

Kommunikation

# Wer das Sagen hat, sollte reden können

Manager, die via Blackberry, Laptop und Handy dauererreichbar sind, müssen meist auch nach Feierabend unter Zeitdruck kommunizieren. Am liebsten per Email. Doch je knapper die Zeit, um so kürzer werden die Sätze. Der Befehlstone, der so leicht entsteht, hat fatale Folgen.

Von Christian Gregor Landwehr

STUTTGART. Maria M. kann sich noch gut an den Moment erinnern, als sie die Email öffnete. „OK“ waren die einzigen zwei Buchstaben welche ihr Chef als Antwort geschickt hatte. Für mehrere Monate Projektarbeit, für Überstunden und gute Ergebnisse gab es lediglich ein „OK“, ohne Anrede, ohne alles. Solch demotivierende Erlebnisse sind keine Seltenheit. Auch wenn Kommunikation für Manager wichtiger wird, haben viele Führungskräfte häufig Probleme, Feedback zu geben. Das „aktive Zuhören“ ist eine der wichtigsten Kommunikationskompetenzen, die vielen Managern fehlt.

## Reaktionen und Gefühle können ein Problem für Führungskräfte sein

Daniel Pinnow von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen hat untersucht, wie Manager in Deutschland kommunizieren: Während viele Chefs schlechte Zuhörer sind, liegt ihre Stärke in Disziplinen, die mit Informationsaufnahme und -verarbeitung zu tun haben: Schnell lesen, kurz und bündig formulieren, komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen. Es sind eher Gefühle und die Reaktionen ihrer Zuhörer und Gesprächspartner, die Führungskräfte das Leben schwer machen. Für Pinnow kein unerwartetes Ergebnis: „Deutsche Führungskräfte haben den größten Teil ihrer Lehrjahre an Universitäten genossen“, sagt er. Dort lerne man hervorragend, Informationen zu finden, zu verarbeiten und zu speichern. „Führungskräfte müssen aber mehr können: Aktiv zuhören, vermitteln, begeistern“, betont er. Denn sie seien schließlich keine In-



Auch wenn unter Zeitdruck kommuniziert werden muss, sollten einige Kommunikationsgrundregeln beachtet werden. FOTO: DPA

formationsverarbeitungsma- schinen, sondern Menschen, die andere anleiten und motivieren sollen.

„Einige werden distanzierter, wenn sie aufsteigen“, beobachtet Personaltrainerin Anke Brandt. Be-

loren. „Man muss sich darüber bewusst sein, dass Veränderungsprozesse ablaufen, und sich damit die Sprache ändert“, so Marlen Theiß, Geschäftsführerin eines Unternehmens für Personal- und Organisati-

ger Glaube beharrlich gehalten: Wenn sich jemand verständlich ausdrückt, ist er ungebildet.“ So fasste es der Managementvordenker Peter Drucker einmal zusammen.

## Mailfreie Tage sollen direkte Kommunikation fördern

Dabei sorgt unklare Sprache häufig für Missverständnisse. Führungskräfte müssen sich daher die Fähigkeit bewahren, je nach Gesprächspartner ihren Sprachstil anzupassen, rät Anke Brandt. „Führungskräfte sprechen häufig durch die Blume“, sagt sie. Dadurch kämen Botschaften nicht klar an. Man müsse Dinge konkret benennen und einen Mittelweg finden. Denn häufig werde entweder zu hart oder zu weich gesprochen.

Ein weiteres Problem: „Führungskräfte sprechen wenig zielorien-

tiert“, so Brandt. Die Person müsse sich darüber klar werden, was das Ziel ist. Häufig würden bloß die Schritte zum Erreichen eines Ziels genannt, was sehr direktiv wirke. Um das zu vermeiden, sollten Entscheidungen begründet werden. Denn der Kommunikations- und Sprachstil offenbare viel über den Menschen. „So, wie meine Einstellung ist, kommuniziere ich auch“, sagt Brandt. Der Sprachstil der Führungskräfte färbe auf die Kommunikationskultur im gesamten Unternehmen ab. Gute Kommunikation brauche vor allem Zeit. Vier von zehn Managern verwenden heute rund die Hälfte ihrer Zeit für Kommunikationsaufgaben, so ein Umfrageergebnis. Dabei ist die Gefahr eines „Informations-Overkill“ groß. Mailfreie Tage können helfen, um wieder zum direkten Gespräch zu kommen, raten die Experten.

*„Ein abwegiger Glaube hat sich beharrlich gehalten: Wer sich verständlich ausdrückt, ist ungebildet.“*

Peter Drucker, Berater und Managementvordenker

sonders jüngere Führungskräfte wechseln dann von der Anrede „Du“ zum „Sie“ zurück. Oft müssten sie ihre Rolle noch finden. Es sei wichtig, diese Schritte bewusst zu gehen und den Betroffenen zu sagen, warum man sie gehe, so Brandt.

