

8 Protokollführung

Ein Protokoll ist ein sachlicher und unmissverständlicher Bericht über eine Besprechung, Sitzung, Tagung, der sehr kurz oder auch ausführlich gehalten sein kann. Wir unterscheiden zwischen verschiedenen Protokollarten:

Wort-Protokolle, auch »stenografische Berichte« genannt, geben alles Gesagte wörtlich wieder. Sie enthalten auch Zwischenrufe. Wort-Protokolle werden angefertigt, wenn es auf jedes Wort ankommt, wie im Bundestag oder Landtag.

In **Verlaufs-Protokollen** – auch »**ausführliche Protokolle**« genannt – wird der genaue zeitliche Verhandlungsablauf beschrieben. Es interessiert nicht nur, welche Beschlüsse zustande gekommen sind, sondern auch, wie es zu diesen Beschlüssen kam. Ein Verlaufs-Protokoll kann mit oder ohne Namensnennung der Redner geschrieben werden.

Kurz-Protokolle enthalten nur die Ergebnisse und die wichtigsten Schritte, die zu den Ergebnissen führten.

Ein **Ergebnis-Protokoll** – auch **Festlegungs-Protokoll** genannt – ist die kürzeste Protokollform, die es gibt. Es enthält nur die knapp zusammengefassten Ergebnisse.

Übrigens: »**Gedächtnis-Protokolle**« sind keine Protokolle, sondern Vermerke. Sie werden nur bei nachträglicher Anerkennung durch alle Teilnehmer voll beweiskräftig.

Vor jeder Besprechung muss sich der Protokollführer beim Vorsitzenden erkundigen, welche Art von Protokoll gewünscht wird. Stellen Sie sich vor, Sie beschränken sich auf ein Ergebnis-Protokoll und es wurde ein Verlaufs-Protokoll gewünscht – oder umgekehrt ...

Immer wieder stöhnen Protokollführer in der Praxis darüber, dass sie nicht wissen, was als »wesentlich« festgehalten werden muss. Den ersten Tipp haben Sie schon: Lesen Sie sich vorher in die Materie gründlich ein und versuchen Sie, der Besprechung wie ein Teilnehmer zu folgen. Aber es gibt noch eine Möglichkeit, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Denken Sie darüber nach, **warum** etwas schriftlich festgehalten wird. Dann fällt Ihnen diese Unterscheidung leicht.

Das Protokoll als Beweismittel

- Es ist der Nachweis für die Rechtmäßigkeit von Beschlüssen, für die Einsetzung von Ausschüssen, die Erteilung von Aufträgen oder Kompetenzen ...
- Öffentlich-rechtliche Körperschaften müssen die Entlastung der Verantwortlichen sowie Statuten- und Satzungsänderungen sowie Wahlen protokollarisch festhalten.
- Ein Protokoll ist häufig gleichzeitig Grundlage für Rechtshandlungen wie Eintragungen im Handelsregister, Umwandlungen von Gesellschaften, Veränderungen im Vorstand usw.

Das Protokoll als Information

- für Nicht-Teilnehmer
- für Menschen, die nur über das Ergebnis informiert werden müssen.

Das Protokoll als Gedächtnisstütze für die Beteiligten

- Erinnerung an Entscheidungen und Beschlüsse (es muss etwas unternommen werden)
- Grundlage für weitere Sitzungen.

Arbeitsgrundlagen für den Protokollführer

Bevor Sie in eine Besprechung gehen um Protokoll zu führen, überlegen Sie noch einmal, ob alle erforderlichen Unterlagen vorhanden sind: Tagesordnung, Namensschilder, alle in der Tagesordnung aufgeführten Unterlagen, Teilnehmerliste, Geschäftsordnung, Sitzordnung, vorherige Vermerke oder Protokolle, Einladungsschreiben, sonstige Unterlagen.

Weitere Empfehlungen

- Wegen der Wichtigkeit sei hier wiederholt: Machen Sie sich mit dem eigentlichen Thema selbst vertraut – nur dann können Sie das Wesentliche erfassen. Je mehr Sie »ohne Mitdenken« mitschreiben, desto schwieriger wird für Sie die Wiedergabe. Sie sollten sich gedanklich als Teilnehmer fühlen.
- Klären Sie unbekannte Wörter, suchen Sie Kürzel für schwierige Wörter, kennzeichnen Sie unbekannte Redner durch Auffälligkeiten.
- Legen Sie einen Sitzspiegel an.
- Fragen Sie während der Sitzung nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Später – beim Schreiben – wird es schwierig.
- Verwenden Sie keinen Stenoblock, sondern liniertes DIN A4-Papier mit einer Spalte links »Bemerkungen«, in die Sie zum Beispiel Termine, Rednerwechsel oder andere Besonderheiten eintragen.

