

## Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (11): Die »Quotenfrau«?

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

In der Verwaltung von Herrn Gingold ist geregelt, dass sich die Sachgebietsleiter bei Abwesenheit gegenseitig in wichtigen Fragen vertreten. In dieser Vertretungsfunktion wird Herr Gingold im Anschluss an eine Rücksprache angesprochen. Die Fachbereichsleitung will von Herrn Gingold wissen, warum sich die tüchtige und engagierte Mitarbeiterin Frau Müller noch nicht im Aufstiegsverfahren für den gehobenen Dienst befinde. »Aufgabe einer Führungskraft ist es«, so die klare Ansage des Fachbereichsleiters, »für einen geeigneten Führungsnachwuchs in der eigenen Abteilung sowie für die gesamte Verwaltung zu sorgen. Nicht nur Fordern ist gefragt, sondern auch das Fördern. Das erwartete ich von meinen Führungskräften. Kümern Sie sich um Frau Müller!« Schon bald kann Herr Gingold die ihn zunächst überraschende Aufforderung genauer zuordnen. Die Gleichstellungsstelle hat vor dem Verwaltungsvorstand auf einen Handlungsbedarf aufmerksam gemacht und mit Nachdruck mehr Engagement der Leitung für die Förderung von Frauen in der Verwaltung eingefordert.

Herr Gingold kennt Frau Müller und er hat sie in seiner Vertretungszeit als umsichtige und tüchtige Mitarbeiterin des von ihm mitbetreuten Teams schätzen gelernt. Daher kann sich Herr Gingold auch gut vorstellen, dass Frau Müller, wenn sie denn will, für den Aufstieg gut geeignet ist. Zur Abklärung dieser Frage sieht Herr Gingold im jährlichen Mitarbeitergespräch den richtigen Ort. Durch die Aufforderung seiner Leitung ist jetzt allerdings ein unmittelbarer Handlungsbedarf gegeben.

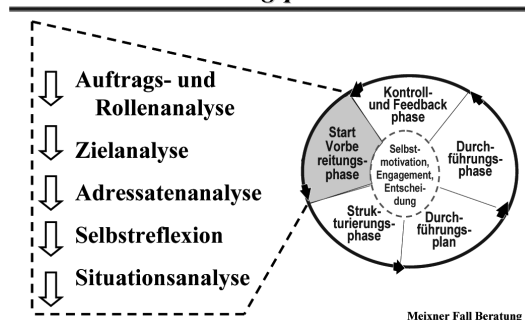
Herr Gingold erinnert sich an die Seminare »Schwierige Gespräche führen« und findet in seinen Seminar Mitschriften einige interessante Hinweise. »Ein gutes Gespräch ist ein Kunstwerk und es erfordert Umsicht und planerisches Geschick«, so liest er in seinen Unterlagen. An die dort aufgezeigten vier Phasen will sich auch Herr Gingold bei diesem Gespräch orientieren:

- |             |                                   |
|-------------|-----------------------------------|
| I. Phase:   | Die Vorbereitung auf das Gespräch |
| II. Phase:  | Die Gesprächskonzeption           |
| III. Phase: | Die Interaktionsphase             |
| IV. Phase:  | Die Nachbesinnung des Gesprächs.  |

### I. Phase: Vorbereitung

Den Schwerpunkt seiner Vorbereitung wird Herr Gingold bei diesem Gespräch auf die Auftrags-, Rollen-, Ziel- und Adressantenanalyse legen.

#### Die fünf Schritte der Vorbereitungsphase



Der Auftrag der Leitung scheint klar und unmissverständlich: Es wird von ihm erwartet, dass er Frau Müller für den Aufstieg nicht nur interessieren kann, sondern dass sich Frau Müller diesem Verfahren auch stellt. Dabei spielt sicherlich die Symmetrie in der Gleichstellungsstatistik einen wichtigen Part. Diese Statistik interessiert Herrn Gingold in diesem konkreten Fall weniger. Daher geht er diese Herausforderung auch deutlich differenzierter an. Er sieht sich bei diesem Gespräch vor allem in der Rolle eines Beraters: Er will mit Frau Müller gemeinsam herausfinden, was für sie der richtige Weg ist. In einer so heiklen Frage kommt es nicht darauf an, eine von der Leitung erwartete Erfolgsmeldung nach oben hin durchzureichen, sondern im Focus steht eine Entscheidung, die von Bestand ist. Diese Entscheidung kann daher nur Frau Müller treffen. In seiner Rolle als Berater kann er ihr dabei helfen, den Tunnelblick zu durchbrechen. Seine Intention als Berater ist klar umgrenzt: Er will den Blick von Frau Müller für weitere Perspektiven öffnen. Diese Beratungsfunktion hebt sich damit deutlich von seiner täglichen Führungsarbeit ab: Da geht es vornehmlich um das Erreichen gemeinsamer Ziele, mitunter auch gegen Widerstände. In diesem Gespräch ist Empathie und Zurückhaltung gefordert, bei der Bewältigung der Aufgaben im Team Überzeugung, Rationalität und Durchsetzungsvermögen.

Auf das Rollenverständnis eines Beraters wird sich Herr Gingold mental für das Gespräch einstimmen. Doch noch wägt er ab, was er konkret erreichen will? Herr Gingold weiß, dass man ein Ziel im Auge haben muss, um den Weg dorthin bestimmen zu können. Aus seiner Auftrags- und Rollenanalyse leitet Herr Gingold eine Reihe von Zielen ab, ein paar gute und einige weniger treffende. Hierzu eine kleine Auswahl an Alternativen:

- Ziel: »Ich will meinem Chef eine Erfolgsmeldung überbringen!«

- Ziel: »Ich will Frau Müller von den Chancen des Aufstiegs überzeugen!«
- Ziel: »Ich will mit Frau Müller gemeinsam herausfinden, was für Sie richtig und wichtig ist.«
- Ziel: »Ich will Frau Müller beraten, damit sie herausfindet, ob der Aufstieg der richtige Weg für sie ist!«

Würde er das erste Ziel verfolgen, wäre das sicherlich eine eher karriereförderliche Meldung und Botschaft an die Leitung: »Was Herr Gingold anpackt, das klappt. Er kann motivieren und überzeugen!« Doch dieses Ziel streicht Herr Gingold sehr schnell aus seinem Katalog. Letztlich sieht er nur ein Ziel für dieses Gespräch: »Ich helfe und unterstütze Frau Müller, damit sie herausfindet, was für sie der beste Weg ist!« Ratschläge sind meist Schläge. Daher hat Herr Gingold das Wort »beraten« durch die Worte »helfen« und »unterstützen« ersetzt. Herr Gingold weiß, dass diese vermeintlichen rhetorischen Kleinigkeiten häufig für die Ausrichtung und den Erfolg eines Gespräches entscheidend sind.

Adressatenanalyse: Herr Gingold weiß: Je besser es ihm gelingt, sich in den anderen, in deren Rollen und die sozialen und persönlichen Bezügen hineinzuversetzen, desto überzeugender und treffender fällt die Interaktion aus. Um eine Systematik in die vielfältigen Aspekte, die ihn beschäftigen, zu bringen, orientiert sich Herr Gingold an die 7 Schritte einer Adressatenanalyse:

1. Schritt: Fakten sammeln: Was weiß ich von Frau Müller? Was muss ich von Frau Müller wissen, um sie beraten zu können?
2. Schritt: Mögliche Beweg- und Hintergründe sammeln, warum Frau Müller sich noch nicht für das Auswahlverfahren beworben hat.
3. Schritt: Arbeitshypothesen und deren Wahrscheinlichkeit entwickeln: Was könnte aus der Sicht von Frau Müller für, was gegen den Aufstieg sprechen aus sozialer und/oder psychologischer Sicht.
4. Schritt: Hypothesen entwickeln und Erklärungen suchen, warum sich Frau Müller noch nicht um den Aufstieg bemüht hat. Welche Erklärung wird wohl die Realität am besten abbilden?
5. Schritt: Ursachen dieses Verhaltens klären. Hintergründe entdecken und aufdecken, dabei aber die psychischen Distanzzonen wahren und beachten!
6. Schritt: Was kann ich von Frau Müller in meiner Rolle als Berater erwarten? Wird sie in mir die Führungskraft als Aufgabenbewältiger sehen oder wird sie mich in der Rolle des Beraters akzeptieren? Wird sie ihre Ängste, Vorbehalte, Besorgnisse, persönlichen Herausforderungen etc.; die

für ihre Entscheidung von Bedeutung sind, offen ansprechen?

7. Schritt: Welche Hilfe bzw. Unterstützung kann ich als Berater Frau Müller anbieten?

Herr Gingold weiß von Frau Müller, dass sie 31 Jahre alt ist, verheiratet, zwei Kinder im Alter von 6 und 8 Jahren hat. Ihr etwa 10 Jahre älterer Ehemann ist bei der Finanzverwaltung im Spitzenamt des mittleren Dienstes tätig. Aus Gesprächen und Beobachtungen hat Herr Gingold Frau Müller als eine Frau des Zupackens kennen- und schätzen gelernt. »Mit der Theorie«, so Frau Müller in ein einem Gespräch, »habe ich immer Probleme gehabt. Ich packe lieber zu!«

Bereits diese wenigen Daten sind für Herrn Gingold eine gute Basis, um das Gespräch vorzubereiten.