Doch vielen Managern geht im Laufe des Berufslebens die Sensibilität für Kommunikationsfragen ver-

ontwicklung. Sie beobachte immer wieder, dass sich Top-Führungskräfte in abgeschotteten Zirkeln bewegen. Dazu gehöre, die entsprechende Sprache zu sprechen. Sie ist oft mit Anglizismen angereichert. Es wird von „Benchmarking“, „Cash flow“ und „Satisficing“ gesprochen. „In den vergangenen 40 Jahren hat sich ein ziemlich abwegi-

Serie: Das Chef-ABC

## Z wie Zeitmanagement - Prioritäten setzen

Zeitmanagement ist die Kunst, die zur Verfügung stehende Zeit optimal zu nutzen. Der Begriff beinhaltet eine Vielzahl von Strategien und Techniken. Zwei der wichtigsten Gebote sind Prioritäten zu setzen und sogenannte Zeitfresser zu eliminieren.

Ein systematisches Zeitmanagement soll Führungskräften nicht dazu dienen, in den Zwölf-Stunden-Tag noch mehr Arbeit hinein zu quetschen, sondern dabei helfen, die wesentlichen Dinge zu erledigen und Freiräume für Erholung zu schaffen, um neue Energie tanken zu können. „Carpe Diem“ – was so viel heißt wie „nutze den Tag“ – empfahl bereits Horaz. Zeit ist eines der wertvollsten Güter, welches nicht mit Geld ersetzt werden kann und unwiederbringlich vergeht. Eine effektive Zeitplanung ist daher unumgänglich, wenn weder Arbeitsergebnisse noch Lebensqualität leiden sollen. (sn)

MEHR ZU THEMA

Weitere Teile des Chef-ABCs lesen Sie auf [www.staatsanzeiger.de](http://www.staatsanzeiger.de) in der Rubrik Beruf und Karriere.

Kurz notiert

## Weiterbildung für Baufachleute angeboten

FREIBURG. Im Frühjahr 2009 bietet die Bauwirtschaft Südbaden zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten für Baufachleute an. Die Angebote reichen vom Baurecht bis zum Bankgespräch. Teilnehmen können Bauunternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter. Nähere Informationen gibt es bei der Bauwirtschaft Südbaden. (sta)

## Mehr als 3800 Anrufe bei Mobbing-Hotline

GLOTTERTAL. Mehr als 3800 Mal wurde im vergangenen halben Jahr die Mobbing-Hotline angerufen. „Wir konnten etlichen Menschen helfen“, sagte Projektleiterin Edith Schellhammer. Die auf Initiative der Deutschen Rentenversicherung eingerichtete Hotline (0180/26622464) vernetzt regionale Mobbing-Telefone in Baden-Württemberg. (Isw)

# Stellenangebote

Weitere Stellenangebote im Internet unter [www.bw-stellenausschreibungen.de](http://www.bw-stellenausschreibungen.de)



## Verrechnungsstelle für kath. Kirchengemeinden in 75175 Pforzheim, Erbprinzenstraße 34

Die Verrechnungsstelle für katholische Kirchengemeinden in Pforzheim ist eine Dienstleistungseinrichtung der **Erzdiözese Freiburg**. Die Verrechnungsstelle berät und unterstützt Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen in personellen, finanziellen, organisatorischen, rechtlichen und baulichen Angelegenheiten. Für die in der Führungsebene zu besetzende Position der/des

### stellvertretenden Leiterin/stellvertretenden Leiters

suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine/einen

### Beamtin/Beamten des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes

Der Tätigkeitsbereich der stellvertretenden Leitung umfasst neben der Vertretung des Dienststellenleiters als Aufgabenschwerpunkt die Leitung der Personalabteilung.

**Wir erwarten:**

- einen Abschluss als Dipl.-Verwaltungswirt/in (FH)
- mehrjährige Berufserfahrung in einer vergleichbaren Führungsposition
- überdurchschnittliches Engagement und Verantwortungsbewusstsein
- enge Zusammenarbeit mit dem Dienststellenleiter
- Konflikt- und Teamfähigkeit
- Kreativität und Freude am verantwortungsvollen kirchlichen Dienst
- Zugehörigkeit zur und Identifikation mit der Kath. Kirche

**Wir bieten:**

- eine interessante, herausfordernde Führungsposition
- je nach Qualifikation Anstellung im Beamtenverhältnis (bis Bes.Gr. A 12) oder im Angestelltenverhältnis (bis zur vergleichbaren Entgeltgruppe)

Schwerbehinderte werden bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt. Im Sinne einer aktiven Gleichstellungspolitik ermutigt das Erzbistum Freiburg Frauen ausdrücklich zur Bewerbung.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, senden Sie bitte Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins bis 06.02.2009 an das Erzbischöfliche Ordinariat, Abteilung IV (Personal und Recht), Schoferstraße 2, 79098 Freiburg, oder per E-Mail an [verwaltung-personal-recht@ordinariat-freiburg.de](mailto:verwaltung-personal-recht@ordinariat-freiburg.de).

Für telefonische Auskünfte steht Ihnen Herr Thomas Schwägerl, Tel. 07231/3892-14, zur Verfügung.



Wir sind eine attraktive, aufstrebende Stadt mit ca. 11 000 Einwohnern auf der mittleren Albhochfläche.

Wir suchen für das Amt für Bauwesen, Umweltschutz und Stadtentwicklung zum frühestmöglichen Termin einen/eine

### Dipl.-Verwaltungswirt/in (FH)

Das Aufgabengebiet beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- Bearbeitung von Bauanträgen und Bauvoranfragen
- Mitwirkung bei der Bauleitplanung
- Mitwirkung beim Grundstücksverkehr
- Mitwirkung bei der Geschäftsstelle des Gutachterausschusses

Die Stelle eignet sich für Berufsanfänger/innen und Studenten/Studentinnen der Hochschulen für öffentliche Verwaltung die das Wahlpflichtfach – Bauen in Baden-Württemberg – belegt haben.

**Wir erwarten:**

- gute Fachkenntnisse, hohe Sozialkompetenz
- Verhandlungsgeschick und Eigeninitiative
- Teamfähigkeit und Belastbarkeit

Bei Bewährung und Vorliegen der laufbahnrechtlichen Voraussetzungen bieten wir die Aufstiegsmöglichkeiten bis A 11.

Wenn Sie interessiert sind, bewerben Sie sich bitte **bis 2. Februar 2009** beim Personalamt der Stadtverwaltung Laichingen, Bahnhofstraße 26, 89150 Laichingen. E-mail: [jshmid-harscher@laichingen.de](mailto:jshmid-harscher@laichingen.de).

Für Auskünfte steht Ihnen der Leiter des Amtes für Bauwesen, Umweltschutz und Stadtentwicklung, Herr Hascher, gerne zur Verfügung (Telefon: 0 73 33/85 30). E-mail: [ghascher@laichingen.de](mailto:ghascher@laichingen.de).

Weitere Informationen über unsere Stadt finden Sie im Internet unter [www.laichingen.de](http://www.laichingen.de).

Beim Haupt- und Landgestüt Marbach des Landes Baden-Württemberg in Gomadingen-Marbach ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Stelle

## - Stellvertreter/in des Verwaltungsleiters -

zu besetzen.

Der Aufgabenbereich umfasst im Wesentlichen:

- das Personalwesen (Beamte, Tarifbeschäftigte, Auszubildende und Praktikanten)
- die selbständige Erledigung der im Bereich der Verwaltung anfallenden vielseitigen Tätigkeiten
- die Vertretung des Verwaltungsleiters bei dessen Abwesenheit

**Ihr Profil:**

In Betracht kommen engagierte, kontaktfreudige und selbständig arbeitende Bewerber/innen mit abgeschlossenem Studium als Diplom-Verwaltungswirt (FH), nach Möglichkeit mit Schwerpunkt Verwaltung. Absolventen des Prüfungsjahrgangs 2008 werden ausdrücklich zur Bewerbung aufgefordert. Gute Fachkenntnisse im Beamtenrecht, Arbeits-, Tarif- und Sozialversicherungsrecht sind vorteilhaft. Gute EDV-Kenntnisse werden vorausgesetzt. Kenntnisse im Bereich des Haushaltsrechts (Landeshaushaltsordnung) sind erwünscht. Verständnis und Interesse für einen landwirtschaftlichen Großbetrieb und die Pferdezucht sind von Vorteil.

Aufgrund der betrieblichen Ausrichtung in den Geschäftsbereichen Tourismus und Veranstaltungsmanagement muss auch die Bereitschaft zum Dienst an Wochenenden sowie außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit und Mitwirken bei der Organisation und Durchführung von Großveranstaltungen vorliegen.

**Unser Angebot:**

Eine Stelle der Besoldungsgruppe A 12 bzw. bei Nichtvorliegen der beamtenrechtlichen Voraussetzungen in Entgeltgruppe 11 TV-L stehen zur Verfügung. Im Falle der Einstellung im Arbeitnehmerverhältnis besteht die Möglichkeit zur späteren Übernahme in ein Beamtenverhältnis nach Maßgabe der laufbahnrechtlichen und persönlichen Voraussetzungen.

Schwerbehinderte werden bei entsprechender Eignung vorrangig berücksichtigt. Das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum fördert Frauen im Interesse des Gleichberechtigungsgesetzes ausdrücklich auf, sich zu bewerben. Die zu besetzende Stelle ist grundsätzlich teilbar.

**Kontakt:**

Bewerbungen werden bis zum 26.01.2009 an das Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum, Referat 12, Postfach 10 34 44, 70029 Stuttgart, erbeten. Für nähere Informationen steht Ihnen Herr Freitag, Tel. 07385 / 9695 - 28, vom Haupt- und Landgestüt Marbach gerne zur Verfügung.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LÄNDLICHEN RAUM