

INHALT

3

Best Practice
Weihnachtsfeier:
Das ist wichtig

4

Best Practice
Immobilien-
gutachter: Darauf
kommt es an

5

**Besser kommu-
nizieren**
Endlich schlagfähig
– mit der richtigen
Technik

7

**Methoden und
Tools**
Hände frei: Spra-
cherkennung auf
dem Desktop

INNOVATIV FÜHREN

Workshop: Weniger Stress und alle auf einer Linie!

Ein Workshop eignet sich zum gemeinsamen Brainstorming, Ideenfinden und um alle Teilnehmer auf einen gemeinsamen Kurs zu bringen. Methodische Ansätze zur Arbeit mit Gruppen – wie z. B. Open Space, World Café oder Zukunftskonferenzen – gibt es viele. Wir zeigen Ihnen, wie Sie in Workshops mit vier einfachen Aufgaben bzw. Schritten in kurzer Zeit zu Ihrem Ziel gelangen.



© Gajus – Fotolia.com

Workshops sind ein effektives Instrument, um von dem enormen Erfahrungsschatz der einzelnen Teilnehmer zu profitieren. Statt dass jeder für sich im stillen Kämmerlein allein vor sich hin brütet, werden hier verschiedene Ideen, Aspekte und Meinungen gesammelt, besprochen, verdichtet und gebündelt.

Dabei kann das Ziel des Workshops über die reine Ideenfindung hinausgehen und dazu dienen, zunächst widersprüchliche Ansichten in eine ganz bestimmte Richtung zu lenken.

Workshop als erster Schritt

Mit einem Workshop legen Sie die Marschrichtung hin zum neuen Leitbild, zur neuen Corporate Identity fest. Setzen Sie drei Stunden für dieses erste Treffen an. Ein Moderator aus den eigenen Reihen oder ein externer Kommunikationsprofi sollte die Vorbereitung übernehmen und durch den Workshop führen. Ihm muss die inhaltliche Zielsetzung klar sein (in unserem Beispiel: Erarbeitung einer gemeinsamen Botschaft/eines gemeinsamen Leitsatzes, auf dessen Grundlage ein neues Kommunikationskonzept insbesondere für die Website erarbeitet werden soll). Nur so kann er die Teilnehmer von ihrer eigenen Sichtweise zu einer (gewünschten) Wir-Perspektive führen.



BEISPIEL

Mit viel Herzblut, aber ohne klare Botschaft wurde vor vielen Jahren die eigene Internetseite entwickelt. Sie wird zwar gelegentlich aktualisiert, doch dem heutigen Image des Unternehmens wird sie ebenso wenig gerecht wie den aktuellen technischen Anforderungen, um im riesigen World Wide Web gefunden zu werden. Den wenigen Besuchern, die die Seite aufrufen, vermittelt sie – sowohl optisch als auch inhaltlich – ein heute nicht mehr zeitgemäßes Bild. Die Außenwahrnehmung muss dringend überarbeitet werden. Das ist den meisten im Unternehmen klar. Doch wie soll man die Aufgabe angehen? Wo soll man anfangen?



Kluge Hilfen

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

es ist eine Kunst, immer mit Bordmitteln auszukommen. Das macht aber nur dann Sinn, wenn man aufrüstet und auf dem aktuellen Stand bleibt. Eine durchaus interessante Entwicklung ist die Nutzung von Sprachassistenzsystemen. Unser Autor Dirk Bongardt beschreibt (Seite 8), wie Sie Texte schneller eingeben und dabei Zeit sparen können. Und auch an anderer Stelle können wir Ihnen helfen, Ihre Bordmittel auf-

zurüsten – mit sehr speziellen rechtlichen Empfehlungen (Seite 3) oder mit einer klugen Vorgehensweise, um ein Team wieder auf Kurs zu bringen. Mehr hierzu lesen Sie im Leitartikel und damit: willkommen an Bord unserer aktuellen Ausgabe!

Gerhard Tinnefeldt

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



KOSTENFREI!

Nutzen Sie Ihren
Login unter
www.fum-gwi.de

Benutzername:
fum
Passwort Oktober:
feedback17

EXPERTENTIPP

Wenn Sie sich für die PowerPoint-Variante entschieden haben, testen Sie vor dem Workshop die Technik vor Ort: Funktionieren Laptop und Beamer? Läuft die Präsentation? Bereiten Sie den Raum für die Teilnehmer vor: Legen Sie Moderationskarten, Papier (alternativ Schreib- oder Zeichenblöcke) und Stifte aus. Stellen Sie jedem Teilnehmer eine Tasse und ein Glas an seinen Platz und verteilen Sie Getränke (Kaffee und Tee in Kannen, Wasser und Erfrischungsgetränke in Flaschen) auf den Tischen.