Herr Gingold versetzt sich gedanklich in die Person »Frau Müller«. Was könnte bei einem solchen Umfeld – die Kinder, der Ehemann im mittleren Dienst, Scheu vor Schulbänken etc – für einen Aufstieg sprechen, was dagegen. Immerhin wird Frau Müller drei Jahre eine bezahlte Ausbildung erhalten, viele Klausuren schreiben müssen und wahrscheinlich auch den Stress von Prüfungen ertragen müssen. Aber es gibt auch erschwerte Rahmenbedingungen: Das Studium wird mit täglichen Fahrten von insgesamt etwa 80 KM verbunden sein. Am Ende steht ein Risiko: das Staatsexamen. Es gibt Menschen, die lieben eine solche Neubestimmung und brauchen die Herausforderung. Aber eben nicht alle sehen das so. Herr Gingold wägt ab, wie das wohl Frau Müller sehen wird? Ist sie eher erfolgsorientiert oder gehört sie eher zu der Gruppe der Misserfolgsvermeider, die kein Risiko eingehen wollen? Je mehr er sich in diese Bezüge hineinversetzt, umso deutlicher tritt die Rolle von Herrn Müller in diesem Entscheidungsfeld in seinen Blick. Wird er seine Frau auf diesem Weg unterstützen? Sie bestärken?

Wie wird Frau Müller wohl auf das Angebot reagieren? Wird sie begeistert und vorbehaltlos zustimmen? Hat sie auf eine solche Aufforderung gewartet? Oder kommt dieses Angebot für sie unvorbereitet? Könnte sie sich als Quotenfrau sehen? Warum sind die anderen Teamleiter nicht schon längst in ihrer Angelegenheit tätig geworden? Je mehr Herr Gingold das Vorhaben aus der Sicht von Frau Müller ausleuchtet, desto mehr Fragen stellen sich für ihn. Könnte es sein, dass Frau Müller eine Aversion gegen dieses organisierte theoretische Lernen hat? Möchte sie sich auf keinen Fall eine Blöße geben? Leidet sie unter Prüfungsängsten? Gibt es private Bedenken? Wie bewertet der Ehemann den Erfolg seiner Frau? Kann der Ehemann damit leben, wenn seine Frau ihn beruflich »überholt«? Ist das in der heutigen Zeit überhaupt noch eine Frage?

Selbstreflexion: Herr Gingold hat sich in seinem beruflichen Leben immer dem Wettbewerb gestellt. Was er beruflich anstrebte, hat er erkennen lassen, hat sich

darum beworben, hat klare Zeichen gesetzt und er hat an diesen Zielen aktiv gearbeitet. Dass der Feldherrnstab im Tornister einem hinterher getragen wird, das ist für ihn schwer nachvollziehbar. Er kennt viele Kollegen, die sich für eine solche Chance mächtig ins Zeug gelegt haben, viele Gespräche mit ihren Teamleitern geführt haben und am Ende resignierten, da die Verwaltung wenig Entgegenkommen für ihren weiteren beruflichen Aufstieg zeigte. Fast immer gab es mehr Bewerber als freie Stellen. Um diese wenigen Chancen wurde daher im Leistungswettbewerb gerungen. Von daher fällt es Herrn Gingold nicht leicht, sich jetzt in eine andere Rolle hinein zu denken. Die Vorstellung ist ihm fremd, dass er in diesem Fall behutsam und sensibel um etwas werben soll, um das sich andere »fetzen«. Offensichtlich ist sein Wertesystem anders ausgerichtet. Je mehr er sich indes dieser Herausforderung stellt, desto mehr Chancen sieht er in diesem für ihn neuen Weg. Denn in seinem Leben hat Herr Gingold auch feststellen können, dass es nicht immer die auffälligen sind, die für eine Position die geeigneten waren. Er hat auch viele sehr ruhige Kolleginnen und Kollegen erlebt, die sich diesem harten Wettkampf nicht stellten, und gleichwohl hervorragende Führungskräfte wurden. Bislang sah er in dem harten Auswahlprozess eine natürliche Auslese: Wer Führung übernehmen will, muss den Kopf herausstrecken, muss Niederlagen einstecken können und er muss von dem Willen erfüllt sein, die Richtung in einem Team bestimmen zu wollen. Soll das alles jetzt bei Frau Müller nicht mehr gelten? Herr Gingold ist verunsichert.