Bemerkungen	Protokoll der Sitzung ... Nr. ... vom ...

Was halten Sie davon, mit einem Laptop in die Besprechung zu gehen? Sie tragen dann Ihre Protokollnotizen gleich in die vorbereitete Maske ein ... Sie sparen Zeit und die Teilnehmer erhalten ihre Protokolle früher! Übrigens: Sie drucken diese ja nicht mehr aus, kopieren und versenden sie. Heute geht's papierlos von Computer zu Computer.

Der **Platz des Protokollführers** sollte direkt neben dem Vorsitzenden sein, damit dieser eventuell gefragt werden kann. Weiter achten Sie darauf, dass man alle Teilnehmer gut hören und sehen kann, dass man möglichst in Türnähe sitzt – falls einmal etwas geholt werden muss. Natürlich muss viel Platz zum Schreiben und zum Ausbreiten der Unterlagen vorhanden sein. Sollten Sie ein Tonbandgerät mitlaufen lassen, sollte dieses in Ihrer Nähe stehen.

Tonbandaufnahmen dürfen nur dann erfolgen, wenn alle Teilnehmer ausdrücklich nach ihrem Einverständnis gefragt wurden und dies erteilt. Es wird dringend empfohlen, ein Protokoll nicht nur nach einem Tonband anzufertigen – Sie brauchen unendlich viel Zeit hierfür, da Sie die Teilnehmer nicht sehen und »identifizieren« sowie Stimmungen nicht aufnehmen können.

Bei der Protokollführung selbst ist zu beachten:

- Wir schreiben grundsätzlich im Präsens, der Gegenwartsform.
- Bei der indirekten Rede, das heißt wenn wir etwas Gesagtes wiedergeben, verwenden wir den Konjunktiv, die Möglichkeitsform.
- Bei direkter Rede kennzeichnen wir die Äußerungen durch Anführungszeichen.
- Anträge und Beschlüsse werden wörtlich wiedergeben.

- Ergebnisse schreiben wir – so wird empfohlen – nur bis Grad 60, damit wir rechts Platz für zum Beispiel Erledigungsvermerke haben.
- Bei Verlaufs-Protokollen dürfen wir die Ergebnisse in einer Art Ergebnis- Protokoll dem Inhalt voranstellen oder unten zusammenfassen.
- Führen wir die Redner namentlich auf, haben wir den Wechsel deutlich zu kennzeichnen. Das kann dadurch geschehen, dass wir mit den Namen auf Grad 10 und mit der Wiedergabe des Gesagten auf Grad 30 beginnen oder aber dadurch, dass wir bei Rednerwechsel den jeweiligen Namen unterstreichen.
- Sind keine Tagesordnungspunkte (TOP) vorhanden und handelt es sich um eine längere Besprechung, dürfen/sollten wir selbst Teil-Überschriften bilden.
- Die gleichen Einführungswörter (sagt, sagt, sagt ...) sind zu vermeiden.
- Jedes Protokoll muss genehmigt werden, um Beweiskraft zu erlangen. Die Genehmigung kann auf verschiedene Weise erfolgen, nämlich einmal zu Beginn der nächsten Sitzung und zum anderen beim Versand der Protokolle, wobei wir eine Frist einräumen für einen eventuellen Widerspruch.
- Wir haben uns auf das Wesentliche zu beschränken – ausgenommen natürlich im Wort-Protokoll.
- Ein Protokoll hat sachlich, wahr und objektiv zu sein.

Unterschätzen Sie den Punkt der Objektivität nicht. Nahezu jeder Mensch läuft Gefahr, die Äußerungen von ihm sympathischen bzw. unsympathischen Menschen in entsprechender Formulierung oder entsprechendem Umfang wiederzugeben. Machen Sie sich dies bewusst und bleiben Sie neutral!

*Das Gefährliche an Halbwahrheiten ist,
dass immer die falsche Hälfte geglaubt wird.
(Hans Krailsheimer)*

Sprachliche Besonderheiten bei der Erstellung eines Protokolls

Die Protokolle enthalten die Äußerungen von Besprechungsteilnehmern in einer Zusammenfassung. Der Protokollführer hat das Wichtigste sinnvoll gerafft. Um zu zeigen, dass es sich dabei nicht um die Meinung des Protokollführers handelt, sondern um die Meinung anderer, wird bei der Wiedergabe des Gesagten, das heißt bei der indirekten Rede, im Konjunktiv, der Möglichkeitsform, formuliert. Dagegen werden alle Vorgänge während der Sitzung, die wörtlich wiederzugeben sind (Anträge, Beschlüsse oder wörtliche Rede) im Indikativ, der Wirklichkeitsform, geschrieben. Die direkte Rede kennzeichnen wir durch einen Doppelpunkt nach der Nennung des Rednernamens. Anträge und Beschlüsse kennzeichnen wir durch zusätzliches Einrücken:

Herr Petersen beantragt:

Die Versammlung möge beschließen, den Beitrag ...

Die Ausführungen des Redners werden mit einem entsprechenden Verb, dem Einführungswort, eingeleitet (erklärt, stellt fest, widerspricht ...). Dann folgt das Gesagte im Konjunktiv.

Erläuterungen: Präsens = Gegenwart, Präteritum = Vergangenheit, Indikativ = Wirklichkeitsform, Konjunktiv 1 = Möglichkeitsform 1, Konjunktiv 2 = Möglichkeitsform 2, Infinitiv = Nennform, Irrealis = Unwirkliches

- Die indirekte Rede wird im Konjunktiv 1 gebracht. Beispiel: Frau Klein sagt, am Montag **sei** sie nicht in die Stadt gefahren. Sie **habe** nicht eingekauft. Ihr **seien** weder Frau Neu noch Herr Müller begegnet.

- Wenn die Formen des Indikativ Präsens mit dem Konjunktiv 1 übereinstimmen, werden die Formen des Konjunktiv 2 verwendet. Frau Klein sagt, sie **würde** es so gemacht **haben** (oder: **hätte** es so gemacht), und die anderen **würden** dem dann zustimmen.
- Fällt die Form des Konjunktiv 2 mit der Form des Indikativ Präteritum zusammen, wird mit »würde« und der Nennform (dem Infinitiv) umschrieben. Frau Klein sagt, die beiden **würden** nach Hause **gehen**. Es können aber auch die Formen des Präteritum verwendet werden: Frau Meier sagt, die beiden **gingen** nach Hause.

Mögliche Regelungen durch eine Geschäftsordnung

Im Zusammenhang mit einer Besprechung, Tagung oder Sitzung stellt sich häufig die Frage nach den Ablaufregeln, der so genannten Geschäftsordnung (GO). Die Inhalte einer GO richten sich natürlich vornehmlich nach der zu behandelnden Materie, hier jedoch einige Standard-Regelungen:

- Welche Teilnehmer werden wozu eingeladen?
- Art der Einladung?
- Leiter der Sitzung?
- Wer kann wann das Wort erhalten?
- Wem kann es wann entzogen werden?
- Dauer der jeweiligen Redezeit?
- Beschlussfähigkeit bei wie viel Teilnehmern?
- Auf welche Weise werden die Beschlüsse gefasst?
- Wer darf Anträge stellen?
- Wie müssen die Anträge gestellt werden?
- Wie wird gewählt oder abgestimmt?
- Welche Art von Protokoll wird erstellt?
- Auf welche Weise wird das Protokoll genehmigt?
- Wer erhält eine zusätzliche Protokoll-Kopie?
- Sind Tonbandaufnahmen zulässig?

Was halten Sie davon, sich ein eigenes Protokoll-Formblatt zuzulegen? Bei dem folgenden Muster wird gewährleistet, dass der Vorsitzende – und auch Sie – bei jedem Tagesordnungspunkt (TOP) daran denkt nachzufragen:

Wer macht dies bis wann?

Formularmuster »Protokoll«

Sitzung der/des:			
Thema/Tagesordnung:			
Ort:			
Teilnehmer:			
Beginn/Ende:			
Tagesordnungspunkt:	Verantwortl.:	Termin:	erl.:
Datum:			
Vorsitzende/r:		Protokollführer/in:	

9 Nachbereitung von Besprechungen

Die Verantwortung für die Einhaltung aller Termine – auch der Termine durch die Teilnehmer, die für Ihre Führungskraft etwas zu erledigen haben – tragen Sie. Daher müssen Sie bereits während der Besprechung darauf achten, dass zu jeder Maßnahme festgehalten wird, **wer** diese Aktivität **bis wann** durchführt. Es ist sehr empfehlenswert, entsprechende Spalten im Protokoll-Aufnahmeblatt sowie im eigentlichen Protokoll-Formular anzubringen. So werden Sie immer wieder konkret erinnert.

Dadurch haben Sie es dann leichter, die Teilnehmer jeweils rechtzeitig vor Ablauf des Termines an die Erledigung zu erinnern, so dass die Vorlage zum vereinbarten Termin hundertprozentig erfolgt. Denken Sie daran, die Wiedervorlage so zu terminieren, dass der Betreffende zwischen dieser Erinnerung und dem Abgabetermin noch ausreichend Zeit hat. Eine Wiedervorlage an den Endterminen ist in den meisten Fällen sinnlos.

Sind die Unterlagen bzw. Arbeiten termingerecht abgegeben, haben Sie die Ordnungsmäßigkeit und Vollständigkeit, wenn Sie fachlich hierzu in der Lage sind, zu prüfen. Sie haben dann die Unterlagen zur richtigen Zeit Ihrer Führungskraft vorzulegen.

Nun kommt es in der Praxis immer wieder vor, dass die Anstöße durch die Assistentin bei anderen Teilnehmern wirkungslos bleiben. Was dann? Wenn alle Versuche »im Guten« der Assistentin nichts nützen, sollte sie ihre Führungskraft auf dieses Problem ansprechen – und zwar so rechtzeitig, dass der Teilnehmer doch noch »gezwungen« werden kann, den Termin einzuhalten ...

Wie schon gesagt: Wird der Termin nicht eingehalten, hat die Assistentin dies zu verantworten, wenn sie nicht alles getan hat, um die Sache zum Erfolg zu bringen!

*Wer fragt, ist ein Narr für fünf Minuten.
Wer nicht fragt, bleibt ein Narr für immer.
(Chinesische Redensart)*

Eine wichtige »Nachbereitung« ist auch diejenige von Seminaren, d. h. deren qualitative Auswertung; Seminare – auch »hauseigene« – kosten viel Geld; aus diesem Grund sind Erfolgskontrollen unerlässlich.

Vorschläge hierzu können der folgenden Checkliste entnommen werden.

Checkliste »Seminar-Auswertung«

Thema des Seminars: _____						
Ort/Datum: _____						
Teilnehmer: _____						
	+					-
Qualitätsmerkmale	1	2	3	4	5	6
Praxisorientierung						
Verwertbare Inhalte – beruflich und persönlich						
Zeitraumen für das Seminar						
Fachliche Kompetenz des Dozenten						
Methodische Kompetenz des Dozenten						
Persönliches Verhalten des Dozenten						
Seminar-Thema und -Inhalte stimmten überein						
Seminar-Unterlagen						
Organisation des Seminars						
Seminarraum						
Hotel, Unterbringung						
Verpflegung						
Service						
Sonstiges						
Ich halte das Seminar für empfehlenswert						
Unterschrift: _____ Datum: _____						

Sekretariat und Umgang miteinander

1 Der gute Eindruck

Die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen bestimmt unser Leben. Nahezu alles hängt hiervon ab: unsere Zufriedenheit, unsere Harmonie, unser Glück – aber auch der berufliche Erfolg.

»Über den Umgang mit Menschen« heißt das allgemein bekannte Werk von Adolph Freiherr von KNIGGE (1751 – 1796), das er 1788 herausgab. Eine genüssliche Lektüre, die entspannend und wohltuend wirkt – gerade heute, in einer Zeit, in der viel mit den Ellenbogen gearbeitet wird. Natürlich muss nicht nur KNIGGES Sprache in die heutige Zeit übertragen werden: Auch die Inhalte müssen aktualisiert werden, da sich die Mentalität der Menschen änderte und z. B. Hierarchien ganz oder teilweise abgebaut wurden. Es muss zudem unterschieden werden zwischen bloßen Ritualen und echter Höflichkeit – kein leichtes Unterfangen.

Höflichkeit und Chancen

Höflichkeit schafft Chancen. Und durch schlechte Erziehung werden Chancen im privaten, besonders aber im beruflichen Bereich verbaut.

- Stellen Sie sich vor, ein junger Mann bewirbt sich als Verkäufer und steht bei der Begrüßung vor dem Bewerbungsgespräch nicht einmal auf. Er wird niemals eine Stelle als »Repräsentant« dieses Unternehmens bekommen. Immer häufiger werden Bewerber um Führungspositionen vor Vertragsabschluss zum Essen eingeladen. Von ihrem Benehmen dabei hängt die Unterschrift ab.
- Machte man Menschen nicht miteinander bekannt, würde man niemanden kennenlernen. Und verhielte man sich dabei nicht höflich, würde kein weiterer Kontakt gepflegt.
- Hätten die Menschen den Eindruck, die anderen achteten sie nicht, gäbe es kaum Qualität in den Beziehungen.

Durch Höflichkeit wird das Miteinander harmonisiert. Auf der anderen Seite schafft Höflichkeit gegenseitigen Respekt und kann Distanz wahren.

Natürlich kann man auf dem Standpunkt stehen, dass man sich zu Hause anders als in der Öffentlichkeit benehmen kann. Wer sich jedoch im privaten Bereich gehen lässt, dem wird es schwerfallen, sich in der Gesellschaft anderer »richtig«, höflich und zuvorkommend zu verhalten. Gegenwärtig ist es gottlob nicht mehr »in«, sich flegelhaft zu benehmen. Menschen mit guten Manieren gelten nicht mehr als Spießler. Seminare, die sich mit guten Umgangsformen befassen, »boomen«. Man möchte zwar keine Dressur; man sehnt sich aber nach Werten, die mehr sind als Floskeln. Umgangsformen sind Ausdruck von Kultur und notwendig, um anderen zu zeigen, dass man sie respektiert und achtet.

Das, was früher bloße Rituale waren, ist heute sehr häufig in eine Höflichkeitsform mit Sinn übergegangen. Franziska von Au nennt in ihrem Buch »Knigge 2000« (1998, W. Ludwig Buchverlag, München) zwei einleuchtende Beispiele: Die Ritter klappten früher vor dem Kampf den Helm nach oben als Zeichen des Respektes. Heute nimmt der Herr beim Grüßen den Hut ab. Weiter: Schon in der Steinzeit gab man sich die Hand. Die offene Handfläche und das Ergreifen der angebotenen Hand bedeutete, dass man keine bösen Absichten hegte, keine Waffe in der Hand hielt.

Woran erkennt man – neben vielem anderen – Unhöflichkeit?

... an allgemeiner Rücksichtslosigkeit – beispielsweise beim Rauchen – oder daran, dass man die Tür nicht aufhält, dass andere ständig von sich selbst erzählen, sich vordrängeln, am Schnüffeln in der Privatsphäre anderer, am Sich-selbst-Bedienen bei anderen, daran, den anderen nicht ausreden zu lassen oder im Gespräch mit mehreren Menschen nur einen Menschen anzusehen oder zu grüßen.

Jeder Mensch ist ein »Verkäufer«, denn er möchte entweder Verständnis erreichen, den anderen überzeugen, sich um etwas bewerben oder eine neue Idee vermitteln. Immer geht es um die bewusste oder unbewusste Beeinflussung des anderen unter Berücksichtigung dessen Gedanken und Empfindungen. Wir müssen uns daher bemühen, den anderen kennenzulernen und sollten also »lernen«, wie man ihm dabei begegnet.

*Wie du kommst gegangen,
so wirst du auch empfangen.
(altes Sprichwort)*

Was wird durch einen guten Eindruck erreicht?

- Sympathie. Sind Menschen sich sympathisch, arbeiten sie nicht nur quantitativ und qualitativ besser miteinander – sie haben auch Freude an ihrer Arbeit, informieren sich besser und verhalten sich kollegial und freundschaftlich.
- Angenommensein (»Akzeptanz«) durch den anderen Menschen. Wer von anderen nicht angenommen ist, wird zwangsläufig zum Außenseiter – und für Außenseiter droht die große Gefahr des Mobbing (siehe hierzu noch Abschnitt 10).
- Selbstsicheres, gewandtes Auftreten (auch in ungewohnter Umgebung). Sind wir unsicher, machen wir uns nicht nur »klein«, sondern durch die Unsicherheit verschwenden wir auch alle Energie, die wir eigentlich für den anderen Menschen oder für die Angelegenheit selbst benötigen. In Unsicherheit sind wir gefangen.
- »Stand-Festigkeit«. So wie wir auftreten werden wir angenommen. Wer nicht standfest ist, sondern wie »ein Fähnchen im Wind« flattert, wird auch entsprechend behandelt – nicht als gleichberechtigter und willkommener Partner.
- Bessere berufliche Chancen. Wer keinen guten Eindruck vermittelt, wird sicher von der Führungskraft »versteckt«. Offizielle Anlässe finden ohne ihn statt. Wer heute eine neue berufliche Position – insbesondere in Führungsfunktion oder Verkauf – sucht, wird häufig mit dem Partner zum Essen in ein gutes Restaurant eingeladen. Die Entscheidung über die Einstellung hängt nicht selten davon ab, wie sich der eventuelle neue Mitarbeiter dort benimmt. Kein Unternehmen möchte einen Repräsentanten haben, der den Betrieb blamiert.
- Das Unternehmen hat keinen Vorbehalt, den Menschen als »Repräsentanten« zu sehen und einzusetzen.
- Akzeptanz in mancherlei Kreisen. Wer keinen guten Eindruck vermittelt, wird in bestimmte gesellschaftliche Kreise gar nicht aufgenommen.
- Wird ein guter Eindruck vermittelt, sieht man in dem Betreffenden einen feinsinnigen, gebildeten Menschen.
- Der Mensch zeigt, dass er »Niveau« besitzt.
- Generell: Durch einen guten Eindruck wird mehr beruflicher und privater Erfolg erzielt.

Was gehört zum »guten Eindruck«?

- Gepflegtes Äußeres – Haare, Fingernägel ...
- Kein Mundgeruch – Knoblauch oder Zigaretten ..
- Kein Körpergeruch
- Kein aufdringliches Parfum, Deodorant oder Rasierwasser
- Der Arbeit angepasste, ordentliche, saubere Kleidung
- Schmuck der Situation entsprechend – nicht pompös
- Kein schrilles Lachen
- Keine allzu große Zurückhaltung – diese könnte falsch gedeutet werden
- Ein »gesundes« Selbstbewusstsein
- Eine optimistische Grundeinstellung
- Blickkontakt halten
- Zuhören und Schweigen können
- Den anderen viel fragen
- Einen Dialog statt einen Monolog führen
- Den anderen zwischendurch mit seinem Namen ansprechen
- Für die Belange des anderen Menschen Verständnis zeigen
- Aufrichtigkeit und Fairness
- Informationsbereitschaft
- Sich verständlich ausdrücken
- Keine Übertreibungen oder Lügen
- Danken und bitten, wo es angebracht ist
- Erkennbare Identifizierung mit den Aufgaben.

*Die Hand eines Menschen könnte das Universum erfassen,
wenn er nur lernte, seine Faust zu öffnen.*

(V. u.)

Für manche Menschen ist es sehr schwer, zu einem gesunden Selbstbewusstsein und klarem Auftreten zu finden – und beides gehört nun einmal zum »guten Eindruck«. In diesem Fall helfen unter anderem auch »positive Suggestionen« (siehe auch der Abschnitt »Die Repräsentantin und positives Denken«) – so zum Beispiel:

*Wo ich bin ist vorne.
(Marie Charlotte Dyckhoff)*

2 Anforderungen an die gute Assistentin

*Es ist mehr wert,
jederzeit die Achtung der Menschen zu haben
als gelegentlich ihre Bewunderung.*

(Jean-Jacques Rousseau)

Die Anforderungen an eine gute Assistentin werden immer größer. Sie muss, um im härter werdenden »Geschäft« bestehen zu können, nicht nur über herausragende fachliche Kenntnisse, sondern auch über entsprechende persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen.

Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten

- Sie muss rhetorisch gewandt sein
- Einfühlsam
- Ein gutes Auftreten und Benehmen besitzen
- Höflich und zuvorkommend sein
- Über ein »gesundes« Selbstbewusstsein verfügen
- Kooperations- und informationsbereit sein gegenüber Geschäftspartnern, Führung und Kollegen
- Eine optimistische Grundeinstellung besitzen und begeistern können
- Über ein gepflegtes, sympathisches und ansprechendes Äußeres verfügen
- Aufrichtig und fair sein
- Auf andere zugehen können, das heißt extravertiert sein.

Sie muss auch in der Lage sein, Interesse zu wecken, eine persönliche Atmosphäre zu schaffen, sich anderen gegenüber individuell zu verhalten und sich in außerordentlichen Fällen flexibel zu zeigen.

Sind Sie in der Lage, spontan in etwa zwei Minuten über Ihr Unternehmen, die Organisation und das Leistungsprogramm zu informieren – und möglichst die Zuhörer zu begeistern? Wenn nicht: Üben Sie es!

Allgemeine Tipps

- Sagen Sie nicht nur »Danke«. Fügen Sie gleich hinzu, wofür Sie danken. Dies bedeutet eine Verstärkung und Bestätigung.
- Nennen Sie häufiger den Namen des Gesprächspartners – natürlich nicht aufdringlich.
- Fördern Sie die Beziehung zu Mitarbeitern. Diese können Ihre Verbündeten oder Ihre Gegner sein. Stellen Sie also bewusst den guten Kontakt her.
- Versuchen Sie generell Kooperationen mit anderen, denn Kooperation ist der sicherste Weg zur Sympathie.
- Fragen Sie, welche Wünsche oder Vorstellungen der andere hat. Er fühlt sich dadurch angenommen und wichtig – und Sie erhalten wertvolle Informationen.
- Versuchen Sie, sich in die Probleme des anderen hineinzudenken und entsprechend zu helfen.

- Fragen Sie nach den persönlichen Sorgen des anderen, wenn dazu Anlass besteht.
- Hören Sie bei Gesprächen gut zu. Versuchen Sie, die Schwachstellen zu sehen.
- Geben Sie auch Informationen. Seien Sie hier jedoch sehr vorsichtig. Sie sollten keine Informationen weitergeben, von denen Sie nur **glauben**, dass Sie diese weitergeben dürfen.
- Machen Sie bei einem besonderen Anlass ein kleines Geschenk. So etwas »verpflichtet« psychologisch sehr.
- Sorgen Sie für ein gemeinsames »Erfolge-feiern ...« Schlagen Sie Ihrer Führungskraft vor, ausnahmsweise eine Flasche Sekt zu »köpfen«, wenn Mitarbeitern eine besondere Leistung gelungen ist!
- Gratulieren Sie zu besonderen Anlässen: Geburtstage, Jubiläen, Prüfungen.
- Danken Sie für Vertrauen, das Ihnen entgegengebracht wird.
- Agieren Sie auch einmal unüblich – wenn es passt....

Der andere Mensch möchte wichtig sein!

Geben Sie ihm daher ...

... Anerkennung, indem Sie

- zuhören – zuhören – zuhören
- Positives (vom Hören-Sagen) weitersagen
- qualifiziertes Lob aussprechen
- alle Argumente ernst nehmen
- Äußerungen direkt oder indirekt bestätigen (jedoch nicht nach dem Mund reden)
- während des Gespräches Notizen machen
- ihn während des Gespräches wiederholt mit seinem Namen ansprechen.

... Erfolgserlebnisse, indem Sie

- ihn aktiv mitdenken und mitarbeiten lassen
- ihn als »Experten« oder »Praktiker« befragen
- ihm sagen, dass seine Äußerungen für Sie wichtig sind
- ihm für Ideen und Anregungen danken.

... Interesse, indem Sie

- sich ganz auf ihn konzentrieren
- positive Kommentare geben
- Gemeinsamkeiten ansprechen
- ihm offen in die Augen sehen
- Verständnisfragen stellen
- ihn auf seine Hobbys ansprechen
- möglichst sachbezogene Argumente verwenden.

... **Verständnis**, indem Sie

- ihm sagen, dass Sie ihn und seine Probleme verstehen
- versuchen, sich in seine Lage zu versetzen.

... **Sicherheit**, indem Sie

- ihm Vertrauen in Ihre Zuverlässigkeit vermitteln
- ihm aufrichtig Hilfe und Unterstützung anbieten.

*Der erfolgreiche Mensch befasst sich vorwiegend
mit den Interessen der anderen;
der erfolglose, gewöhnliche Mensch
vorwiegend mit seinen eigenen Interessen.*

(Alfred Adler)