CHECKLISTE

Das brauchen Sie für Ihren Workshop:

- ▶ Namensschilder
- ▶ Moderationskarten
- ▶ Stifte
- ▶ Papier, Schreib- oder Zeichenblöcke
- ▶ Flipchart mit Magneten (alternativ Pinnnadeln, Klebeband)
- ▶ Fotoapparat
- ▶ Laptop
- ▶ Beamer
- ▶ Gläser, Tassen
- ▶ Kaffee, Tee, alkoholfreie Getränke

Vorbereitung

Überlegen Sie, wer an dem Workshop teilnehmen soll: Welche Expertise brauchen wir? Buchen Sie eine Location bzw. einen entsprechenden Raum für Ihren Workshop und laden Sie die Teilnehmer ein. Beschreiben Sie in der Einladung kurz Sinn und Zweck des Workshops und geben Sie – beispielsweise in Form einer Agenda – einen Überblick über den Programmverlauf. Bereiten Sie für den Workshop eine kurze PowerPoint-Präsentation vor, in der Sie die jeweiligen Fragen auflisten, die es bei den (im Folgenden genannten) Aufgaben zu beantworten gilt. (Alternativ können Sie selbstverständlich auch Zettel austeilen, auf denen die Aufgaben stehen.)

Begrüßung und Vorstellung

Der Moderator (oder alternativ derjenige, der zum Workshop geladen hat) begrüßt die Teilnehmer und erklärt, warum sie hier sind. Außerdem erklärt er Vorgehensweise und Zielsetzung des Workshops. Je nach Teilnehmerzahl stellen sich anschließend alle Teilnehmer kurz vor. Wenn man sich untereinander nicht kennt, empfiehlt es sich, Namensschilder aufzustellen. Planen Sie für die Vorstellung nicht mehr als zehn Minuten ein.

1. Aufgabe: „Wir sitzen alle im selben Boot“

Der Moderator lässt alle Teilnehmer ein Boot malen. Dabei macht er deutlich, dass es hierfür kein „richtig“ oder „falsch“ gibt: Es gibt verschiedene Boote. Welche Aufgaben muss eine Crew übernehmen, um ihr Boot erfolgreich zu navigieren? Wo sehen sich die einzelnen Workshop-Teilnehmer bei diesen Aufgaben? Mit dieser Einstiegsaufgabe vermittelt der Moderator die Aussagen „Wir sitzen alle in einem Boot“, „Jeder hat seine Aufgaben“, „Nur gemeinsam erreichen wir das Ziel“, „Jeder darf seine eigene Meinung/Perspektive haben“. Für diese Aufgabe sollten rund fünf Minuten eingeplant werden.

2. Aufgabe: Ich-Perspektive/Selbstreflexion

Jeder Teilnehmer beantwortet für sich folgende Fragen und hält die Antworten stichwortartig auf einer Karteikarte fest:

- Warum bin ich Mitglied dieses Teams?
- Was erwarte ich von unserem Workshop?
- Was erwarte ich von den anderen Teammitgliedern?
- Was gefällt mir an unserer bisherigen öffentlichen Darstellung (Website, Flyer, Logo, Social-Media-Auftritt etc.)?
- Was gefällt mir nicht?

Anschließend werden die Karteikarten mit den individuellen Antworten ans Flipchart geheftet und Übereinstimmungen, Ungewöhnliches und Überraschendes herausgearbeitet. Zur Dokumentation sollten die Karteikarten am Flipchart abfotografiert werden. Die gesamte Aufgabe darf gut 25 Minuten in Anspruch nehmen.

3. Aufgabe: Aktuelles Leitbild und Außenwahrnehmung

Alle Teilnehmer erarbeiten gemeinsam in Arbeitsgruppen folgende Fragen und halten die Antworten stichwortartig auf Karteikarten fest: Welche Botschaften senden wir nach außen? Welchen Eindruck vermitteln wir? Wie kommen unsere Botschaften in der Außenwelt an? Auch hiernach werden die Karteikarten wieder ans Flipchart geheftet und Übereinstimmungen, Ungewöhnliches und Überraschendes herausgearbeitet und zur Dokumentation abfotografiert. Planen Sie hier 30 Minuten ein.

HINWEIS

Damit niemand (auch nicht die Raucher) den Workshop einzeln unterbrechen muss, sollten Sie eine oder zwei Pausen von fünf bis zehn Minuten einplanen.

4. Aufgabe: Wir-Perspektive/Gemeinsam zum Ziel

Die Teilnehmer erarbeiten in Arbeitsgruppen folgende Fragen und halten die Antworten stichwortartig auf Karteikarten fest: Was wollen wir erreichen? Was vereint uns? Was macht uns erfolgreich? Was ist nicht so toll, woran sollten wir arbeiten? Sammeln Sie anschließend die Karten wieder ein und heften Sie sie ans Flipchart. Arbeiten Sie Besonderes, Ungewöhnliches und Überraschendes heraus und fotografieren Sie die Karten ab. Planen Sie für diese Aufgabe 30 Minuten ein.

5. Offenes Brainstorming und Diskussion

Alle Teilnehmer brainstormen und diskutieren in offener Gruppe folgende Fragen: Wen wollen wir mit unserer Botschaft, unserer Außendarstellung erreichen? Was ist uns dabei besonders wichtig? Wie soll unser Leitbild künftig aussehen? Welche Aufgaben müssen dazu erfüllt werden? Die Ergebnisse werden direkt auf dem Flipchart festgehalten und anschließend zur Dokumentation abfotografiert. Die Aufgabe sollte 30 Minuten nicht überschreiten.

6. Aufgabenverteilung

Im letzten Schritt geht es um die konkrete Aufgabenzuteilung und Festlegung von Deadlines: Wer übernimmt was bis wann? Legen Sie einen Termin für ein nächstes Treffen fest, bei dem die Teilnehmer die Ergebnisse ihrer Aufgaben vorstellen werden.

7. Verabschiedung

Beenden Sie den Workshop mit einem Schlusswort vonseiten des Einladenden.

Autorin: Nicole Marschall ist Dipl.-Kauffrau und arbeitet als Kommunikationsexpertin u.a. bei ANNÉ SCHWARZKOPF COMMUNICATIONS, Köln.

Weihnachtsfeier: Das ist wichtig!

Ja, tatsächlich – bald ist schon wieder Weihnachten, und die dazugehörige Feier im Betrieb steht an. Zwar sind Arbeitgeber nicht verpflichtet, eine solche Veranstaltung durchzuführen, aber in den meisten Firmen gehört es doch zum guten Ton dazu. Doch welche rechtlichen Grundlagen gelten hierfür, und wie sind die Teilnehmer versichert?

Auch wenn der Chef in der Regel keine Feier veranstalten muss, ist das eigentlich immer ratsam: Denn es verbessert das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Motivation der Beschäftigten, wenn sie sich in ungezwungenem Rahmen austauschen können. Die Frage des Budgets ist daher oft zweitrangig – in erster Linie geht es um die Geste. Wenn die Feier stattfindet, stellt sich die Frage: Ist die Teilnahme Pflicht? Hierzu gibt es keine gesetzlichen Bestimmungen. In aller Regel verpflichten auch keine Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder individuellen Arbeitsverträge die Beschäftigten zum Kommen. Der Arbeitnehmer ist zwar verpflichtet, seine arbeitsvertragliche Hauptpflicht zu erfüllen, sprich, zu arbeiten. Doch das beinhaltet den Besuch der Weihnachtsfeier natürlich nicht. Es existiert auch keine Nebenpflicht zur Teilnahme an der Veranstaltung.

Entscheidend: Feier während der Arbeitszeit oder nicht?

Auch wenn keine Teilnahmepflicht besteht, können Beschäftigte nicht einfach fernbleiben. Das gilt zumindest dann, wenn die Feier während der regulären Arbeitszeit stattfindet. Möchte der Betroffene nicht kommen, muss er in diesem Fall weiterarbeiten. Denn er hat ja weiterhin seine Arbeitspflicht zu erfüllen. Ist das aufgrund der abwesenden Kollegen nicht möglich – und kann dem Mitarbeiter auch keine andere zumutbare Tätigkeit zugewiesen werden –, ist er von seiner Arbeitspflicht befreit und darf nach Hause gehen. Einfacher ist es, wenn nach Dienstschluss gefeiert wird; dann dürfen Beschäftigte ohne weitere Voraussetzungen der Feier fernbleiben.

Am besten sollten alle Arbeitnehmer eingeladen werden

Mit der Einladung ist es so eine Sache: Da das Ganze ja ein freiwilliges Angebot des Arbeitgebers ist, besteht vonseiten der Beschäftigten grundsätzlich kein Anspruch darauf, zur Feier eingeladen zu werden. Allerdings darf der Chef keine Mitarbeiter willkürlich vom Besuch der Veranstaltung ausschließen. Das verbietet der allgemeine arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz. Außerdem wäre es abgesehen von der rechtlichen

Situation auch eher unklug, Beschäftigte auszuschließen. Dann würde der erhoffte Identifikations- und Motivationsschub nicht nur ausbleiben, sondern sich womöglich ins Gegenteil verkehren. Es ist daher in alle Regel ratsam, die Einladung gegenüber der gesamten Belegschaft auszusprechen. Das beinhaltet auch Aushilfen, Leiharbeiter und Praktikanten und gilt für alle Abteilungen.

HINWEIS

Nicht vergessen sollte die Geschäftsleitung auch die „guten Geister“ aus dem Facility Management oder der Kantine. Diese Menschen gehören ebenso wie die Leistungsträger aus Vertrieb, Accounting, HR und dem Topmanagement dazu.

Berechtigter Ausschluss der Teilnahme in Ausnahmefällen

Der Arbeitgeber darf bestimmte Beschäftigte von der Feier ausschließen, wenn es dafür einen sachlich nachvollziehbaren Grund gibt. Dieser muss zudem dringend betrieblich geartet sein. Das ist etwa dann der Fall, wenn einzelne Arbeitnehmer eine Notfallbesetzung gewährleisten müssen. Aber Achtung: Dann sollte sich der Chef diesen Mitarbeitern gegenüber in anderer Art und Weise erkenntlich zeigen. Sonst fühlen sie sich ausgeschlossen und nicht geschätzt.

Keine Narrenfreiheit während der Feier

Auch im Rahmen der Weihnachtsfeier gelten weiterhin arbeitsvertragliche Nebenpflichten. Das heißt, ein gravierendes Fehlverhalten kann durchaus negative arbeitsrechtliche Konsequenzen wie z. B. Abmahnungen oder sogar verhaltensbedingte Kündigungen zur Folge haben. Das gilt sogar dann, wenn außerhalb der Arbeitszeit gefeiert wird. Wer also Vorgesetzte oder Kollegen beleidigt bzw. belästigt oder sich alkoholisiert prügelt, riskiert daher seinen Arbeitsplatz. Auch kritische Wortäußerungen über den Arbeitgeber sollten tunlichst vermieden werden.

Autorin: Silke Rohde

HINWEIS

Für die Teilnahme an der Weihnachtsfeier besteht der gesetzliche Unfallversicherungsschutz, auch wenn diese nach Feierabend oder außerhalb des Betriebsgeländes stattfindet. Versichert sind alle Tätigkeiten, die mit dem Gemeinschaftszweck der Veranstaltung vereinbar sind, z. B. Essen, Sport, Spiele, Tanzen. Ebenso sind die Organisation im Vorfeld und der direkte Heimweg nach dem offiziellen Ende der Feier, das der Arbeitgeber bestimmt, abgedeckt. Danach besteht kein Versicherungsschutz mehr (z. B. wenn nach weiteren Getränken auf dem Heimweg ein Unfall passiert).

EXPERTENTIPP

Arbeitgeber können einen Teil der Kosten einer Weihnachtsfeier von der Steuer absetzen, wenn auch nur in einem gewissen Rahmen. Dafür gibt das Einkommenssteuergesetz (EStG) allerdings zwei Voraussetzungen vor: Zum einen muss die Feier während der Arbeitszeit anberaumt werden, und zum anderen muss sie sich an alle Beschäftigten richten.

HINWEIS

(Übermäßiger) Alkoholkonsum schließt den Schutz der Unfallversicherung grundsätzlich nicht aus. Nur wer so stark betrunken ist, dass der alkoholbedingte Ausfall seiner kognitiven oder motorischen Fähigkeiten von derart übertragender Bedeutung ist, dass im Vergleich hierzu die versicherte Tätigkeit in den Hintergrund tritt, ist nicht mehr versichert. Doch dazu sollte es gar nicht erst kommen.

Immobiliengutachter: Darauf kommt es an

EXPERTEN-TIPP

Finden lässt sich ein öffentlich bestellter Fachmann in Ihrer Region auf der Internetseite des bundesweiten Sachverständigenverzeichnisses der Industrie- und Handelskammern.

HINWEIS

Allerdings sollten Sie von Anfang an einen Spezialisten zurate ziehen, wenn es um rein finanzielle Aspekte geht. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn es Streit um Architektenhonorare gibt oder der Wert von Immobilien und Grundstücken ermittelt werden sollen. Speziell für diese Fragen bilden die IHK und die Architektenkammer eigene Experten aus: zum einen Sachverständige für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken und zum anderen solche für Architekten- und Ingenieurhonorare.

EXPERTEN-TIPP

Häufig kann es schon sinnvoll sein, auf den besser qualifizierten Gutachter zu warten. Wenn es allerdings um Baumängel geht, die erfasst werden sollen, und möglicherweise eine gerichtliche Auseinandersetzung droht, dann empfiehlt sich sowieso ein selbstständiges Beweisverfahren. Darin ermittelt ein vom Gericht bestellter Gutachter die Mängel und beziffert diese. Wenn Sie selbst „irgendeinen“ Gutachter bestellen, kommt seiner Arbeit vor Gericht unter Umständen kein Beweiswert zu.

Immobilien gehören in der Regel zu den größten Werten eines Unternehmens. Umso wichtiger ist es, kompetente Fachleute mit der Schätzung von, beispielsweise, Gebäuden insgesamt oder Baumängeln zu beauftragen. Doch die Suche nach dem richtigen Sachverständigen hat oft ihre Tücken.

Der Begriff des Sachverständigen an sich ist nicht geschützt, d.h., grundsätzlich darf sich jeder so nennen. Damit ist keine bestimmte Ausbildung oder Qualifikation verbunden. Das macht die Suche nach einem kompetenten Gutachter unter Umständen zum Lotteriespiel. Falls Sie also über persönliche Empfehlungen einen Experten engagieren können, ist es ratsam, diese Chance zu nutzen.

EXPERTENTIPP

Entscheidender als der Titel des Gutachters sind die Inhalte seiner Ausbildung, auf der die Qualifikation eines Sachverständigen fußt. In der Regel informiert der Internetauftritt des Experten darüber – das sollte er zumindest. Tut er das nicht, ist Vorsicht geboten.

Gütesiegel der IHK bietet gewisse Sicherheit

Wer einen Bausachverständigen sucht, sollte darauf achten, dass dieser öffentlich bestellt und vereidigt ist. Dieses Merkmal ist das einzige, das die gesamte Branche als passende Qualifizierung für die Aufgabe akzeptiert. Die Industrie- und Handels-, Ingenieur- und Architektenkammern schulen diese Experten. Am Ende gibt es einen dreistufigen Test bestehend aus einer Vor-, einer bis zu eintägigen schriftlichen und einer einstündigen mündlichen Hauptprüfung. Wer diese anspruchsvolle Prüfung erfolgreich gemeistert hat, verfügt in jedem Fall über umfangreiches Fachwissen.

Grundsätzlich gilt: Setzen Sie am Anfang auf einen Allrounder

Wenn Sie nicht unbedingt ein spezielles Problem haben, das einen ausgewiesenen Fachmann auf einem klar eingegrenzten Gebiet erfordert, ist es oft ratsam, mit einem ganz „normalen“ Sachverständigen zu beginnen. Denn ein solcher Allrounder kann in vielen Fällen aufgrund seines breiten Wissens eher die Ursache für ein Problem finden als ein Spezialist, der sich beispielsweise nur mit Farben, Lacken und dem Mauerputz auskennt. Hier ein Beispiel: Der Riss in der Wand der Halle hat seinen Ursprung womöglich gar nicht in dem

vermeintlich falsch angebrachten Putz, sondern bereits im mangelhaft erbauten Fundament. Sie sollten daher nur dann einen Sachverständigen mit einer ganz bestimmten Spezialisierung und Expertise beauftragen, wenn der Allrounder mit seinem Latein am Ende ist und er empfiehlt, einen Spezialisten hinzuzuziehen.

Problem: Kapazitätsengpass

Die Prüfung zum öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen ist wie erwähnt sehr schwer. Das führt hin und wieder zu einem Problem: Es gibt nicht genügend Fachleute, die den Bedarf an seriösen Gutachtern decken könnten. Sprich, die öffentlich bestellten und vereidigten Gutachter sind oft auf Monate hinaus ausgebucht. Wer dann nicht warten kann, muss umdisponieren und sich flexibel zeigen: Eventuell ist es in diesem Fall sinnvoll, auf einen Architekten oder Bauingenieur zurückzugreifen. Hier sind in der Regel schneller Termine frei. Gerade wenn es darum geht, Bauschäden zu erkennen, ist ihr Fachwissen meist ausreichend. Allerdings ist es zweifelsohne besser, notfalls in den sauren Apfel zu beißen und abzuwarten, bis der öffentlich bestellte und vereidigte Gutachter Zeit für einen Termin hat.

Gerichtsverfahren meiden – außergerichtliche Einigung anstreben

Grundsätzlich raten Experten jedoch dazu, einen Prozess mit dem Bauunternehmen zu vermeiden und sich mit der Firma irgendwie zu einigen. Das ist oft der klügere Weg, als unbedingt seine Forderungen komplett erfüllt zu bekommen. Ohnehin dauert es lange, bis der Prozesstermin überhaupt anberaumt wird. Dann gilt es, die Länge des Verfahrens selbst zu sehen, und schlussendlich gilt dann immer noch der Spruch, dass man vor Gericht und auf hoher See in Gottes Hand ist. Sprich, es steht keineswegs fest, dass die Richter den Fall genauso einschätzen wie Sie. Häufig enden Baumangelprozesse auch mit einem Vergleich – der so oder ähnlich vielleicht schon viel früher möglich gewesen wäre.

Autorin: Silke Rohde

Endlich schlagfähig – mit der richtigen Technik

„Das hat doch noch nie funktioniert!“
 „Das haben wir doch immer so gemacht!“
 Kennen Sie das? Sie sitzen in einem Meeting und ein Mitarbeiter treibt Sie mit Killerphrasen oder kritischen Fragen in die Enge. Oder er attackiert verbal einen Kollegen. Und anstatt souverän auf den Angriff zu reagieren oder Ihren sprachlosen Angestellten zu verteidigen, sind Sie selbst wie gelähmt und bringen kein Wort heraus – und ärgern sich wochenlang über Ihr eigenes Unvermögen.



© Fotolia.com / Gorodenkoff

Verbale Angriffe können sehr verletzen, und in den Fällen, in denen Ihnen keine passende Antwort einfällt, quält die Machtlosigkeit noch zusätzlich. Abfinden müssen Sie sich mit solchen Attacken als Führungskraft aber nicht. Vielmehr sollten Sie Ihrem Gegenüber Grenzen aufzeigen und in angemessener Form darauf reagieren – und zwar mit Methode!

Wie „schlagfertig“ sollten Führungskräfte sein?

Aus eigener Erfahrung kann ich Ihnen versichern, dass Schlagfertigkeit lernbar ist. Der Begriff selbst löst aber häufig eine gewisse Skepsis aus. Schließlich ist er nicht nur positiv konnotiert, denn sein Ursprung liegt im Militärischen: Wie bei einer militärischen Auseinandersetzung hinterlässt auch die schlagfertige Antwort Wunden, wenn sie nur auf die Verletzung des Gegenübers ausgerichtet ist. Es gibt allerdings auch Techniken, die der Selbstbehauptung und Stärkung der eigenen Position dienen – ohne dass sie einem anderen Menschen Schaden zufügen. Unter Selbstbehauptung verstehe ich auch Ihre Wirkung als Führungskraft, als Repräsentant eines Teams oder einer Gruppe in einem Unternehmen.

HINWEIS

Jeder Konter, der den Angreifer in einem schlechten Licht dastehen lässt, hat auch seine Schattenseite. Sie sollten daher immer bedenken, dass die Beziehungsebene entscheidend für Ihr nächstes Gespräch oder Ihren nächsten Verhandlungserfolg ist. Es geht darum, souverän zu reagieren und den eigenen Status oder die eigene Position zu behaupten, nicht den anderen verbal herabzusetzen.

Der schlagfertige Konter – das verbale Stoppschild

Egal, wie clever Sie kontern, bedenken Sie dabei immer, dass die schlagfertige Antwort nur das verbale Stoppschild sein kann. Eine Person soll erkennen, dass sie bewusst oder unbewusst eine Grenze überschritten hat. Schlagfertigkeit bedeutet nicht, streitsüchtig und aggressiv zu sein. Lassen Sie sich selbst die Freiheit, zu entscheiden, auf welchem Niveau Sie kommunizieren wollen. Nutzen Sie jede Möglichkeit, ein Gespräch wieder auf eine angemessene Ebene zurückzuführen.

BEISPIEL

Kommen wir noch einmal auf die eingangs beschriebene Situation zurück. Ein Mitarbeiter unterbricht den Chef im Meeting mit den Worten: „Aber in der Praxis sieht das doch ganz anders aus!“ Das ist eine besonders perfide Killerphrase, unterstellt sie doch, dass Sie als Führungskraft keine Ahnung von der Praxis haben. „Sie irren sich. Dieses Vorgehen ist absolut praxistauglich. Wir waren aber gerade bei der Frage, ...“, wäre eine angemessene Reaktion. Lassen Sie sich in solchen Fällen gar nicht erst auf eine Diskussion mit dem Mitarbeiter ein. Diese würde fast zwangsläufig in eine Rechtfertigung münden. Weder Sie noch Ihr Mitarbeiter hätten dadurch etwas gewonnen. Egal, wie brenzlich die Situation ist: Kommen Sie schnell auf die Sachebene zurück und suchen Sie nach einer Lösung für das Problem oder reden Sie über die gemeinsamen Ziele.

EXPERTENTIPP

Kontern können Sie auch mit einer direkten Ablenkungsfrage oder mit Warum-Fragen, die ein enormes Potenzial haben, Ihr Gegenüber in den Rechtfertigungsmodus zu bringen.

Mit Fragetechniken kontern

Wenn Sie Gespräche analysieren, in denen jemand einen cleveren Konter platziert hat, dann erken-

nen Sie sehr schnell, dass hinter vielen schlagfertigen Antworten bestimmte Muster stecken. Eine davon ist die Fragetechnik, mit der es Ihnen erheblich leichter fallen wird, in brenzligen Situationen die Oberhand zu behalten. Jemand stellt Ihnen eine kritische Frage? Kontern Sie einfach mit einer eigenen – etwa mit einer Definitionsfrage:

„Chef, Sie verstehen wenig von Mitarbeitermotivation!“ „Wie definieren Sie denn Motivation?“

Stellen Sie sich hier ruhig dümmer, als Sie sind – schließlich wollen Sie ja, dass der Angreifer sich auf die Suche nach Antworten begibt. Die Frage funktioniert gewissermaßen auch als Ablenkungsstrategie.

Killerphrasen kontern

Killerphrasen wie „Sie haben ja keine Ahnung!“ oder „Das haben wir noch nie so gemacht“ bergen ein enormes Konfliktpotenzial. In der Regel dienen sie dazu, Sie zu verunsichern, Ihre Kompetenz infrage zu stellen oder Ihren Vorschlag im Keim zu ersticken.

Doch auch dafür gibt es Abwehrstrategien: Nehmen Sie die Aussage des Gegenübers und verwandeln Sie diese zu Ihrem Vorteil.

Stellen Sie dabei klar, dass Sie sich von der Killerphrase nicht ausbremsen lassen. „Sie haben ja keine Ahnung!“ „Ja, Sie haben recht, es braucht jemanden mit unverstelltem Blick, damit sich etwas ändert.“

Oder zum zweiten Vorwurf: „Das haben wir noch nie so gemacht“ „Gerade deshalb wird es Zeit, dass wir etwas ändern.“

Uminterpretieren: Den Vorwurf zum Vorteil verwandeln

Eine weitere Strategie, die sich am Arbeitsplatz als äußerst effektiv erweist, ist die des Uminterpretierens.

Auf die Aussage „Chef, Sie sind zu pragmatisch“, antworten Sie: „Wenn pragmatisch bedeutet, dass ich mit Blick auf das Wesentliche schnelle Entscheidungen treffe und so dafür Sorge, dass wir unsere Projekte voranbringen, dann gebe ich Ihnen recht.“

So können Sie elegant einen negativ gemeinten Vorwurf positiv auslegen. Aber natürlich müssen Sie nicht auf alles und jeden reagieren. Gerade in Meetings oder bei wichtigen Präsentationen sollten Sie Zwischenrufern und sonstigen Störenfrieden nicht zu viel Energie geben. In der Regel hilft es, sie einfach zu ignorieren. Wenn Sie allerdings jemand beleidigt oder Ihnen Unwahrheiten unterstellt, dürfen Sie diesen Vorwurf keinesfalls unwidersprochen im Raum stehen lassen – erst recht nicht, wenn Sie vor Publikum sprechen.

Sechs Sofortantworten, um Vorwürfe abzublocken

Cleveres Kontern muss nicht unbedingt mit Spontaneität verbunden sein. Gerade wenn Sie Gefahr laufen, dass es Ihnen die Sprache verschlägt, ist es hilfreich, sich vorher ein paar Sofortantworten zu

rechtzulegen, die in x-beliebigen Situationen angewendet werden können:

1. „Wir alle haben Wichtigeres zu bereden. Ich bitte Sie, wieder sachlich zu sein.“
2. „Das ist eine undifferenzierte Feststellung, die so nicht zutrifft. Richtig ist vielmehr ...“
3. „Mit Polemik kommen wir hier nicht weiter.“
4. „Bitte kommen Sie auf unser Niveau zurück.“
5. „Das ist Ihre persönliche Meinung. Können Sie akzeptieren, dass ich anderer Ansicht bin?“
6. „Warum wollen Sie das wissen?“ (Mit dieser Gegenfrage gewinnen Sie Zeit und weitere Informationen.)

Humor und Gelassenheit ist Trumpf

Wir bewundern Menschen, die selbst in Situationen, in denen der Angreifer unter die verbale Gürtellinie zielt, noch gelassen und gewitzt reagieren können. In Umfragen über die beliebtesten Eigenschaften spielt der Humor stets unter den ersten fünf mit. Und das gilt nicht nur für die Eigenschaften von Partnern, Freunden oder Kollegen, sondern auch und besonders von Führungskräften. Humor ist damit auch karrierefördernd.

Zum Abschluss: Irritieren Sie mit der Lorient-Strategie

Der 2012 verstorbene Komiker Lorient, alias Vicco von Bülow, war nicht nur bekannt für seinen trockenen und sehr deutschen Humor, er hat auch unsere Sprache geprägt.

Von ihm können wir uns einige Anregungen für den cleveren Konter holen. „Ach was!“, „So, so!“ und „Aha?“ sind typische, verblüffend wirkende Kommentare von Lorient-Figuren, die auch in der Schlagfertigkeit universell einsetzbar sind.



HINWEIS

Sie zeigen so zwar, dass Sie die Bemerkung mitbekommen haben, lassen sich aber überhaupt nicht anmerken, wie Sie zu dem Angriff stehen. Lassen Sie Ihren Gesprächspartner völlig im Dunkeln, das wird ihn irritieren und beschäftigen. Gehen Sie anschließend nicht mehr auf die verbale Attacke ein. Ihre Kurzwortantwort ist völlig ausreichend. Idealerweise reden Sie anschließend weiter zu Ihrem Thema oder schneiden zur Ablenkung etwas ganz anderes an.



Autor: Gero Teufert ist Autor, Speaker und Management-Trainer für Charisma, Schlagfertigkeit und Rhetorik.



BUCH-TIPP

Techniken der Schlagfertigkeit für Dummies – Das Pocketbuch



Hände frei: Spracherkennung auf dem Desktop

Seit Jahrzehnten arbeiten Softwareentwickler daran, Computern den Umgang mit dem gesprochenen Wort beizubringen. War die tonale Zwiesprache mit digitalen Werkzeugen bislang eine Nischenanwendung, wecken digitale Assistenten wie Google Now, Siri und Co. heute bei immer mehr Nutzern das Bedürfnis, mit ihren Computern zu reden.

„Okay, Google, wie wird das Wetter morgen in München?“, „Alexa, spiele ruhige Pop-Musik“, „Siri, schicke eine SMS an Klaus: ;Ich komme zehn Minuten später“ – dank digitaler Assistenten, die über Smartphones und intelligente Lautsprecher Einzug in den Alltag vieler Nutzer gehalten haben, ist es nicht mehr ungewöhnlich, mit digitalen Geräten zu reden.

Schwer im Kommen und extrem praktisch: Sprachsteuerung

Eine Studie des Marktforschers Creative Strategies aus dem vergangenen Jahr zeigt, dass rund 70 Prozent der iPhone-Nutzer zumindest gelegentlich mit Siri plauderten, bei den Android-Nutzern waren es rund 62 Prozent, die sich von Zeit zu Zeit mit „Ok Google“ an ihren digitalen Assistenten wandten.

! HINWEIS

Die Studie belegt aber auch eine typische Hemmschwelle: Die Mehrheit der Nutzer scheut sich davor, ihr Gerät anzusprechen, wenn sie sich in Gesellschaft oder in der Öffentlichkeit aufhalten. Wer sich unbeobachtet weiß, hat dabei deutlich weniger Hemmungen.

Hemmschwellen in Großraumbüros

Dieselben Mechanismen dürften auch für die Nutzung von Spracherkennungssystemen im Office-Bereich gelten: Mitarbeiter, deren Desktops mit entsprechender Software ausgestattet sind, werden wahrscheinlich dennoch dem – meist langsameren – Tippen den Vorzug geben, solange sie sich beobachtet fühlen, etwa von den Kollegen in einem Mehr-Personen-Büro. Bei der Einführung von Sprachassistenten- oder -diktiersystemen in Großraumbüros ist auch zu berücksichtigen, dass sich damit den unvermeidlichen Telefonaten und



© Fotolia.com / Daniel Berkmann

persönlichen Gesprächen ein weiterer akustischer Störfaktor hinzugesellt, der, je nach Empfindlichkeit der betroffenen Mitarbeiter, den Gewinn an Produktivität egalalisieren oder sogar ins Gegenteil verkehren könnte.

Diktate in störungsfreier Umgebung

Am meisten profitieren dürften dagegen Mitarbeiter, die in Einzelbüros oder auch vom Homeoffice oder – auf Reisen – vom Hotelzimmer aus arbeiten. Solche ansonsten ruhigen Umgebungen bieten zudem bessere Bedingungen für konzentriertes Sprechen. Auch „Hörfehler“ der Systeme, wie sie unerwartet klingelnde Telefone oder in der Umgebung miteinander sprechende Kollegen verursachen könnten, gehen in solchen Umgebungen deutlich zurück.

Grenzfall: Schriftführung in Meetings

Bislang sehr aufwendig ist dagegen der Einsatz eines Spracherkennungssystems zur Protokollierung von Meetings: Soll eine Software den Schriftführer ersetzen, muss sie nicht nur die gesprochenen Wörter erkennen, sondern auch die Identität der Sprechenden, sie muss mit Situationen umgehen, in denen mehrere Personen gleichzeitig reden, und sie benötigt, abhängig von den besprochenen Themen und den Beteiligten, einen sehr umfangreichen Wortschatz.

Windows, bitte zum Diktat

Wer sich unsicher ist, ob er und seine Mitarbeiter eine Spracherkennungslösung wirklich produktiv

einsetzen würden, findet in dem Add-On „Microsoft Dictate“ (<http://dictate.ms/>) ein System mit sehr niedrigen Einstiegshürden: Einsetzen lässt sich Dictate in Windows-Umgebungen ab Windows 8.1, es arbeitet mit Microsoft Office ab Version 2013 zusammen. Ist das Add-On installiert, erscheint in Word, PowerPoint und Outlook ein neuer Reiter mit der Bezeichnung Dictate. Dort lässt sich die Software konfigurieren und die Diktiersprache festlegen. Derzeit stehen 20 Sprachen zur Verfügung, darunter auch Deutsch. Einzig Satzzeichen und spezielle Anweisungen erfordern eine Nennung der englischen Begriffe.

Ab Windows 10 Spracherkennung als Standard

Eine grundlegende Spracherkennung, mit deren Hilfe Nutzer Text in beliebige Anwendungen und Eingabefelder diktieren können, bietet Windows 10 aber sogar bereits ab Werk: Über den Menüpunkt „Start/Alle Programme/Zubehör/Erleichterte Bedienung“ lässt sich die Windows-Spracherkennung starten. Nach einem Klick auf das Mikrofon schreibt Windows jedes über das Mikrofon eingesprochene Wort in ein vom Nutzer ausgewähltes Eingabefeld.

CHECKLISTE

So werden die Satzzeichen und Funktionen in Microsoft Dictate genannt:

- Full stop/period: Punkt
- Question mark: Fragezeichen
- Open Quote: Anführungszeichen unten
- Close Quote: Anführungszeichen oben
- Colon: Doppelpunkt
- Comma: Komma
- New Line: Zeilenschaltung
- Delete: löscht das letzte erkannte Wort
- Stop Dictation: hält die Diktierfunktion an

Die Dragon-Reihe von Power-Nutzer

Intensivnutzer stoßen im Alltag bald an die Grenzen der Windows-Bordmittel und kostenloser Add-Ons. Jenseits dieser Grenzen haben sich die Produkte der Dragon-Reihe des Herstellers Nuance bewährt: Neben einer an die individuellen Sprach-

gewohnheiten der Nutzer angepassten Erkennung und einem beliebig erweiterbaren Wortschatz bieten die Dragon-Produkte auch Netzwerk-Funktionen und – über die Apps mit dem Namen „Dragon Anywhere“ spezielle Lösungen für mobile Nutzer.

Bitte sparen Sie nicht an der falschen Stelle: Das richtige Mikro

Wesentlich für die möglichst reibungslose Nutzung von Spracherkennungssystem ist die richtige Hardware. Mit den Bordmitteln, sprich den eingebauten Mikrofonen, werden sie nicht die idealen Ergebnisse erzielen. Deshalb gibt es externe Aufnahmegeräte, die im Handling deutlich flexibler sind und zudem eine bessere Aufnahmequalität liefern. Dabei haben Sie die Wahl zwischen folgenden Varianten mit unterschiedlichen Vor- und Nachteile:

1. Head Set: Sie haben die Hände frei / es ist aber nicht immer, bequem zu tragen
2. Tischmikrofon: gute Unterdrückung von Nebengeräuschen / etwas sperrig auf dem Tisch
3. Handmikrofon / Diktiergeräte: flexibel und ebenfalls gute Unterdrückung von Nebengeräuschen / es muss nicht das teuerste aber sollte jeden Fall nicht das billigste Angebot sein.

HINWEIS

Auch wenn die neuen Sprachassistenzsysteme sich immer weiter entwickeln – etwas Geduld werden Sie brauchen. Planen Sie eine Anlaufzeit, um sich auf das System einzustellen oder das System auf Sie.

INTERNET-TIPP

Mehr zu diesem professionellen Angebot finden Sie unter: <http://www.nuance.de/dragon/index.htm>



Autor: Dirk Bongardt ist freier Journalist und Fachbuchautor. Sein thematischer Fokus liegt auf den Chancen und Risiken moderner Kommunikationstechnologie aus Anwenderperspektive.



VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:
Besser kommunizieren
Fragen an den Personalern
Innovativ führen
Stressige Mitarbeiter? In die Schranken weisen!
Sicher motivieren
Auf gute Gespräche: Führungskraft und Assistenz!

IMPRESSUM

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23 4000, Fax: 08233 23 7400
E-Oktober: service@weka.de
Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin:

WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Geschäftsführung:

Stephan Behrens, Michael Bruns,
Werner Pehland

Chefredakteur:

Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.),
Anschrift siehe oben

Objektleitung:

Corinna Haas
Satz: comtex mediendesign, Augsburg

Druck: Kessler Druck und Medien GmbH & Co. KG, Bobingen

Erscheinungsweise: monatlich
ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.