Situationsanalyse: Alles hat seine Zeit und alles hat seinen Ort. Gelingt es Herrn Gingold bei diesen wichtigen Anliegen den richtigen Zeitpunkt für das Gespräch zu finden, dann ist sicherlich viel gewonnen. Daher wägt Herr Gingold ab, welcher Tag in der Woche für Frau Müller günstig sein könnte, ob und wann etwa an einem Vormittag oder an einem Nachmittag die optimale Zeit für das Gespräch sein könnte? Auch die Raumfrage mag auf den ersten Blick belanglos zu sein. Aber jeder weiß, dass gute Abschlüsse etwa in der Wirtschaft meist nicht im Büro eingeleitet und ausgehandelt werden. Der Raum für wichtige Gespräche ist daher alles andere als eine vernachlässigbare Größe. Manche bevorzugen den Golfplatz! Herr Gingold hat mehrere Möglichkeiten. Er könnte das Gespräch im Zimmer des vakanten Teamleiters führen, er könnte Frau Müller in sein Büro kommen lassen, er könnte auch auf Frau Müller zugehen und das Gespräch in ihrem Zimmer führen. Eine weitere Frage beschäftigt Herrn Gingold: Soll er eine Rücksprache nutzen, um dann mit Frau Müller den ersten Kontakt in dieser Frage zu knüpfen? Das könnte als ein Überfallgespräch ausgelegt werden. Oder sollte er einen Termin für dieses wichtige Gespräch mit ihr abstimmen. Herr Gingold wägt das Für- und Wider ab, und entscheidet sich,

die Gelegenheit einer Rücksprache in seinem Zimmer zu nutzen, um die ersten Schritte auf diesem Weg zu gehen. Er rechnet mit einem weiteren, vertiefenden Gespräch. Dann stellen sich die Raum- und Zeitfragen neu. Denn die Situation entscheidet, was zweckmäßig und förderlich für das Gespräch ist.

## II. Phase: Die Gesprächskonzeption

Herr Gingold weiß: »Auf die ersten Worte einer Begegnung kommt es an!« Da er das Thema im Anschluss an eine Rücksprache aufgreifen will, kann er heraushören, ob der Zeitpunkt günstig ist und wie die Befindlichkeiten von Frau Müller sind.

In jedem Fall will er als Berater alles vermeiden, was Vordenker ansonsten falsch machen können. Er setzt auf den Grundsatz: »Die selbst gefundene Lösung ist besser als der vor gedachte Weg!«

Aufgrund der Adressatenanalyse muss Herr Gingold einen Fehler in jedem Fall vermeiden: Bevor er Frau Müller zu einer Entscheidung auffordert, muss er gemeinsam mit ihr die Vor- und Nachteile sowie die zu lösenden Herausforderungen herausgearbeitet haben. Vor der Frage: »Wollen sie aufsteigen?« muss er erst einmal die Entscheidungsparameter mit ihr herausgearbeitet haben. Das bedeutet ein diszipliniertes Timing in diesem Gespräch!

## III. Phase: Die Interaktionsphase

Herr Gingold hat es in seinem Leben schon häufig erlebt: Man sucht das Gespräch mit der Führungskraft und lähmende Monologe kommen dabei heraus. »Vollgetextet« verlässt man frustriert das Büro des Chefs. Statt, wie es bei einem Handballspiel üblich ist, auf einen ständigen Ballwechsel zu setzen, erschweren solche Monologe das Zuhören und die Verständigung. Von Interaktion kann hier keine Rede sein. Bei solchen Kleinigkeiten des täglichen Miteinanders entdeckt Herr Gingold immer wieder die Grundeinstellung seiner Führungskräfte: Viele reden von einem kooperativen Führungsstil und behaupten voller Überzeugung, dass sie ihn perfekt ausleben, aber ihre Gesprächstechniken sind tief verankert in autoritären Strukturen. Dabei hat uns die Natur die Regeln schon in die Wiege gelegt: Wir haben zwei Ohren, aber nur eine Zunge – hoffentlich keine gespaltene. Die Botschaft ist klar: Zwei Zeiteinheiten zuhören und eine Zeiteinheit reden. In diesem Beratungsgespräch will sich Herr Gingold noch deutlicher zurücknehmen. Er will durch Paraphrasieren und sensible Fragen Impulse setzen, ohne das Gespräch in seine Richtung zu lenken. Weder will er Moralisieren (»Denken Sie mal an ihre Kinder!«), Intellektualisieren (»Sie haben einfach keine Mut!«), Ängste wecken (»Wenn sie dieses Angebot ablehnen, . . .«) noch Frau Müller unter Zeitdruck (»Die Zeit eilt, lange können Sie sich das nicht mehr überle-

gen ...«) setzen. Frau Müller soll Vertrauen aufbauen und ohne von außen aufgebaute Widerstände ihren eigenen Weg finden.

So vorbereitet wartet Herr Gingold auf den richtigen Zeitpunkt für dieses Gespräch.