

Modul 4 / Kapitel 1

Führung und Teamentwicklung

1.1	Lernziele	3
1.2	Führen – eine wichtige unternehmerische Funktion	4
	Was heisst Führen?	4
	Führungsfunktionen	4
1.3	Reflexion über Rolle und Aufgabe der Führung	5
	Meine Führungsphilosophie	5
	Einzelarbeit	6
1.4	Die Kunst der Zielvereinbarung	7
1.5	Aufträge erteilen und delegieren	8
1.6	Die Kontrolle als Führungs- und Förderungsmassnahme	9
	Kontrollarten	9
	Führungsstile – Führungsverhalten	10
1.7	Wie konstruiert sich Führung?	13
1.8	Die vier Dimensionen der Managementaufgabe	14
1.9	Führungsstile – Das Grid-Modell	15
	Das eigene Führungsverhalten kennenlernen	15
	Führungsstile	20
1.10	Klärung der Begriffe «Arbeitsgruppe» und «Team»	26
	Unterschiede zwischen Arbeitsgruppe und Team	26
	Beobachtungskriterien in Teams	28
	Funktionen in Gruppen	30
	Arbeitsfähigkeit in Gruppen	32
1.11	Gender in der Führung	33
	Entwicklung der Frauen-Identität im Vier-Phasen-Modell	33
	Entwicklung der Männer-Identität im Vier-Phasen-Modell	35

lernwerkstatt

1.12	«Gender»: Begriff und Forschung	37
	Der Begriff «Gender»	37
	Wichtiges zur Gender-Forschung	37
	Neue Trends in der Gender-Forschung in Bezug auf die Erwachsenenbildung	38
	Wahrnehmung von Frauen und Männern im Beruf	40
	Beispiele für unterschiedliche Wahrnehmung	40
	Forschungsergebnisse	43
	Stolpersteine für Führungsfrauen	44
	Stolpersteine für Führungsmänner	44
<hr/>		
1.13	Phasen eines Verhandlungsgesprächs	45
	Planung und Vorbereitung einer Verhandlung	46
	Verhandlungsdurchführung	46
	Gesprächsablauf	46
	Methoden der Verhandlungsführung	47
	Unfaire Verhandlungsmethoden	47
	Auswertungsphase	47
	Zusammenfassung Verhandlungsführung	48
<hr/>		
1.14	Das Harvard-Konzept	49
<hr/>		
1.15	Literaturhinweise	51
<hr/>		

1.1 Lernziele



Die Teilnehmenden

- erklären anhand der Biografiearbeit korrekt die Zusammenhänge von Führungsanspruch und Führungsstil.
- ordnen selbstständig und richtig die Unterschiede des eigenen und fremden Führungsverständnisses ein.
- unterscheiden korrekt und auswendig verschiedene Führungsstile.
- nennen aufgrund eines erlebten Entwicklungsprozesses einer Kooperationsgruppe mindestens zwei Entwicklungsmöglichkeiten.
- beschreiben selbstständig mindestens fünf Unterschiede zwischen Kooperationsgruppen und Teams.
- benennen auswendig die fünf verschiedenen Funktionen von Mitgliedern in Gruppen und können als Leitung entsprechend intervenieren.
- nennen korrekt die Merkmale arbeitsfähiger Gruppen und unterstützen selbstständig die Entwicklung von Gruppen.
- reflektieren und gestalten ihre Leitungsarbeit vor dem Hintergrund ihrer Erkenntnisse für genderspezifische Fragen in der Führung gezielt und richtig.
- beschreiben selbstständig und korrekt das Vier-Phasen-Modell der Frauen- und Männeridentität.
- wenden das Harvard-Modell selbstständig und korrekt an.
- beschreiben faire und unfaire Verhandlungsmethoden und nennen auswendig mindestens fünf Regeln für die Vorbereitung und Durchführung sachorientierter Verhandlungen.
- erklären selbstständig fünf Merkmale zur erfolgreichen Bildung von Lerngruppen.

1.2 Führen – eine wichtige unternehmerische Funktion

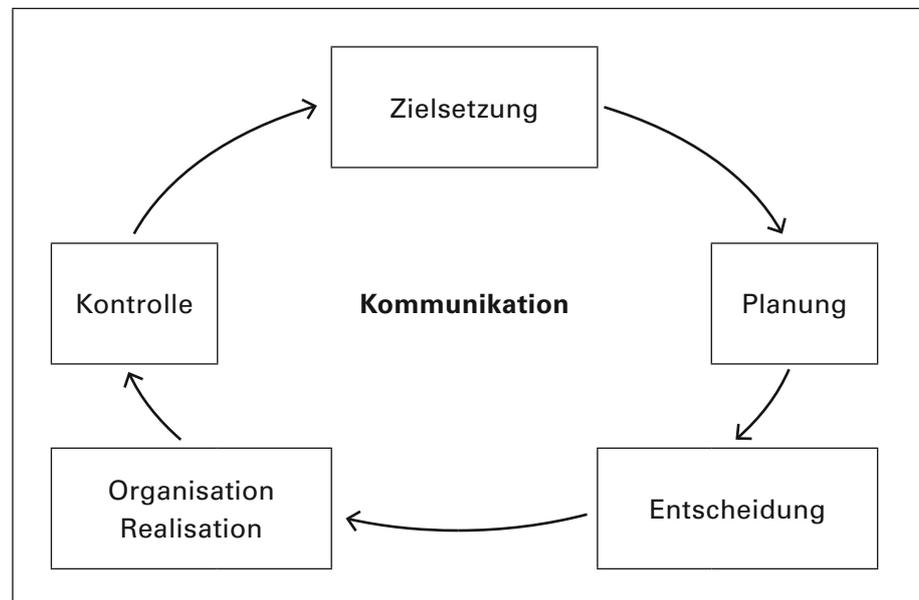
Was heisst Führen?

Führen bedeutet, zielgerichtet und beabsichtigt Einfluss auf die Motivation, die Leistung und das Verhalten anderer Personen auszuüben.

Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.

Weinert zit. nach v. Rosenstiel 1991, S. 6

Führungsfunktionen



Die Führung wird durch viele Faktoren in einer Unternehmung geprägt, ist aber in erster Linie abhängig von der **Persönlichkeit der Führungskraft** selber, dem **Verhalten der Führungskraft** und den **Rahmenbedingungen**, welche durch das **Umfeld / die Situation** gegeben sind.

1.3 Reflexion über Rolle und Aufgabe der Führung

Meine Führungsphilosophie

Wir möchten mit Ihrem Nachdenken über Führungsprozesse und Ihre eigenen Erfahrungen bzgl. **Führung** beginnen. Die Theorien und Modelle über Führung können Sie mit diesem Hintergrund besser verstehen.

Erinnern Sie sich bitte an Ihre persönlichen Erfahrungen als «Geführte/r» seit Beginn Ihres Lebens. «Führungssituationen» haben Sie als Kind in der Familie, als Schüler/in, Student/in, in Jugend-, Freizeit- und Sportgruppen, im Militär, evtl. in der Kirche, in Vereinen usw. erlebt. Holen Sie bitte aus Ihrer Erinnerung solche Situationen bzw. Schlüsselerfahrungen hervor. Aufgrund dieser Erfahrungen überlegen Sie sich bitte:

- Wo (in welchen Gruppen, in welchen Institutionen, bei welchen Gelegenheiten) haben Sie Führungsrollen übernommen?
- Wann war das? (Alter, Jahr)
- Wen haben Sie geführt?
- Welche Fähigkeiten waren von Ihnen gefordert?
- Welche führenden Personen haben Sie aus der Perspektive der geführten Person als wegweisend oder als abschreckend erlebt?
- Was genau hat Sie dabei beeindruckt oder abgeschreckt?
- Was war wichtig, worauf kam es an?
- Wodurch hat sich für Sie eine «gute Chefin» von einer «schlechten Chefin» unterschieden?
- Wie hat sich das «Führungsverhalten» der jeweiligen «Chefs» auf Sie, Ihre Leistung und Ihre Motivation ausgewirkt?
- Wie hat die Führung bzw. das Führungsverhalten Ihr Verhalten zur Gruppe bzw. zu einzelnen Personen in der Gruppe beeinflusst?
- Welche Konsequenzen hat diese persönliche Lerngeschichte für
 - Ihre Einstellung zu Führung überhaupt,
 - Ihr Verhältnis zu allfälligen Führungsaufgaben und
 - Ihr eigenes Führungsverhalten?

Einzelarbeit

- Reflektieren und Notizen machen
- Präsentation vorbereiten, welche anschliessend den Kollegen/
Kolleginnen präsentiert wird.

Diskussion im Plenum

Was haben wir gemeinsam und was unterscheidet uns?

1.4 Die Kunst der Zielvereinbarung

Führung durch Zielsetzung, auch Management by Objectives (MBO) genannt, ist eine der moderneren Führungstechniken.

Dabei unterscheidet man zwischen dem Führen durch

- Zielvorgabe (autoritäre Variante)
- Zielvereinbarung (kooperative Variante)
- Zielorientierung (neutrale Variante)

Bei der Führung durch Zielvereinbarung steht sowohl die Aufgabe als auch der Mitarbeiter im Vordergrund. Ziele sind daher so gut wie möglich auf die Interessen und Bedingungen der Firma, aber auch auf die Interessen und Fähigkeiten des Mitarbeiters auszurichten.

Kriterien der Zielformulierungen

- klar und kontrollierbar (quantifiziert – beobachtbar – terminiert)
- positiv und anspruchsvoll (anspornend – motivierend)
- erreichbar (realistisch – machbar)

Formulieren Sie ein Ziel:

Wer?

.....

Was?

.....

Bis wann?

.....

Wie viel?

.....

Warum?

.....

Wie?

.....

1.5 Aufträge erteilen und delegieren

Die fünf W-Fragen der Auftragserteilung

Wer?	Wer kann diesen Auftrag überhaupt übernehmen? (Zeit, Fähigkeiten, weitere Voraussetzungen vorhanden?)
Was?	Was genau ist zu tun? Welche Resultate werden erwartet?
Wann?	Bis wann werden die Resultate erwartet?
Warum?	Warum ist der Auftrag auszuführen?
Wie?	Wie ist der Auftrag auszuführen? Evtl. ist das WIE Sache des Mitarbeiters.

Delegation

Noch wichtiger als das Erteilen von Aufträgen ist das gezielte Delegieren von Aufgaben. Delegieren heisst wörtlich **übertragen**.

Wenn Sie richtig delegieren, so übertragen Sie dem Mitarbeiter

- ganze, längerfristige Aufgaben
(oft auch periodisch wiederkehrende) und
- die gesamte dazugehörige Verantwortung
einschliesslich Kompetenzen.

Vermeiden von Delegationsfehlern

- Erwartungen zu wenig klar formuliert
- Zufallsdelegation
- Aufträge und Verantwortung, aber keine Kompetenzen
- Delegation nur an die Besten
- Keine Zwischenkontrollen
- zu späte Delegation

1.6 Die Kontrolle als Führungs- und Förderungsmaßnahme

Kontrollen dienen dazu, gemeinsam mit dem Mitarbeiter

- sicherzustellen, dass das Ergebnis den Zielvorstellungen entspricht.
- festzustellen, ob es Abweichungen vom Ziel oder vom festgelegten Weg gibt, so dass gemeinsam Korrekturen möglich sind.

Eine Kontrolle ist also ein **Soll-Ist-Vergleich** und somit ein Führungsmittel, um Ziele zu erreichen.

Kontrollarten:

- Selbstkontrolle
- Stichprobekontrolle
- Regelmässige Kontrolle
- Ergebniskontrolle

Führungsstile – Führungsverhalten

Stilrichtung	Die leitende Person	Auswirkungen auf MA oder TN und Produkt	Einsatzmöglichkeiten
autoritärer Stil	<ul style="list-style-type: none"> – übt strikte Kontrolle aus – gibt Anordnungen – setzt Ziele – ist erlaubt zur minimalen Einsichtnahme in Vorgänge durch Gruppen- oder Teammitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> – Abhängigkeit von der Führungsperson – mögliche Spannungen, Konkurrenz und Spaltungen innerhalb der Gruppe oder dem Team – keine Kreativität – keine Eigenverantwortung – Demotivation – quantitativ hohe, aber qualitativ geringe Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> – in Notsituationen, wenn schnelles Handeln erforderlich ist – zur Klärung bei Unsicherheiten – um Struktur zu geben und inhaltlich wieder auf den Punkt zu kommen
Laissez-faire-Stil pflegender Stil reagierende Führung	<ul style="list-style-type: none"> – lässt alles laufen – greift nicht ein – gefühlvoll – verständnisvoll – nachgiebig – friedliebend – es allen Recht machen wollend 	<ul style="list-style-type: none"> – kein Boden für zündende Ideen – ziellos – zu prozessorientiert – führungslos – sorgt für Reibereien – eher mittelmässige Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> – in Situationen, in denen Befindlichkeit wichtig ist – bei langjährigen kompetenten Team- oder Gruppenmitgliedern

Stilrichtung	Die leitende Person	Auswirkungen auf MA oder TN und Produkt	Einsatzmöglichkeiten
demokratischer Stil kooperativer Stil	<ul style="list-style-type: none"> – behält die Führung – beobachtend – hält sich zurück – gibt Hilfe und Raum für Selbstständigkeit – führt Team- oder Gruppenmitglieder zur aktiven Mitarbeit – zielorientiert – lässt mitentscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> – alle kommen zu Wort – gleichwertig – fördert kooperative Zusammenarbeit – wenig Reibereien – dynamische Prozesse sind möglich – Ressourcen können eingebracht werden – Kooperationswille der Mitglieder ist nötig – hohe Zufriedenheit: quantitative Leistung mittel, qualitative Leistung hoch 	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsform für bewährtes Team – bei bekannten Zielen und Aufgaben – in der «goldenen» Arbeitszeit
charismatischer Stil	<ul style="list-style-type: none"> – führt mit Visionen – neue Mitglieder werden nach Wertvorstellungen gewählt, die Vision wird bei jeder Gelegenheit kommuniziert – zielorientiert – geht mit gutem Beispiel voran – engagiert sich selbstlos 	<ul style="list-style-type: none"> – persönliche Werte können realisiert werden – grosse Motivation – qualitativ hohe Leistungsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – bei Fusionen und Reorganisationen – starke Führungspersönlichkeiten – grosse Veränderungen stehen bevor und die Zukunft ist ungewiss

Stilrichtung	Die leitende Person	Auswirkungen auf MA oder TN und Produkt	Einsatzmöglichkeiten
situativer Stil «Die Führung muss die Situation ergänzen.»	<ul style="list-style-type: none"> – hat hohe Führungskompetenz und kennt alle FS – grosse Flexibilität – kennt die Mitglieder gut 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitglieder fühlen sich ernst genommen – hohe Leistungsbereitschaft – hohe Zufriedenheit – dynamische Prozesse sind möglich 	<ul style="list-style-type: none"> – bei Gruppen, die länger bestehen und individuelle Führung schätzen – wenn Mitglieder unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen
Führung durch die Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> – Leiter/in ist jene Person, die am meisten Ressourcen hat in einer bestimmten Situation – Leitung im Wechsel – Leistungsanspruch kann von mehreren Mitgliedern befriedigt werden 	<ul style="list-style-type: none"> – alle sind gefragt – eigene Fähigkeiten können eingebracht werden – alle sind gleichberechtigt – kein Verstecken möglich – zeitintensiv 	<ul style="list-style-type: none"> – Form für ein reifes Team – hohe soziale Kompetenz der Mitglieder

*Führungsstile, Leadership in Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994,
Chaos – Wandel – Führung, Econ, 1997*

1.7 Wie konstruiert sich Führung?

Führung als aufgabenzentrierte, asymmetrische, veränderungsorientierte und rekursive Beziehungsgestaltung ist abhängig bzw. beeinflusst von:

- dem Vorhandensein
- der Beschaffenheit
- der Angemessenheit bzgl.

Führungsbedarf	Führungsanspruch	Führungsgrundlage
<p>INDIKATOREN</p> <p>Unsicherheit (Komplexität, Orientierung, Veränderung, Notwendigkeit von Rückkoppelungen usw.)</p> <p>Entscheidungssituationen (Normen, Kriterien, Handlungen ermöglichen, mit Widerstand umgehen)</p> <p>Koordination (von Schnittstellen, Synergien gewinnen usw.)</p> <p>Integration zentrifugaler Kräfte (Kampf um Anerkennung, Konfliktpotenziale, Teambildungsprozesse usw.)</p>	<p>KOMPONENTEN</p> <p>Konzept (bzgl. der Mission, der wichtigsten Aufgaben, der gegenwärtig ungelösten Probleme)</p> <p>Entscheidungsvorbehalt (bzgl. bestimmter Probleme, Budgetlimiten usw.)</p> <p>Kontrollvorbehalt (Relevanz, Konsequenzen usw.)</p> <p>Konfliktmanagement (Einstellung zu Konflikten als Störung oder als Chance und Strategien, die ich anwende)</p>	<p>DIMENSIONEN</p> <p>Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aufbauorganisation – Rollenklarheit – Führungsauftrag – Stabilität der Situation <p>Ressourcen (Wie weit kann ich darüber disponieren?)</p> <p>Qualifikationen der Führungsperson (Kompetenzniveau)</p> <p>Qualifikationsniveau der Geführten (Wissen, Autonomieansprüche usw.)</p>

Führungserfolg

- Effektivität/Effizienz
- Kohäsion (Zusammenhalt, Akzeptanz)
- Identifikation (Motivation, Solidarität)
- Zufriedenheit (Befriedigung) bzgl. Arbeits- und Führungsverhältnis

1.8 Die vier Dimensionen der Managementaufgabe

		Chaos Bedrohung	WEITERLEBEN	Herausforderung Chance
Einflussnahme, Macht	gross	Leiten Finalität objektives Funktionieren Mittel Differenzierung, Programmierung Angst Spontaneität, Kontrollverlust Gefahr anonyme Bürokratie, Übersteuerung Art des Denkens logisch, analytisch, systemisch	Führen Finalität Bewältigung einer Aufgabe/Situation Mittel Identifikation, Charisma Angst Fremdbestimmung, Abhängigkeit Gefahr Überforderung, Destruktion Art des Denkens ergebnisorientiert, intuitiv-visionär	
	gering	Administrieren Finalität Sichern und Bewahren (Konservieren) Mittel Registrieren, Kontrollieren Angst Objektverlust, Irregularität Gefahr Dysfunktionalität Art des Denkens gering, konkret, materiell, praktisch	Beraten Finalität Entwickeln und Fördern Mittel Erkenntnisse, Ideen generieren Angst Konfrontation, Kampf, Risiko Gefahr Subjektivismus, Manipulation Art des Denkens empathisch, prozesshaft	
		gering	Gestaltungsspielraum (Freiheit)	gross

C.D. Eck: Führen durch Persönlichkeit, Bd. 20

1.9 Führungsstile – Das Grid-Modell

Das eigene Führungsverhalten kennenlernen

Sie finden auf diesem Fragebogen je fünf Aussagen zu sieben wichtigen Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitenden.

Lesen Sie zunächst die fünf Sätze A bis E unter «Verhalten beim Zielsetzen». Betrachten Sie jeden dieser fünf Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens. Setzen Sie eine 5 zu jenem Satz, der am besten auf Sie zutrifft, und zwar so, wie Sie Ihrer Meinung nach **tatsächlich** sind, und nicht, wie Sie sein möchten oder sein sollten. Geben Sie dann jenem Satz eine 4, der Ihr Verhalten am zweitbesten beschreibt. Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie der drittbesten Schilderung Ihres Verhaltens eine 3, der zweitschlechtesten eine 2 und der am wenigsten auf Sie zutreffenden eine 1 zuordnen.

Verhalten beim Zielsetzen

- A**_____ Ich stecke das Ziel hoch und achte auf kurze Termine. Nur bei starker Herausforderung der Mitarbeitenden kann eine gute Leistung entstehen.
- B**_____ Der/die Mitarbeitende soll sich die Ziele möglichst selbst setzen, da er/sie sich bei selbstgesetzten Zielen mehr anstrengt. Ich gebe höchstens Richtwerte oder sehr grobe Ziele vor.
- C**_____ Ich erwarte, dass die Mitarbeitenden die ihnen vorgegebenen Ziele akzeptieren, weil diese in positiver Weise ermittelt wurden.
- D**_____ Wichtiger als eine Zielsetzung durch mich ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben gemäss Stellenbeschreibung pflichtgemäss erfüllen. Ziele, die von der Geschäftsleitung kommen, gebe ich selbstverständlich nach unten weiter.
- E**_____ Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitenden regelmässige Ziele, so dass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele der Mitarbeitenden ergänzen. Die Mitarbeitenden sollen die Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausfordert werden.

Verhalten beim Planen

- A**_____ Ich finde, die Mitarbeitenden sollen planen dürfen, sofern sie bereit sind, ihre Pläne auf meine abzustimmen. Ich erwarte auch, dass sie die Prioritäten meiner Unterbrechungen akzeptieren.
- B**_____ Ich mache nur da Pläne, wo es die Situation erfordert. Jede/r Mitarbeitende sollte sich auf seine/ihre eigene Weise «durchbeissen».
- C**_____ Ich stelle die Pläne so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert und jeder Abschnitt klar umrissen ist. Pläne sollen gut durchdacht sein und die/den Mitarbeitende/n motivieren.
- D**_____ Ich mache Vorschläge, überlasse aber die Planung den Mitarbeitenden. Ich vertraue den Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Zudem soll der/die Mitarbeitende einen grossen Handlungsspielraum haben.
- E**_____ In meinen Plänen muss das Gewinn- und Kostendenken im Vordergrund stehen. Ich plane so weit, als ich es auf Grund meiner Erfahrung für nötig erachte, