eine unnötige Zeitverschwendung sei, Mitarbeiter zu einer Besprechung zu bitten, die nicht unmittelbar mit den zur Diskussion stehenden Fragen zu tun haben, ist nur bedingt richtig.

Der Vorgesetzte muss immer bedenken, dass seine Mitarbeiter u. U. eine Wertung darin sehen, ob sie zur Besprechung aufgefordert sind oder nicht, auch wenn diese vom Vorgesetzten gar nicht beabsichtigt ist. Oft hört man in diesem Zusammenhang die Bemerkung:

„Er kann mich eben nicht leiden, deshalb schließt er mich von der Besprechung aus.“

3.3.4 Durchführung der Mitarbeiterbesprechung

Wenn die Mitarbeiter sich in der Besprechung unbefangen äußern und ihren Vorgesetzten frei und offen beraten sollen, dann muss der Vorgesetzte durch sein Verhalten, d. h. durch die Art der Lenkung des Gespräches, die Voraussetzungen dazu schaffen.

Bedingung dafür ist, dass er eine aufgelockerte und zwanglose Atmosphäre herbeiführt. Das setzt voraus, dass er das Gespräch nicht „beherrscht“, sondern mit leichter Hand so leitet, dass er möglichst viel von seinen Mitarbeitern erfährt. Dabei darf er allerdings die Zügel nicht schleifen lassen, sondern muss die Mittel der Gesprächsführung so einsetzen, dass der rote Faden im Gesprächsablauf erkennbar bleibt.

a) die Eröffnung

Die ersten Sätze, die der Vorgesetzte bei der Eröffnung einer Mitarbeiterbesprechung spricht, sind oft von entscheidender Bedeutung für den weiteren Verlauf. Der Vorgesetzte muss darauf bedacht sein, durch seine Worte den Kontakt zu den einzelnen Gesprächspartnern herzustellen und damit die Basis für eine fruchtbare Besprechung zu schaffen. Wie für jedes Gespräch, so ist auch für die Mitarbeiterbesprechung der Kontakt die entscheidende Voraussetzung.

Hier können schwere Fehler gemacht werden. Sicher haben auch Sie es schon einmal erlebt, dass der Vorgesetzte die Gelegenheit, seine Mitarbeiter vollzählig zu haben, dazu benutzt, nun herauszustellen, was in der letzten Zeit an Fehlern oder Versäumnissen vorgekommen war. Dies geschieht oft gedankenlos. Der Vorgesetzte ist froh, seinen Mitarbeitern einmal das sagen zu können, was er auf dem Herzen hat. Dabei vergisst er nur, dass jede Kritik, auch wenn sie noch so berechtigt ist, im Grunde immer als etwas Unangenehmes empfunden wird. Kritik vor mehreren zu üben, ist an sich schon ein schwerer Führungsfehler. Zu

Beginn einer Mitarbeiterbesprechung wirkt er sich besonders schädigend aus.

Der Vorgesetzte kann nach einer solchen Eröffnung nicht erwarten, dass Mitarbeiter, deren Leistungen er eben noch bemängelt, sofort umschalten und zu echten Gesprächspartnern werden. Vielmehr hat er mit seiner Kritik ihre Initiative gelähmt und unnötig eine gespannte Atmosphäre geschaffen, die die weitere Gesprächsführung schwer belastet.

1. Beispiel

Betriebsleiter Schimmel sitzt mit seinen vier Meistern zusammen, um mit ihnen die Möglichkeit einer Verbesserung des Unfallschutzes durchzusprechen. Er beginnt das Gespräch folgendermaßen:

„Meine Herren, wir alle sind betroffen über die Zunahme der Unfälle im letzten Quartal. Es tut mir Leid, feststellen zu müssen, dass Sie selbst mit schlechtem Beispiel vorgehen. Wie oft habe ich Sie schon ohne Schutzhelm auf den Baustellen angetroffen. Das gilt insbesondere für Sie, Meister Schmitz. Es ist also kein Wunder, wenn Ihre Mitarbeiter die Anordnungen der Geschäftsleitung ebenfalls nicht ernst nehmen. Dies möchte ich vorausschicken, es musste einmal in aller Offenheit gesagt werden.

Und nun, meine Herren, möchte ich gern von Ihnen wissen, welche Maßnahmen wir treffen können, damit die Zahl der Unfälle endlich wieder zurückgeht. Ich bin jedenfalls nicht gewillt, mir dauernd von der Geschäftsleitung Vorwürfe machen zu lassen. Außerdem haben wir unseren Mitarbeitern gegenüber ja auch eine Verantwortung. Wer möchte sich als erster dazu äußern?

Betriebsleiter Schimmel war überrascht, als die so Angesprochenen überhaupt nicht reagierten und keine Diskussion in Gang kommen wollte. Er hatte dies selbst verschuldet.

2. Beispiel

Betriebsleiter Schimmel hätte auch folgendermaßen beginnen können:

„Meine Herren, ich habe Sie heute zu mir gebeten, um mit Ihnen über ein Problem zu sprechen, das uns allen sehr am Herzen liegt. Es geht um die Zunahme der Unfälle im vergangenen Quartal, die unser gemeinsames Handeln notwendig macht.

Es hat im Grunde zwar nicht an ernsthaften Bemühungen gefehlt, ich habe oft genug gesehen, wie leichtsinnige Mitarbeiter auf die Gefahren aufmerksam gemacht wurden, aber es war offensichtlich noch nicht genug.

Jetzt möchte ich gern einmal von Ihnen hören, was wir Ihrer Ansicht nach an gezielten Maßnahmen durchführen könnten, damit die Unfallkurve wieder absinkt. Wir sollten uns vielleicht einleitend überlegen: Was können wir tun, damit unsere Mitarbeiter die Schutzhelme tragen?“

Es gehört sicher nicht viel Phantasie dazu, sich auszumalen, wie diese Besprechung im Gegensatz zur ersten weitergehen würde.

Wir sehen also:

Statt der Mitarbeiterbesprechung durch eine allgemeine Kritik von vornherein ein negatives Vorzeichen zu geben, sollte sich der Vorgesetzte vielmehr darum bemühen, ihr gleich zu Beginn einen angenehmen Akzent zu verleihen. Dies kann etwa in der Form geschehen, dass er die bisherigen Leistungen positiv hervorhebt oder zumindest die Bemühungen anerkennt, die auf allen Seiten gemacht worden sind, um einen Erfolg zu erzielen. Allerdings dürfen anerkennende Worte, die der Chef zur Eröffnung der Besprechung äußert, nicht aus der Luft gegriffen sein, sie müssen vielmehr auf Tatsachen beruhen, sonst wirken sie unecht, unter Umständen sogar lächerlich, und er erreicht damit gar nichts.

Kritik von Seiten des Vorgesetzten gehört niemals in eine Mitarbeiterbesprechung. Eine positive Würdigung bei Eröffnung des Gespräches der Mitarbeiter muss glaubwürdig sein.

Da es dem Vorgesetzten darum gehen muss, die Meinung seiner Mitarbeiter zu den zur Diskussion stehenden Fragen kennen zu lernen, darf er die Mitarbeiterbesprechung niemals damit einleiten, dass er seine eigene Ansicht zu den anstehenden Problemen äußert. Er belastet sonst die Mitarbeiterbesprechung und gefährdet ihren Erfolg durch die berüchtigte "Chefprägung".

Die Mitarbeiterbesprechung dient nicht dem Zweck, dem Vorgesetzten eine Bestätigung seiner eigenen Auffassung aus dem Munde der Mitarbeiter zu verschaffen. Denken wir daran: Die Mitarbeiterbesprechung dient der Vorbereitung der Entscheidung. Der Vorgesetzte muss die Bereitschaft mitbringen, die Gesichtspunkte, die seine Mitarbeiter vorbringen, ernsthaft zu prüfen und gegebenenfalls seine eigenen Vorstellungen zu korrigieren. Wenn der Vorgesetzte sich bereits eine endgültige Meinung gebildet hat, wäre es Zeitverschwendung, nachträglich noch eine Mitarbeiterbesprechung durchzuführen. Außerdem würden die Mitarbeiter sehr schnell merken, dass der Vorgesetzte gar nicht ihre Ideen "einkaufen", sondern vielmehr seine eigenen "verkaufen" will. Auf diese Weise wird die Mitarbeiterbesprechung zur Farce, der Vorgesetzte wirkt unglaubwürdig.

b) Die Diskussionsleitung

Wir wiederholen:

Es ist nicht Aufgabe des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter geschickt auf ein ihm bereits vorschwebendes Ziel hinzusteuern, sondern er hat durch richtige Fragestellungen ihr selbstständiges Denken anzuregen, um die Basis für seine eigene Entscheidungsfindung verbreitern zu können. Dazu ist es erforderlich, dass er bereit ist, seinen Mitarbeitern zuzuhören.

Diese Forderung ist nicht leicht zu verwirklichen. Durch sein Zuhören gibt der Vorgesetzte den Mitarbeitern zu erkennen, dass er ihre Meinung wirklich für wichtig erachtet und bereit ist, ihnen seine ganze Aufmerksamkeit zu widmen. Allerdings wird der Vorgesetzte von seinen Mitarbeitern leicht zur eigenen Stellungnahme verleitet, indem sie etwa erklären:

„Wir möchten gern einmal hören, was Sie selbst zu der Sache meinen. Sie haben sich ja sicher eingehend mit der Angelegenheit beschäftigt und können sich auf Grund Ihrer Erfahrungen sehr viel besser ein Urteil bilden als wir.“

Solchen Versuchungen soll der Vorgesetzte widerstehen und sie damit abtun, dass er etwa entgegnet:

„Zunächst kommt es mir darauf an, Ihre Ansichten zu hören. Deshalb sind wir hier versammelt. Ich möchte mir gerade auf Grund dessen, was ich von Ihnen höre, mein endgültiges Urteil bilden.“

Aus dem Teilnehmerkreis an ihn gerichtete Fragen, mit denen die Meinung des Vorgesetzten herausgefordert wird, soll dieser durch Reflektieren am besten an die Mitarbeiter zurückgeben und sie auffordern, dazu Stellung zu nehmen.

Das Zuhören bedeutet für den Vorgesetzten zugleich, keine Gegenargumente vorzubringen.

Das Bild vom Vorgesetzten, der diskutierend zwischen seinen Mitarbeitern steht und sie durch seine Argumente zu seiner Überzeugung bekehrt, gilt nicht für den Vorgesetzten, der eine Mitarbeiterbesprechung leitet.

In der Praxis ist es manchmal nicht leicht für den Vorgesetzten, Äußerungen seiner Mitarbeiter, die er unter sachlichen Gesichtspunkten für verfehlt hält, unbeanstandet zu lassen. Häufig macht der Vorgesetzte den Fehler, dass er den Mitarbeitern, der seiner Ansicht nach etwas Falsches gesagt hat, zurechtweist, während andere Mitarbeiter, deren

Argumente er für richtig hält, eine entsprechende Anerkennung erhalten. Der Vorgesetzte verteilt dann gewissermaßen Zensuren. Das sieht in der Praxis etwa so aus:

„Ausgezeichnet, Herr Müller, völlig richtig. Das, was Sie sagen, hat wirklich Hand und Fuß.“

„Na, ich weiß nicht, Herr Schulze, das, was Sie heute vorbringen, klingt sich recht abwegig. Wie lange sind Sie eigentlich bei uns, dass Sie solch eigentümliche Ideen bringen?“

„*Ich glaube, Herr Weber, Ihr Gedanke bringt uns hier nicht weiter.*“

Der Vorgesetzte muss sich jedoch vor Augen halten, dass er mit diesem Vorgehen unnötige Verärgerungen schafft. Im Übrigen wird es sich schnell herumsprechen, dass man es bei einem solchen Vorgesetzten leicht zu etwas bringen kann, wenn man ihm nur nach dem Munde redet. In seiner Umgebung sammeln sich dann die berühmten „Ja-Sager“, die eine unangenehme Erscheinung im betrieblichen Leben sind. Zwar liegt es nahe und ist auch menschlich verständlich, dass man diejenigen besser beurteilt, die die gleiche Meinung vertreten wie man selbst, und über andere, die eine gegenteilige Auffassung äußern, verärgert ist. Aber eine solche Einstellung ist im Hinblick auf die Zielsetzung der Mitarbeiterbesprechung falsch. Der Vorgesetzte muss sich vielmehr darüber freuen, wenn von seinen Mitarbeitern Ansichten vorgetragen werden, die von seiner eigenen Auffassung abweichen und ihn dazu veranlassen, seine eigene Konzeption noch einmal zu überdenken.

Es ist unvermeidlich, dass neben nützlichen Anregungen auch vieles vorgebracht wird, was der Vorgesetzte sachlich für völlig verfehlt hält oder was seiner Ansicht nach nicht zum Thema gehört. Vielfach muss der Vorgesetzte auch feststellen, dass ein Mitarbeiter von völlig falschen Voraussetzungen ausgeht. Trotzdem sollte der Vorgesetzte solche Meinungsäußerungen nicht einfach „abwürgen“, sondern besser folgendermaßen vorgehen:

Hält der Vorgesetzte die Äußerung eines Mitarbeiters für falsch, so ist es vielfach zweckmäßig, sie zur Diskussion zu stellen. Auf diese Weise erreicht er oft eine Berichtigung durch die Aussprache der Mitarbeiter untereinander, ohne selbst Stellung nehmen zu müssen.

Stellt der Vorgesetzte fest, dass der Mitarbeiter von grundsätzlich falschen Voraussetzungen ausgeht, so hat er folgende Möglichkeiten:

- Handelt es sich um eine Frage, die nicht unmittelbar zum Thema gehört und die für den weiteren Verlauf der Besprechung unerheblich ist, so kann er sie ausklammern und die Berichtigung zu einem späteren Zeitpunkt in einem Gespräch unter vier Augen vornehmen.

- Ist die Klärung der Frage jedoch für die Fortführung der Mitarbeiterbesprechung unerlässlich, so muss er die falschen Voraussetzungen durch erforderliche Informationen korrigieren, ohne den Betreffenden vor den anderen herabzusetzen.

Für den Vorgesetzten kommt es in der Mitarbeiterbesprechung nicht darauf an, Auffassungen und Meinungen der Mitarbeiter zu berichtigen, sondern kennen zu lernen. Er registriert die Argumente der Mitarbeiter, ohne sie zu werten.

Stellen wir die Aufgaben des Vorgesetzten bei der Diskussionsleitung in der Mitarbeiterbesprechung zusammen:

- Der Vorgesetzte muss den roten Faden des Gespräches in der Hand behalten;
- er muss die wesentlichen Gesichtspunkte aus den Äußerungen der Mitarbeiter aufgreifen;
- diese, wenn nötig, zur erneuten Diskussion an den Teilnehmerkreis zurückgeben;
- durch seine Fragestellung die angeschnittenen Probleme einer weiteren Klärung zuführen;
- von den Mitarbeitern vorgebrachte Argumente ordnen.

c) Die Gesprächstechnik

Die einzelnen mit der Gesprächstechnik und mit der (neutralen) Diskussionsleitung verbundenen Fragen ergeben sich weitgehend aus dem Kapitel "Moderation". Einzelne Techniken haben Sie auch bereits im Studienbrief "Führung und Kommunikation" kennen gelernt. Dazu rechnen insbesondere aktives Zuhören bzw. Reflektieren, richtige Fragestellung und die Beachtung körpersprachlicher Signale. Auf die Bedeutung des psychologischen Modells der Transaktionsanalyse weisen wir in diesem Zusammenhang besonders hin.

d) Der Abschluss der Mitarbeiterbesprechung

Hat der Vorgesetzte alle anstehenden Fragen in der Mitarbeiterbesprechung behandelt, so muss er sie nun auch in der richtigen Form abschließen. Wir stellen fest, dass die Mitarbeiterbesprechung keine "Mitbestimmung im kleinen" ist, sondern eine beratende Funktion zu erfüllen hat. Die Entscheidung liegt nach wie vor beim Vorgesetzten. Das bedeutet, dass in der Mitarbeiterbesprechung keine Mehrheitsbeschlüsse gefasst werden. Es ist also nicht statthaft, am Ende der Mitarbeiterbesprechung die Teilnehmer etwa aufzufordern:

„Stimmen wir einmal ab: Wer ist dafür, wer ist dagegen?“

Die Entscheidung des Vorgesetzten fällt nicht durch die Abstimmung der Mitarbeiter, sondern auf Grund seines eigenen Entschlusses.

Es ist auch davon abzuraten, etwa folgendermaßen zu schließen:

„Die Mehrzahl der Teilnehmer ist der Ansicht ..., von der Minderheit wurde folgende Auffassung vertreten ...“

Es kommt bei der Mitarbeiterbesprechung nicht auf die Mehrheit oder die Minderheit an, sondern allein darauf, dass der Vorgesetzte die Argumente seiner Mitarbeiter kennen lernt. Vielleicht ist gerade das nur von einem Einzelnen oder von Wenigen geäußerte Argument für den Vorgesetzten wertvoll und veranlasst ihn, eine dementsprechende Entscheidung zu treffen.

Für den Abschluss der Mitarbeiterbesprechung bieten sich zwei Möglichkeiten:

Der Vorgesetzte hat sich in der Mitarbeiterbesprechung den notwendigen Überblick über die Lösungsmöglichkeiten für das anstehende Problem verschaffen könne. Dieses ist in der Diskussion "entscheidungsreif" geworden. Der Vorgesetzte trifft deshalb unmittelbar im Anschluss an die Beratung durch die Mitarbeiter seine Entscheidung und gibt sie ihnen zur Kenntnis, damit sofort entsprechend gehandelt werden kann. Dies ist in weniger komplizierten Fällen das übliche Verfahren.

Der Vorgesetzte beendet die Mitarbeiterbesprechung, ohne bereits zu einer Entscheidung gekommen zu sein. Dies kann mehrere Gründe haben:

- Der Vorgesetzte will das Ergebnis der Mitarbeiterbesprechung erst noch einmal in Ruhe durchdenken und eventuell mit anderen Stellen weiter abklären, bevor er sich endgültig entscheidet.
- Der Vorgesetzte entscheidet sich für eine spätere Mitteilung seines Entschlusses, um seinen Mitarbeitern dadurch deutlich werden zu lassen, dass er ihre Argumente bei seiner Entscheidungsfindung sorgfältig abwägen will.
- Er befürchtet, dass eine sofortige Mitteilung seiner Entscheidung im Anschluss an die Diskussion die Mitarbeiter vor den Kopf stoßen und den Eindruck hervorrufen könnte, dass der Weg, der nun beschritten werden soll, von vornherein feststand, die Mitarbeiterbesprechung eigentlich überflüssig war.

Dieses Verfahren ist insbesondere bei heiklen Problemen zu empfehlen, aber auch dann, wenn es sich um die Besprechung von Fragen handelt, die auf höherer Ebene entschieden werden.

3.3.5 Der Vorgesetzte als Treuhänder

Wenn die Mitarbeiterbesprechung ihren Zweck erfüllen soll, so muss sie vertraulichen Charakter haben. In der "Hitze des Gefechtes" fallen manchmal Worte, die man einfach nicht auf die Goldwaage legen darf und die auf keinen Fall über den Kreis der Beteiligten hinausgelangen dürfen. Nur wenn sich der Vorgesetzte als Treuhänder der Meinungen seiner Mitarbeiter versteht, kann er damit rechnen, auf die Dauer ihr Vertrauen zu behalten und auch kritische Äußerungen zu erfahren. Die Mitarbeiter müssen die Gewissheit haben, dass sich der Vorgesetzte – wenn er gelegentlich über die Ergebnisse einer Mitarbeiterbesprechung "nach oben" berichtet – an die Grundregel hält, nicht die Namen derjenigen zu nennen, die die einzelnen Argumente vertreten haben. Aus dem Zusammenhang gerissene Sätze können leicht missverständlich sein und zu einer negativen Beurteilung des genannten Mitarbeiters führen, die nicht gerechtfertigt wäre.

Beispiel

Der kaufmännische Direktor stellt an den berichtenden Abteilungsleiter die Frage: „Wie hat sich eigentlich Herr Schneider zur Frage der Umorganisation geäußert? Wir hatten ja seit Monaten immer wieder Ärger mit ihm. Sicher hat er auch hier wieder ein Haar in der Suppe gefunden, oder?“

Der Abteilungsleiter erwidert: „Ja, in der Tat, er hat seinem Ruf als Widerspruchsgeist alle Ehre gemacht und sich sofort auf das Schärfste gegen das neue Projekt ausgesprochen.“

Der Abteilungsleiter hat mit dieser Auskunft seinen Mitarbeiter bloßgestellt. Das Urteil, das Herr Schneider in der Mitarbeiterbesprechung abgegeben hat – ganz gleich, ob berechtigt oder unberechtigt – ist jetzt zum Kriterium einer Beurteilung seines Verhaltens durch den nächsthöheren Vorgesetzten geworden. Herr Schneider selbst wird von dieser Beurteilung nie etwas erfahren, er kann sich also auch nicht dagegen wehren oder eine nähere Begründung seiner Meinung abgeben.

Ein solches Vorgehen muss von dem Vorgesetzten vermieden werden. Vielleicht wird in der ersten Zeit nach der Einführung der Mitarbeiterbesprechung noch manchmal von nächsthöheren Vorgesetzten die Frage nach dem Verhalten der einzelnen Mitarbeiter in den Besprechungen aufgeworfen werden.

Auch hier darf man keine Kompromisse schließen, wenn man nicht den Erfolg der gesamten Führung in Frage stellen will. Eine Unternehmensleitung, die sich dieses Führungsmittels bedient, ist in ihrer Grundhaltung so fortschrittlich, dass man damit rechnen kann, auch dafür ihr

Verständnis zu gewinnen, dass keine Namensnennung bei der Wiedergabe dargelegter Argumente erfolgt. Vorgesetzte, an die eine solche Frage gerichtet wird, antworten am besten etwa folgendermaßen:

„Es tut mir leid, aber die Namen der Damen und Herren, die im einzelnen Stellung genommen haben, habe ich nicht festgehalten. Wir haben in unserer Besprechung gemeinsam nach den Gründen gesucht, die für die vorgesehene Maßnahme sprechen, und uns ebenso auch gemeinsam über die dagegen sprechenden Gründe klar zu werden versucht.“

Auf diese Weise hat der Vorgesetzte seiner Aufgabe genügt, Treuhänder der Meinung seiner Mitarbeiter zu sein.

3.4 Das Rundgespräch

Das Rundgespräch nimmt eine besondere Stellung ein, da es sich hier um ein Gespräch unter "Gleichgestellten" handelt, welches im Rahmen einer modernen Unternehmensführung und -organisation zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es gilt für Verhandlungen, Kompetenzen und Gruppenbesprechungen jeglicher Art, natürlich auch für Teams und Projektgruppen.

Der Teilnehmerkreis beim Rundgespräch kann sich aus Mitarbeitern zusammensetzen, die der gleichen Ebene der Betriebshierarchie angehören.

Zu einem Rundgespräch können aber auch Mitarbeiter verschiedener Ebenen und Bereiche des Unternehmens hinzugezogen werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es darum geht, das Wissen einzelner Fachleute, unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung, für die Lösung der anstehenden Probleme nutzbar zu machen.

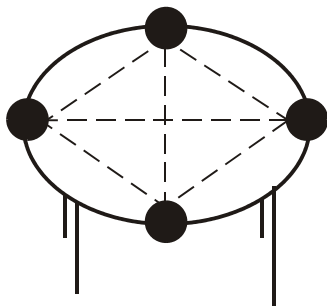


Abbildung 12: Das Rundgespräch

Der "runde Tisch" ist mehr als Symbol aufzufassen. Er soll symbolisieren, dass Hierarchieebenen aufgehoben werden, dass jeder Platz an

diesem Tisch so viel wert ist wie der andere. Zudem lässt die Sitzordnung an einem runden Tisch eine gleichberechtigte Diskussion aller Gesprächsteilnehmer zu.

Ziel des Rundgesprächs ist immer, mittels Diskussionen bestimmte Probleme zu lösen, Erfahrungen auszutauschen, Meinungen zu sammeln und Standpunkte zu verdeutlichen.

Beispiele für die Einberufung eines Rundgesprächs:

In einem Unternehmen werden technische und organisatorische Veränderungen für eine EDV-gestützte Angebotsabwicklung geplant. Hiermit sind personelle Umstellungen verbunden, die mehrere Abteilungen berühren. Fachleute aus den Betriebsabteilungen, der Organisationsabteilung, dem Personalwesen und dem Rechnungswesen setzen sich nun zusammen, um aus der Sicht ihrer Fachgebiete zu einer Lösung zu gelangen.

In einem Industrieunternehmen, welches Elektroartikel anbietet, ergeben sich erhebliche Schwierigkeiten im Produktionsablauf. Am runden Tisch kommen nun ein Betriebsingenieur, ein Techniker, ein Meister und ein Vorarbeiter zusammen, um die Ursachen dieser Probleme zu ergründen und zu überlegen, wie sie sich am besten beheben lassen.

Gerade turnusmäßige Rundgespräche besitzen einen beratenden und in erster Linie auch informativen Charakter. Sie können jedoch ebenso im Sinne von Projektgruppen als auch in Form von Ideenfindungssitzungen stattfinden.

3.4.1 Anwendungsbereich des Rundgesprächs

Das Rundgespräch findet hauptsächlich in folgenden Fällen statt:

- bei der Querinformation, die nicht nur Kollegen gleicher Ebenen eines Bereiches, sondern auch Angehörige aus verschiedenen Arbeitsgebieten zusammenführt;
- beim Zusammenspiel zwischen der Linie und anderen Stellen, z. B. Stäbe, Gruppen, Teams;
- bei der Lösung der zahlreichen Koordinationsaufgaben, die sich aus der Arbeit der Stäbe wie der Linie ergeben und die eine Zusammenarbeit mehrerer Stellen ohne die Einwirkung eines Vorgesetzten notwendig machen;
- bei der Tätigkeit von betrieblichen Ausschüssen und Arbeitskreisen, in denen Mitarbeiter verschiedener Bereiche zusammengefasst sind, um Entscheidungen zu treffen oder vorzubereiten;

- bei der Arbeit innerhalb eines Teams, das zur Lösung einer bestimmten Aufgabe eingesetzt ist, die ein Stelleninhaber allein nicht lösen kann oder soll.
- Beim Projektteam entsprechend DIN 69901

In all diesen Fällen ist es der Zweck des Rundgesprächs, mit Hilfe der Diskussion bestimmte Probleme zu lösen. Im Rundgespräch werden nicht vorgefasste Meinungen abgefragt, stillschweigend zur Kenntnis genommen oder weitergeleitet. Dazu braucht man keine Besprechung, es würde dann genügen, die gewünschten Feststellungen durch einen Fragebogen zu ermitteln. Im Rundgespräch geht es vielmehr darum, durch Rede und Gegenrede Erfahrungen auszutauschen, Meinungen zu sammeln, Standpunkte zur Kenntnis zu geben und zu nehmen, durch das Gespräch mit den übrigen Teilnehmern abzuklären und aus Analyse, These und Antithese zu einer Synthese zu kommen.

Für die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises beim Rundgespräch gibt es zwei Möglichkeiten:

- a) Das Rundgespräch findet im Kollegenkreis statt, d. h. alle Teilnehmer gehören der gleichen Ebene der Organisation an.

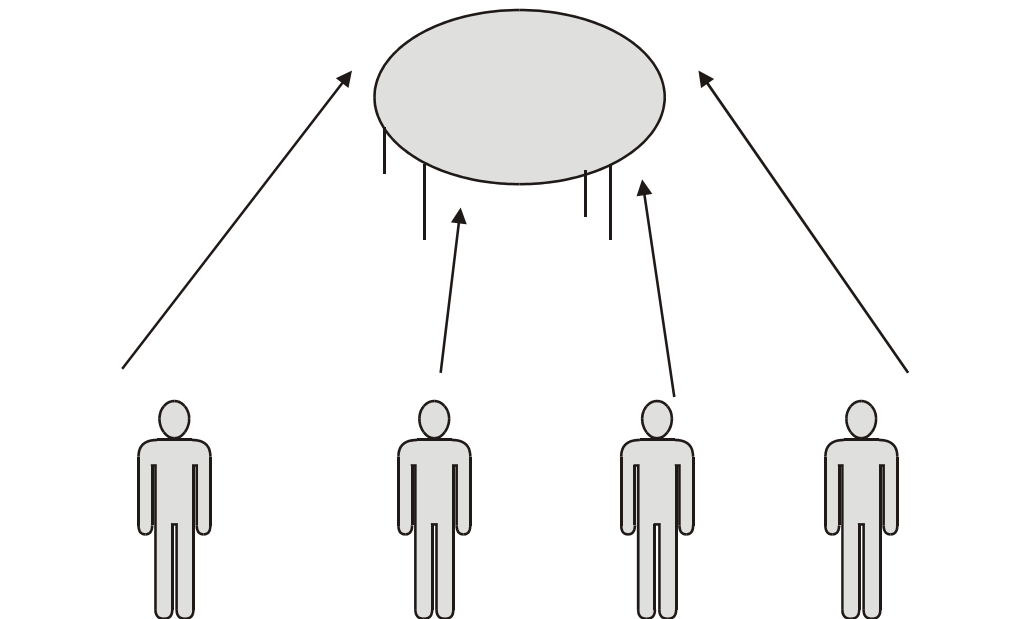


Abbildung 13: Rundgespräch im Kollegenkreis

- b) Zum Rundgespräch werden Mitarbeiter verschiedener Ebenen des Unternehmens hinzugezogen. Sie sollen jeweils aus ihrer Sicht zu den anstehenden Fragen Stellung nehmen.

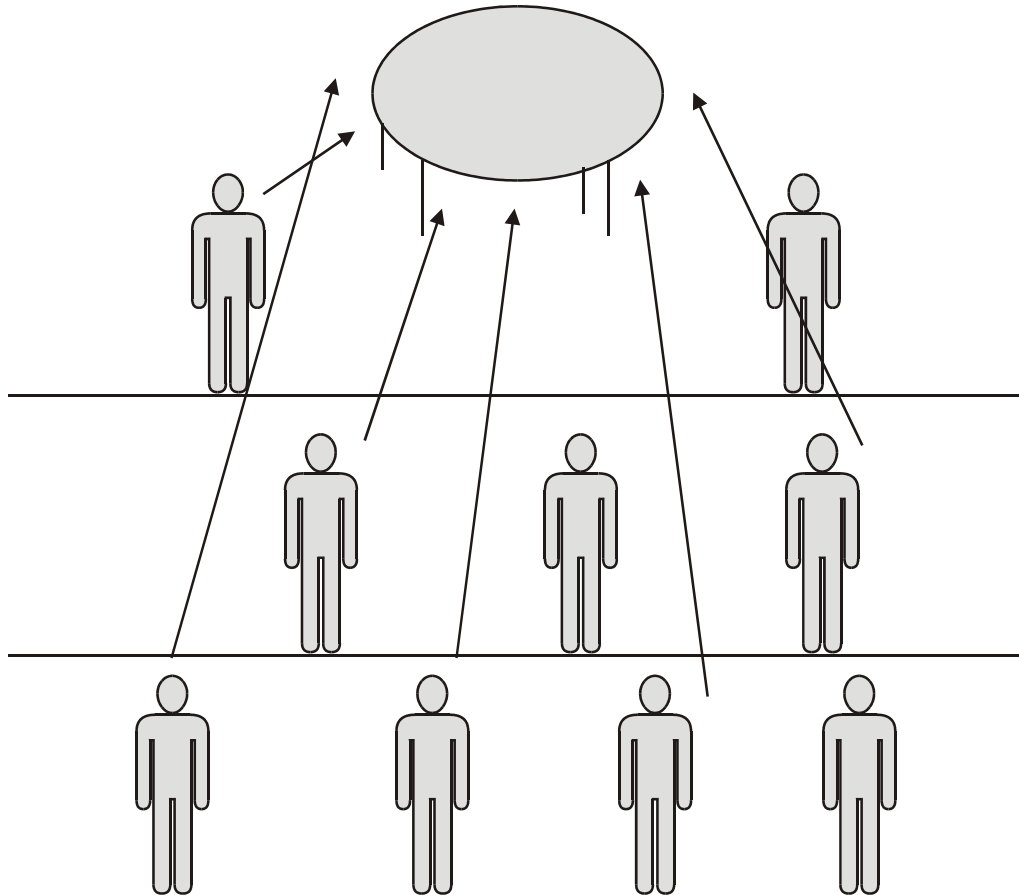


Abbildung 14: Rundgespräch mit Mitarbeitern mehrerer Ebenen

Während des Gesprächs sind die Teilnehmer einander gleichgeordnet. Unabhängig von ihrer Stellung haben ihre Stimmen in der Besprechung gleiches Gewicht. Man will auf diese Weise Wissen und Können der einzelnen Fachleute ohne Rücksicht auf ihre Position für die Lösung der anstehenden Probleme einsetzen. Die fachliche Qualifikation des Einzelnen und seine Fähigkeiten zur Zusammenarbeit bestimmen die Auswahl.

Allerdings ist es ratsam, in solchen Fällen bei der Zusammensetzung zu berücksichtigen, dass die Teilnehmer möglichst in keinem direkten Unterstellungsverhältnis zueinander stehen. Sonst sind sie in der freien Meinungsäußerung naturgemäß gehemmt.

Zu beachten:

Findet das Gespräch unter zwei Gesprächspartner statt, die sich gegenseitig keine Anweisungen zu geben haben, so wird es "Kollegialgespräch" oder Klärungsgespräch genannt. Die Grundsätze der Gesprächsführung sind in diesem Fall die gleichen wie beim Rundgespräch-

Einige Beispiele sollen die Anwendungsmöglichkeiten des Rundgesprächs verdeutlichen.

1. Beispiel

Es gilt, eine grundsätzliche organisatorische Veränderung im Betrieb vorzunehmen, die zugleich mit personellen Umstellungen verbunden ist und mehrere Abteilungen berührt. Fachleute aus der Organisationsabteilung, aus verschiedenen Betriebsabteilungen, dem Personalwesen und dem Rechnungswesen setzen sich zusammen, um aus der Sicht ihrer Fachgebiete eine Lösung zu erarbeiten.

2. Beispiel

In letzter Zeit haben sich die Reklamationen wegen mangelhafter Qualität einer Maschine, die erst vor einiger Zeit entwickelt worden ist, beträchtlich gehäuft. Der Verkauf, die Qualitätskontrolle und die Produktion versuchen, in einem Rundgespräch geeignete Maßnahmen zu besprechen, um die Fehler zu beseitigen, damit die Kunden in Zukunft keinen Anlass mehr zur Mängelrüge haben.

3. Beispiel

Zur Entwicklung eines neuen Autotyps benötigt man eine Anzahl qualifizierter Spezialisten wie etwa solche für Styling (Formgebung), Motorbau, Federung, Verkauf. Erst durch die Auswertung des Fachwissens dieser Spezialisten wird es möglich, ein neues Produkt zu schaffen.

4. Beispiel

In einem Industrieunternehmen haben sich Schwierigkeiten im Produktionsablauf ergeben. Im Gespräch am runden Tisch an dem zwei Betriebsingenieure, ein Diplom-Ingenieur, ein Techniker und zwei Meister teilnehmen, soll geklärt werden, wo die Ursachen der Schwierigkeiten liegen und wie sie sich am besten abstellen lassen.

5. Beispiel

Auf dem Gebiet der Unfallverhütung soll überprüft werden, ob die Sicherheitsmaßnahmen bei der Durchführung der einzelnen Arbeiten noch den derzeitigen Anforderungen entsprechen, und welche Verbesserungen eventuell sinnvoll erscheinen. Um eine Vorklärung die-

ser Fragen zu erreichen, soll ein Rundgespräch stattfinden, bei dem einzelne Betriebschefs, Diplom-Ingenieure, Techniker, Meister und Vorarbeiter zu Wort kommen.

Die Befugnisse des Gremiums, das ein Rundgespräch zu führen hat, können sehr unterschiedlich sein. So kennen wir das Rundgespräch, das – ähnlich wie die Mitarbeiterbesprechung – der Vorbereitung einer Entscheidung auf höherer Ebene dient und ausschließlich beratenden Charakter hat.

Beispiel

Die Unternehmensleitung hat einen Ausschuss gebildet, dessen Aufgabe es ist, das 50jährige Betriebsjubiläum vorzubereiten. Der Ausschuss soll einen Vorschlag zur Gestaltung der Feier ausarbeiten und der Unternehmensleitung vorlegen, die dann die Entscheidung darüber treffen wird.

Hier ist die Tätigkeit des Ausschusses auf die Beratung gerichtet.

Ebenso aber ist es möglich, im Rundgespräch bereits zu bestimmten Entscheidungen zu kommen, die unmittelbar durchgeführt werden. In diesem Fall besitzt das Gremium, das das Rundgespräch durchführt, Entscheidungsbefugnis.

Beispiel

In einem Unternehmen hat man ein besonderes Gremium für das Vorschlagswesen ins Leben gerufen. Es setzt sich aus dem Vorsitzenden des Betriebsrates, dem Leiter des Vorschlagswesens, einem Mitglied der Konstruktionsabteilung, einem Betriebsleiter und einem Meister zusammen. Seine Aufgabe ist es, die eingehenden Vorschläge zu begutachten, sie zu akzeptieren oder abzulehnen und über die Höhe der Prämie gemäß den betrieblichen Richtlinien zu entscheiden.

Hier handelt es sich um ein Gremium mit Entscheidungsbefugnissen. Die Mitglieder treffen eine Entscheidung und veranlassen ihre Durchführung (Handlungsverantwortung).

In beiden Fällen wird das Ergebnis durch Abstimmung nach parlamentarischen Spielregeln herbeigeführt. Dabei kann es, so wie wir es auch in der Politik kennen, zu einem Majoritätsgutachten (Mehrheitsgutachten) oder einem bzw. mehreren Minoritätsgutachten (Minderheitsgutachten) kommen.

Hierin unterscheidet sich das Rundgespräch grundsätzlich von der Mitarbeiterbesprechung, in der der Vorgesetzte nach erfolgter Beratung durch seine Mitarbeiter seine Entscheidung trifft, also keine Beschlussfassung durch Abstimmung erfolgen darf.

Da das Rundgespräch ein Element des normalen Arbeitsablaufes ist, unterliegt es keiner Genehmigungspflicht des nächsthöheren Vorgesetzten oder einer zentralen Stelle der Unternehmensführung. Das heißt, jeder Stelleninhaber, der es auf Grund der ihm übertragenen Aufgaben für notwendig erachtet, hat die Möglichkeit, sich mit Kollegen zu einem Rundgespräch zusammenzufinden, ohne dass er vorher um Erlaubnis fragen muss. Man würde sonst die kollegiale Zusammenarbeit unnötig erschweren und verbürokratisieren, ja zum Teil praktisch unmöglich machen.

Inwieweit die Durchführung von Rundgesprächen, die über die einzelnen Bereiche des Unternehmens hinausgehen, aus Gründen der organisatorischen Effizienz, als informationspflichtiger Sachverhalt gegenüber dem nächsthöheren Vorgesetzten zu betrachten ist, muss im Einzelfall von der Unternehmensführung bzw. einer anderen dafür zuständigen Stelle festgelegt werden.

Bei turnusmäßigen Rundgesprächen, die in vielen Unternehmen bereits auf allen Stufen der Betriebshierarchie, bis herunter zur Meisterebene stattfinden, entfällt naturgemäß eine vorherige Information.

Das gleiche gilt für die Rundgespräche zwischen Stab und Linie, die sich aus der normalen Zusammenarbeit ergeben.

Dagegen sind die Vorgesetzten der Mitarbeiter, die sich im Wege der Selbstkoordination zu einem Rundgespräch zusammengefunden haben, über das Ergebnis zu informieren, wenn

- es sich um Besprechungsgegenstände handelt, die für sie bei der Wahrnehmung ihrer eigenen Aufgaben wichtig zu wissen sind,
- oder um die Empfehlung einer Maßnahme, die von ihnen zu veranlassen wäre,
- oder um Anregungen, die von ihnen weiterverfolgt bzw. verwirklicht werden müssten.

Diese Information erfolgt in der Regel durch die Übermittlung des Ergebnisprotokolls.

Es enthält – wie beim Protokoll der Mitarbeiterbesprechung, das ja auch ein Ergebnisprotokoll ist – neben den üblichen Formalien, wie Ort, Zeit und Namen der anwesenden Teilnehmer der Besprechung, die wichtigsten Argumente und Gegenargumente, die schließlich zu dem Ergebnis geführt haben. Dabei werden die Namen derjenigen, die sie vorgebracht haben, nicht fixiert. Lediglich dann, wenn ein Teilnehmer den Wunsch äußert, seine abweichende Meinung zu Protokoll zu nehmen, geschieht dies unter Nennung seines Namens.

Das Protokoll darf nicht eher weitergeleitet werden, bis sämtliche Gesprächsteilnehmer es gesehen oder in der vorliegenden Fassung genehmigt haben. Werden Änderungswünsche geäußert, so müssen sie im Protokoll berücksichtigt werden. Erst nach dieser Abstimmung wird das Protokoll dem Vorgesetzten und anderen in Frage kommenden Stellen übermittelt.

Erfolgt die Information mündlich, so muss sich der Berichterstatter an die Grundsätze der Objektivität und Neutralität halten, die für die Protokollführung gelten. Er ist Treuhänder der Meinungen seiner Kollegen. Er informiert deshalb über das Ergebnis des Rundgesprächs, nennt die Argumente, die das Für und Wider kennzeichnen. Die Namen der Gesprächsteilnehmer, die sie geäußert haben, sind auch bei der mündlichen Information ohne Bedeutung. Es muss unbedingt vermieden werden, Einzelheiten über das Verhalten von Kollegen mitzuteilen, die zu einer positiven oder negativen Bewertung führen können. Sonst gerät das Rundgespräch in Misskredit.

3.4.2 Zielsetzung des Rundgesprächs

Das Rundgespräch kann auf allen Ebenen im Hinblick auf zwei Zielsetzungen angewendet werden:

- a) *Vorbereitung einer Entscheidung, die auf nächsthöherer Ebene getroffen wird*

In dieser Funktion kann es eine Mitarbeiterbesprechung mit dem gleichen Ziel ergänzen oder sogar ersetzen. Der Vorgesetzte kann sich selbst aus der Diskussion um das Problem solange heraushalten, bis im Kollegenkreis auf der ihm unterstellten Ebene alle Vorklärunen erfolgt sind. Dies kann soweit gehen, dass im Rahmen des Rundgesprächs bereits die Linie der Beratung des nächsthöheren Vorgesetzten festgelegt wird.

Zu beachten:

Es kommt darauf an, Rundgespräche und Mitarbeiterbesprechungen in ihrer Anwendung sinnvoll aufeinander abzustimmen.

1. Beispiel

Der Vorgesetzte setzt das Rundgespräch als Führungsmittel ein und informiert seine Mitarbeiter in einer Mitarbeiterbesprechung über ein neues Vorhaben. Er nimmt die ersten Stellungnahmen und Äußerungen der Mitarbeiter dazu entgegen und erklärt abschließend:

„Bitte, sprechen Sie die einzelnen Probleme, die sich Ihrer Auffassung nach bei der Durchführung des Vorhabens ergeben würden, erst einmal im Kollegenkreis durch und nehmen Sie dabei die notwendigen Vorklärungen vor, bevor wir uns in einer Mitarbeiterbesprechung noch einmal darüber unterhalten.“

2. Beispiel

Der Vorgesetzte erklärt einem Mitarbeiter:

„Ich stehe vor der Frage, in welcher Weise wir bei der Durchführung unseres neuen Projektes X am wirkungsvollsten vorgehen können. Bitte setzen Sie sich doch einmal mit den Kollegen zusammen und sprechen Sie sich darüber ab, wie hier nach Ihrer Ansicht weiter vorgegangen werden soll. Ich möchte mich dann gern in einer Mitarbeiterbesprechung über die auf Ihrer Seite vorherrschende Meinung orientieren.“

Hier übernimmt es der vom Vorgesetzten angesprochene Mitarbeiter, im Rundgespräch die Kollegen über die Fragestellung des Vorgesetzten und die Zielsetzung des Rundgesprächs zu informieren.

3. Beispiel

Der Vorgesetzte setzt ein Projektteam ein mit allen Folgen der Organisationsgestaltung nach ISO 9000:2001 bzw. DIN 69901.

- b) *Herbeiführung einer Entscheidung, die von der Sache her auf diese Ebene gehört, aber von einem allein nicht getroffen werden kann, durch Beschlussfassung im Rundgespräch unter Kollegen*

Hier vollzieht sich die Entscheidungsfindung ohne Einschaltung des Vorgesetzten.

Beispiel

Auf Grund der Information eines Mitarbeiters über bestimmte Schwierigkeiten bei der Koordinierung des Arbeitsablaufes innerhalb der Produktion erklärt der Vorgesetzte:

„Bitte führen Sie eine Besprechung mit Ihren Kollegen aus den betreffenden Bereichen herbei und einigen Sie sich darüber, wie hier in Zukunft verfahren werden soll. Setzen Sie mich dann anschließend von der vorgesehenen Regelung in Kenntnis.“

In diesen Fällen geht die Anregung zur Durchführung des Rundgesprächs häufig von Vorgesetzten aus. Sie kann aber auch aus dem Kreis der Mitarbeiter kommen.

Beispiel

Ein Mitarbeiter hat einen Gedanken für die Intensivierung des Arbeitsablaufes oder die Verbesserung der Organisation, der nicht nur seinen Delegationsbereich, sondern auch die Bereiche seiner Kollegen berührt. Er möchte zunächst eine Abstimmung mit den Kollegen herbeiführen und in einem Rundgespräch klären, wie sie zu seinem Vorhaben stehen, welche Bedenken sie haben oder welche Verbesserungen sie vorschlagen würden.

Kommt es im Kollegenkreis zu einer Einigung, so kann der betreffende Mitarbeiter seine Vorstellungen unmittelbar in die Praxis umsetzen, ohne dazu die Genehmigung seines Vorgesetzten einholen zu müssen, solange er sich damit im Rahmen seiner Kompetenzen bewegt.

Er wird seinen Vorgesetzten jedoch von dem Vorhaben informieren, wenn es sich um einen informationspflichtigen Sachverhalt handelt.

Geht es bei seinem Verbesserungsvorschlag um eine Angelegenheit, für die er nicht mehr die notwendigen Entscheidungsbefugnisse besitzt, so muss er diesen außergewöhnlichen Fall nach der Vorklärung mit den davon betroffenen Kollegen seinem Vorgesetzten zur Entscheidung vortragen.

Insbesondere im Zusammenhang mit der Selbstkoordination auf gleicher Ebene gibt es viele Fragen, die mit Hilfe des Rundgesprächs im Kollegenkreis geklärt und entschieden werden können.

3.4.3 Stellung des Gesprächsleiters

Oft wird angenommen, dass eine Besprechung, bei der sich die einzelnen Teilnehmer gegenseitig weder über- noch unterstellt sind, ohne jede Leitung ablaufen könnte und sich von allein regeln würde. Dies ist jedoch ein Irrtum. Tatsächlich ist eine klare Diskussionsleitung die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen eines Rundgesprächs.

Selbst wenn die Teilnehmer mit den besten Absichten zusammenkommen, um ihre Meinungen im Interesse der Sache zu äußern, kann sonst das Besprechungsergebnis nur allzu leicht folgendermaßen aussehen:

Wertvolle Zeit ist "verredet" worden, ein Resultat ließ sich nicht erzielen. Jeder warf das in die Debatte, was ihm unter seinen Gesichtspunkten wichtig erschien. Niemand hatte die verschiedenen Äußerungen koordiniert und in ein System gebracht. Kein Wunder, dass die Teilnehmer mit einem Gefühl des Unbehagens wieder an ihre Arbeit zurückkehren.

Dem muss durch eine kluge Diskussionsleitung vorgebeugt werden.

Der Leiter des Rundgesprächs kann wie folgt bestimmt werden:

- a) Die Teilnehmer wählen den Gesprächsleiter aus ihrem Kreis. Dieses Vorgehen ist für das innerbetriebliche Rundgespräch häufig zu kompliziert und Zeit raubend. Dazu führt es häufig schon vor Beginn des Gespräches zu Verstimmungen.
- b) Die Leitung des Rundgesprächs wechselt turnusmäßig unter den Gesprächspartnern. Diese Methode hat sich insbesondere bei regelmäßig stattfindenden Rundgesprächen gut bewährt.
- c) Der Gesprächsleiter wird vom Vorgesetzten der nächsthöheren Ebene bestimmt. Dies ist vor allem dann angebracht, wenn das Gespräch auf Anregung des Vorgesetzten durchgeführt wird.

Zu beachten:

Der mit der Leitung der Besprechung beauftragte Mitarbeiter tritt den Kollegen nicht als Stellvertreter des Vorgesetzten gegenüber, der nun mit ihnen eine Mitarbeiterbesprechung durchzuführen hat. Er ist vielmehr lediglich damit beauftragt, das Rundgespräch als Erster unter Gleichen – Primus inter pares – zu leiten.

Diese Tatsache muss allen Beteiligten bewusst sein. Sonst kann es geschehen, dass aus der von Vorgesetzten gewünschten offenen Diskussion im Kollegenkreis durch das falsche Verhalten des Gesprächsleiters lediglich die Information über ein angeblich vom Vorgesetzten bereits genehmigtes Vorhaben wird.

Der Leiter des Rundgesprächs hat eine doppelte Funktion zu erfüllen. Er ist Diskussionsleiter und Gesprächspartner in einer Person.

- Auf der einen Seite muss er in seiner Eigenschaft als Diskussionsleiter neutraler Gesprächsmittler sein, der die Fäden der Diskussion in der Hand behält und das Gespräch auf die Zielsetzung – nämlich eine möglichst weitgehende Klärung der anstehenden Probleme zum Zwecke der Beratung oder der Entscheidung hinzulenken hat.
- Auf der anderen Seite ist er Gesprächspartner, der eine gleichberechtigte Stimme im Kreis der Kollegen hat. Im Gegensatz zum Leiter der Mitarbeiterbesprechung oder dem Diskussionsleiter im klassischen Sinn, wie wir ihn z. B. von Vortragsveranstaltungen her kennen, ist er dazu verpflichtet, in der Diskussion seine eigene Meinung zu den angeschnittenen Problemen zu äußern und zu vertreten. Bei der Beschlussfassung wiegt seine Stimme gleich viel wie die der übrigen Gesprächsteilnehmer auch.

Diese Doppelfunktion des Diskussionsleiters bedeutet insbesondere für Rundgespräche, bei denen heikle Probleme der innerbetrieblichen Führung zur Diskussion stehen und es um die Vorbereitung schwerwiegender Entscheidungen geht, eine gewisse Gefahr. Der Leiter des Rundgesprächs kann leicht in die Versuchung geraten, die Möglichkei-

ten, die er als Diskussionsleiter besitzt, zu benutzen, um die Auffassung, die er als Gesprächspartner vertritt, gegenüber den anderen Teilnehmern durchzusetzen.

Die Gefahr liegt auch dann nahe, wenn die Meinungen der Teilnehmer hart aufeinander prallen, sich die unterschiedlichen Erfahrungen auf keinen gemeinsamen Nenner bringen lassen und es unmöglich scheint, Schlussfolgerungen daraus zu ziehen, die von allen Teilnehmern anerkannt werden.

Deshalb ist es besonders wichtig, klare Regeln für das Verhalten des Gesprächsleiters aufzustellen, die eine faire Verhandlungsführung sichern.

Der Protokollführer im Rundgespräch soll grundsätzlich nicht mit dem Diskussionsleiter identisch sein. Mit Hilfe der Protokollführung durch einen anderen Gesprächsteilnehmer will man einer persönlichen Auslegung der Ergebnisse durch den Diskussionsleiter vorbeugen. Dieser wäre auch überfordert, wenn er zusätzlich das Protokollieren übernehmen sollte. Deshalb soll er gleich zu Beginn des Rundgesprächs einen Teilnehmer auffordern, Protokoll zu führen.

Das Protokoll ist ein Ergebnisprotokoll. Neben den üblichen Formalien (Ort, Zeit und Angabe der anwesende Teilnehmer) werden – wenn überhaupt – Argumente und Gegenargumente ohne Namensnennung fixiert. Das Ergebnis (zumeist der Beschluss), nicht etwa der Verlauf des Rundgesprächs, wird protokolliert. Lediglich dann, wenn ein Teilnehmer den Wunsch äußert, seine abweichende Meinung zu Protokoll zu nehmen, geschieht dies unter Nennung seines Namens.

3.4.4 Diskussionsleitung und Verhalten der Teilnehmer

Die Leitung des Rundgesprächs ist eine sehr schwierige, aber auch eine besonders interessante Aufgabe. Da der Diskussionsleiter nicht Vorgesetzter, sondern gleichberechtigter Gesprächspartner ist, ist seine Stellung erheblich schwächer als die eines Vorgesetzten in der Mitarbeiterbesprechung. Dazu kommt, dass Kollegen untereinander oft wesentlich härter diskutieren als in Gegenwart eines Vorgesetzten. Dies hat einerseits den Vorteil, dass die Meinungen offener ausgesprochen werden, als es manchmal in der Mitarbeiterbesprechung der Fall ist, andererseits geht es dabei aber auch nicht selten recht undiszipliniert zu, so dass die Diskussionsleitung wesentlich erschwert ist. Für den Leiter des Rundgesprächs kommt es nunmehr darauf an, den kollegialen Ton zu treffen, den ein Gespräch unter Gleichgestellten erfordert, gleichzeitig aber auch die Gesprächsautorität zu wahren. Beides ist nicht leicht miteinander zu vereinbaren.

Deshalb sollte sich der Diskussionsleiter bei seinem Vorgehen an ein gewisses Schema halten, das ihm die Erfüllung seiner schwierigen Aufgabe wesentlich erleichtert.

Wenn das Rundgespräch Erfolg haben soll, müssen sich alle Teilnehmer an die geltenden Spielregeln halten. Am Verhalten der einzelnen Teilnehmer im Rundgespräch zeigt sich, ob sie zu einer kollegialen Zusammenarbeit fähig sind. Wie bei der (neutralen) Diskussionsleitung in der Mitarbeiterbesprechung gelten auch beim Rundgespräch die speziellen Vorgehensweisen und Techniken, wie wir sie im Kapitel "Moderation" behandeln.

3.5 Gespräche in der Kundenbeziehung

Folgende Formulierung finden Sie in ähnlicher Form in fast allen Leitlinien zur Unternehmenspolitik und zu Führung und Kommunikation:

"Durch einen offenen und kontinuierlichen Dialog mit unseren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten sowie mit Behörden, Nachbarn und der Öffentlichkeit schaffen und fördern wir gegenseitiges Vertrauen" (siehe Internet www.wacker.de)

Obwohl wir uns in diesem Studienbrief hauptsächlich auf das Führung-Mitarbeiter-Verhältnis konzentrieren, gelten die bisher behandelten Grundsätze selbstverständlich auch – im Sinne des Relationship Marketing – für die Beziehungen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu allen externen "Anspruchsgruppen", insbesondere zu den Kunden. Wir verweisen hier auf unsere Ausführungen in späteren Studienbriefen, insbesondere zum Marketing und zum Qualitätsmanagement.

Insbesondere die Qualitätsprinzipien sind von ISO 9000:2000 vorgegebene Regeln, nach denen ein Unternehmen vorgeht, das sich kontinuierlich und dauerhaft auf seine Kunden ausrichtet. Die drei wichtigsten Regeln für diese Kundenorientierung sind:

- Die Kundenforderungen sind zu ermitteln.
- Kundenbezogene Prozesse sind einzurichten.
Dazu rechnen die Ermittlung und Bewertung der Forderungen an das Produkt sowie die Einrichtung eines Kommunikationsprozesses mit dem Kunden.
- Überwachung der Kundenzufriedenheit.
ISO: "Die oberste Leitung sollte eine kundenorientierte Organisation schaffen."

Durch diese Normen wird vor allem die **oberste Leitung**, also Geschäftsführung, Vorstand usw., je nach Organisationsform wesentlich stärker in die Verantwortung genommen. Diese muss künftig dafür sorgen, dass die Kundenforderungen umfassend verstanden und vollständig umgesetzt werden.

Die Kommunikation mit dem Kunden sollte in **angemessener** Weise erfolgen, z. B. durch

- Informationsbroschüren, Technische Merkblätter, Mitteilungen
- Internetinformationen
- Kundenbesuche
- Kundentage
- soviel Kundenkontakte wie möglich

Nach den amerikanischen Managementstrategien Haines und McCoy muss ein Unternehmen, welches eine geeignete Basis für kundenorientiertes Handeln schaffen will, folgende zehn Anforderungen beachten:

Die zehn Gebote für kundenorientierte Unternehmen

1. Gebot
Pflegen Sie einen engen Kontakt mit Ihren Kunden, dies gilt insbesondere für leitende Angestellte (dazu gehören: sehen, berühren, fühlen, sich treffen und in regelmäßigen Abständen – außerhalb der Geschäftsräume – ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht mit dem Kunden führen).
2. Gebot
Machen Sie sich mit den Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen Ihrer Kunden vertraut. Es sollte das Ziel Ihrer gesamten Organisation sein, die Erwartungen Ihrer Kunden noch zu übertreffen.
3. Gebot
Überprüfen Sie regelmäßig die Zufriedenheit Ihrer Kunden mit Ihren Produkten und Dienstleistungen. Ein ständiger Informationsfluss zwischen Ihnen und Ihren Kunden ist sehr wichtig – sei er positiv, neutral oder negativ. Verschließen Sie sich dem nicht, heißen Sie es willkommen!
4. Gebot
Konzentrieren Sie sich auf alle Ihre Leistungen, mit denen Sie die Wertschöpfung für den Kunden erhöhen, wie z. B. Qualität und Service, Umweltfreundlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden, schnelle Lieferung sowie Leistung, Sicherheit u. a.
5. Gebot
Beziehen Sie Ihre Kunden in Ihre Entscheidungsfindung, in themenmä-

ßige Schwerpunktgruppen, Treffen, Planungen und sogar in betriebsinterne Überlegungen ein. Schließen Sie sie nicht aus.

6. Gebot
Verlangen Sie von jeder Person innerhalb der Organisation, Ihre Kunden mindestens einen oder mehrere Tage im Jahr persönlich zu treffen und zu bedienen. Es gibt keinen Ersatz dafür, um am Puls Ihres Unternehmens und Ihrer Kunden zu bleiben.
7. Gebot
Passen Sie Ihre Geschäftsprozesse an die Bedürfnisse und Wahrnehmungen des Kunden an, und strukturieren Sie sie gegebenenfalls um. Gehen Sie von oben nach unten vor, und beziehen Sie alle Funktionsbereiche Ihrer Organisation mit ein.
8. Gebot
Strukturieren Sie Ihre Organisation entsprechend dem Markt. Richten Sie die Organisation so aus, dass sie auf Ihre Märkte zugeschnitten ist (d. h. 1 Kunde = 1 Vertreter).
9. Gebot
Entwickeln Sie eine Kunden-Rückgewinnungs-Strategie (Customer Recovery Strategy = CRS), und wenden Sie sie an. Belohnen Sie CRS-Verhalten, insbesondere bei funktionsübergreifenden Teams mit Kundenkontakt. Sowohl Marriott als auch Nordstrom nehmen den alten Grundsatz sehr ernst: „Wenn ein Kunde zufrieden ist, erzählt er oder sie es einem bis drei anderen Personen. Aber jeder unzufriedene Kunde erzählt seine Geschichte elf anderen weiter.“ Beide Organisationen reagieren prompt auf jede Reklamation.
10. Gebot
Sie sollten nur kundenfreundliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen und fördern. Obwohl dies offensichtlich und vom gesunden Menschenverstand her selbstverständlich zu sein scheint, ist es eine Tatsache, dass die meisten Organisationen so mit ihren eigenen Angelegenheiten beschäftigt sind, dass sie ihre eigentliche Daseinsberechtigung – den Kunden – aus den Augen verlieren.

Haines & McCry, 1995 (zitiert RAAB, 2002)

Es gibt in den meisten Unternehmen noch erhebliche **Defizite in der Beziehungs- und Kundenorientierung**. Vor allem die Übertragung von Verantwortung bzw. zum selbstständigen Handeln ist dafür eine wichtige Voraussetzung. Bei Ritz-Carlton-Hotels beispielsweise können Mitarbeiter über einen Betrag von maximal US \$ 2.000 verfügen, um Kundenbeschwerden eigenverantwortlich auszuräumen. Noch wichtiger sind die **gemeinsamen Einflussfaktoren der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit**, die die atmosphärischen Rahmenbedingungen betreffen.

Nach einer Untersuchung von BÖHLER (2001) wurden **eine positive Atmosphäre** und guter Service bzw. Freundlichkeit als die maßgeblichen Punkte für die gemeinsame Erzielung von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit genannt. Besonders wichtig erschienen außerdem sowohl aus Kunden- als auch aus Mitarbeitersicht ein positives Betriebsklima und externe Faktoren (wie z. B. Wetterlage oder Tageszeit). Weitere gemeinsame Faktoren waren Räumlichkeiten, Erfolg, Entlohnung und Kompetenz der Mitarbeiter.

Vor dem Hintergrund des Ergebnisses der Untersuchung, dass die Zufriedenheit der Kunden aus deren Sicht vor allem durch **guten Service und Freundlichkeit** beeinflusst wird,

„ist es somit besonders wichtig für ein Unternehmen, serviceorientierte Mitarbeiter zu beschäftigen und diese Serviceorientierung und die Unterstützung einer positiven Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden weiter zu fördern.“

Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass ein positiver Mitarbeiter-Erstkontakt für den späteren Umsatz maßgeblich ist. Dies zeigt, wie wichtig eine intensive kundengerechte Personalförderung ist.

Der Bäckerei-Massenfilialist "Der Beck" aus Erlangen lebt dieses Konzept. Hier wird der Kunde großformatig, wie nachfolgende Abbildung zeigt, in den "Mittelpunkt" gerückt. Das Organigramm wird augenfällig in den Filialen ausgehängt.

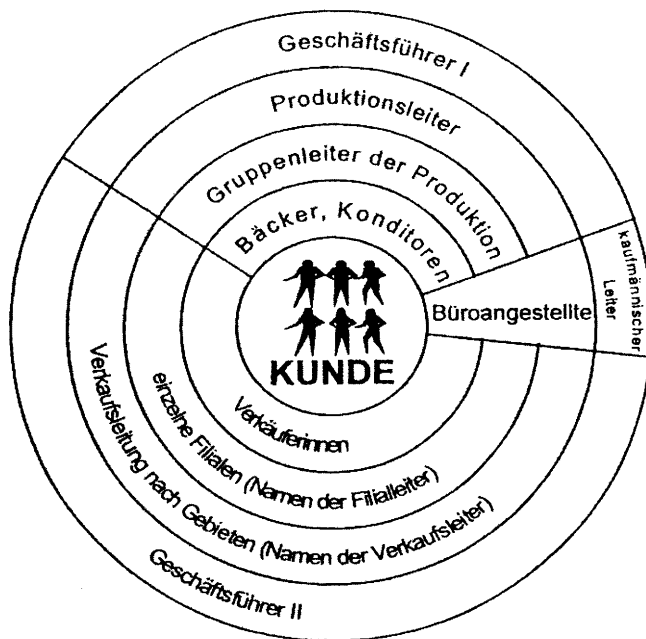


Abbildung 15: Kundenorientiertes Organigramm

Gespräche in der Kundenbeziehung können vor allem bei unzufriedenen Kunden problematisch sein. Unzufriedenheit entsteht durch eine negative Differenz zwischen den Leistungserwartungen einerseits und der subjektiven Leistungswahrnehmung andererseits. Als Verhaltensoptionen stehen dem Kunden:

- Inaktivität,
- die grundsätzliche Abkehr vom Unternehmen,
- Verzicht auf die bzw. Substitution der Leistung (z. B. Auszug aus dem Hotel),
- negative Mund-zu-Mund-Kommunikation,
- Einschaltung der Gerichtsbarkeit,
- Beschwerde gegenüber Drittinstitutionen (z. B. Verbraucherverbänden),
- kollektive Beschwerde (zusammen mit anderen Leistungsempfängern) beim Unternehmen oder
- individuelle Beschwerde beim Unternehmen

zur Verfügung. Besonders Unternehmen im Dienstleistungsbereich (Krankenhäuser, Tourismus) beginnen erst allmählich, ihre Bemühungen um ein **konstruktives Beschwerdemanagement** zum Zwecke der Kundenbindung zu verstärken.

Erreicht werden muss, dass der beschwerdewillige Kunde mit der Zugänglichkeit zum Beschwerdeweg zufrieden ist. Auf gut Deutsch: Es muss leicht sein, sich zu beschweren. Als Instrumente zur Beschwerde- (bzw. zur Kunden-Feedback-) Intensivierung sind z. B. im Tourismusbereich insbesondere geeignet:

- kostenfreie Servicetelefone (0800-Nummer) oder zumindest gebührengünstige Telefonnummern (0180-Nummer zum Normaltarif für Orts-, Regional- und Fernverbindungen),
- 24-Stunden-Hotline,
- deutlich sichtbare Auslage von Comment cards in Verbindung mit der Anbringung einer Beschwerdebox ("Meckerkasten"),
- Einsatz von Videogeräten, die zur Aufzeichnung von Beschwerdeäußerungen zur Verfügung stehen,
- Bekanntmachung einer Beschwerdemöglichkeit mit Nennung eines konkreten Ansprechpartners, z. B. in Prospekten oder Anzeigen,
- allgemeine Kundenbefragungen,
- spezielle Beschwerdebefragungen,
- Gewährung von Garantien (z. B. 15-Minuten-Versprechen von Ibis),

- Kundengespräche während des Hotelaufenthaltes (z. B. Cocktail mit der Direktion),
- telefonische Nachfassaktionen, bei denen kurze Zeit nach der Reise die Zufriedenheit erfragt wird,
- Kundengespräche während eines Kundentreffens nach einer Reise,
- Kundengespräche während eines Kundenbindungs-Events nach der Reise,
- Kundenkonferenzen (Customer focus groups),
- Einrichtung von Serviceständen (Customer relation desks),
- Einsatz eines "Liberos", der z. B. direkt vor dem Verlassen des Hotels in einem letzten Gästekontakt nach der Zufriedenheit fragt.

Zur richtigen Nutzung der Beschwerden muss ein aktives Beschwerdemanagement mit folgenden Elementen aufgebaut werden:

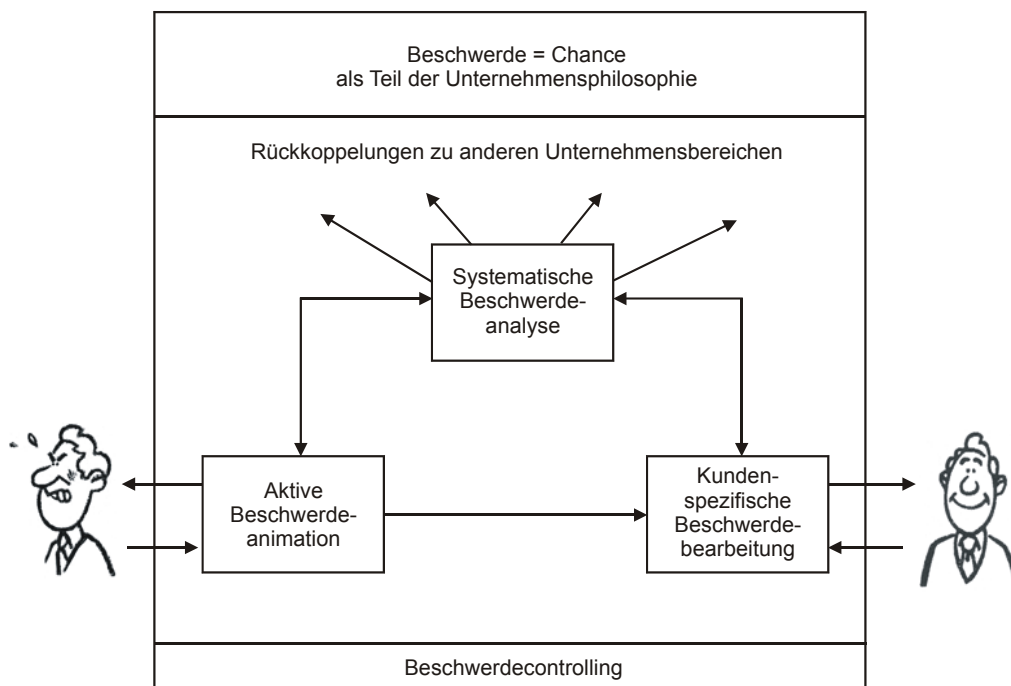


Abbildung 16: Aktives Beschwerdemanagement

Der wichtigste Baustein innerhalb des Beschwerdemanagements ist die Einsicht, dass Beschwerden Chancen und nicht etwas Negatives darstellen. Diese Sichtweise muss von den Führungspersonen vorgelebt werden, damit sie von allen Mitarbeitern übernommen werden kann.

Ein anderer Schwerpunkt liegt in der aktiven Beschwerdeanimation. Untersuchungen zeigen, dass sich die Mehrzahl der Kunden lieber

verärgert von einem Anbieter abwenden, als sich mit einer Beschwerde an ihn zu richten. Es wird auch auf Kundenseite eine andere Einstellung zum Thema "Beschwerde" benötigt, um möglichst viele Anregungen für Verbesserungsprozesse zu erhalten.

Ist die Beschwerde erfasst, muss sie kundenbezogen bearbeitet werden. Auch wenn die internen Prozesse standardisiert sind, muss der Kunde immer den Eindruck haben, dass seine Beschwerde ernsthaft aufgenommen und individuell bearbeitet wurde.

Zur Nutzung der Lernpotenziale von Beschwerden, muss eine systematische Erfassung der Beschwerden erfolgen. Neben den Beschwerdeführern und der Verantwortlichen für die Beschwerdebearbeitung ist insbesondere der Beschwerdeanlass sowie die daraufhin erfolgte interne Reaktion zu vermerken. Nur mit Hilfe einer umfassenden Datenbasis können Prozessoptimierungen sinnvoll erfolgen.

Der letzte Baustein des aktiven Beschwerdemanagements ist das Beschwerdecontrolling. Erst wenn alle Aktivitäten mit Hilfe geeigneter Kennzahlen regelmäßig überprüft und verbessert werden können, kann sich der erhoffte Erfolg einstellen.

Zur Frage der praktischen Vorgehensweise ist es wichtig, bei Kundenkritik möglichst immer nach dem gleichen Schema zu verfahren, um eine einheitliche Vorgehensweise (z. B. in der Abteilung) zu garantieren:

3.9 Übungsaufgaben

1. Nennen Sie einige Ziele von Mitarbeiterbesprechungen.
2. Was ist an einem Rundgespräch das Besondere?
3. Erläutern Sie die Doppelfunktion des Gesprächs-Leiters bei einem Rundgespräch!
4. Wie gliedern Sie als Diskussions-Leiter das Thema, damit Sie den "roten Faden" nicht verlieren?
5. Beantworten Sie bitte folgende Frage: Was ist ein Kunde bzw. welche Bedeutung hat er für Sie?
6. Als Mitarbeiter eines Hotels stehen Sie vor dem Hotelgebäude (sind als Mitarbeiter nicht zu erkennen) und gehen auf einen fremden Menschen zu, sagen guten Tag und eröffnen mit:

„Schönes Hotel hier.“

Gast: „Finde ich gar nicht, ich kenne bessere“.

Sie: „Ich habe gehört, dass man hier gut essen kann“.

Gast: „Das weiß ich nicht, ich habe hier nicht gegessen“.

Sie: „Der Klavierlehrer spielt sehr schöne Musik“.

Gast: „Das ist nicht mein Geschmack“.

Wie bekommen Sie mit einer anderen Gesprächsart besseren Kontakt zu dem Kunden?

7. Stellen Sie durch eine Übersicht die Zielorientierung von Entscheidungen fest. Berücksichtigen Sie dabei quantitative und qualitative Ziele (von eindeutig bis schlecht quantifizierbar).
8. Sie sind Abteilungsleiter und kommen nach einer längeren Dienstreise in Ihr Büro zurück. Sie bemerken, dass einer Ihrer Mitarbeiter einen Fehler gemacht hat, der Sie nicht nur zwei Stunden Arbeit kosten wird, sondern auch den Verlust eines wichtigen Kunden nach sich zieht. Sie sind über diesen unnötigen Fehler ziemlich wütend. Was sollten Sie tun?
 - a) Den Mitarbeiter gleich herztieren und ihm so richtig die Meinung sagen, Dampf ablassen.
 - b) Damit die anderen Mitarbeiter nicht denselben Fehler machen, ihn vor versammelter Mannschaft zur Rede stellen.

- c) Den Mitarbeiter zu sich ins Büro holen und unter vier Augen klären, wie es zu solch einem Fehler kommen konnte.
 - d) Da die Zeit drängt und wichtige Termine anstehen, sich erst einmal an die Arbeit machen. Bei nächster Gelegenheit werden Sie sich den Mitarbeiter aber vornehmen.
9. Womit kann eine Führungskraft in jedem Falle mehr bewirken?
- a) indem sie ihr negatives bzw. positives Urteil zurückhält
 - b) mit Kritik falschen Verhaltens
 - c) mit regelmäßiger Anerkennung richtigen Verhaltens
10. Wir schildern Ihnen jetzt ein Beurteilungsgespräch, welches sich in gleicher Weise überall ereignen könnte:
- (1) Führungskraft: *„Tja, Sie ahnen es schon. Es ist wieder einmal so weit. Ich muss Sie beurteilen. Ist uns beiden ja nicht gerade angenehm, aber es muss nun mal sein. Im Großen und Ganzen bin ich eigentlich recht zufrieden mit Ihnen.“*
- Mitarbeiter: *„Heißt das, ich bin nicht besonders?“*
- (2) Führungskraft: *„Nein, das wollte ich damit nicht sagen. Gehen wir besser in die Einzelheiten. An der Qualität Ihrer Arbeit habe ich nichts auszusetzen. Allerdings sind Sie manchmal recht langsam.“*
- Mitarbeiter: *„Das ist mir zu schwammig. Bitte sagen Sie mir konkret, was Sie an mir kritisieren!“*

(3) Führungskraft: *„Das will ich Ihnen gerne sagen (Die Führungskraft bringt ein Beispiel, aus dem hervorgeht, dass der Mitarbeiter Schwierigkeiten hat, schnell zu einer Entscheidung zu gelangen). Was hemmt Sie daran, Entscheidungen zu treffen?“*

Mitarbeiter: *„Ich möchte eben erst ganz sicher sein.“*

(4) Führungskraft: *„Das kann ich sehr gut verstehen, aber viele Situationen verlangen nun mal eben eine schnelle Entscheidung. Was meinen Sie, wie wir in Zukunft dieses Problem in den Griff bekommen können?“*

Mitarbeiter: *„Sie haben sich sicherlich schon etwas überlegt.“*

(5) Führungskraft: *„Ja, ich denke ich werde Ihnen in Zukunft konkrete Termine setzen oder noch besser, wir werden diese gemeinsam abstimmen.*

Kommen wir zu dem nächsten Punkt ‘Zusammenarbeit’. Hier kann ich Ihnen unbedenklich eine ganz ausgezeichnete Note geben. Sie sind stets freundlich und hilfsbereit, so dass man mit Ihnen hervorragend kooperieren kann.“

Frage: Beurteilen Sie die einzelnen Gesprächsepisoden!

(1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

(5) _____

11. Verbinden Sie in einem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Anerkennung mit der Zielvereinbarung!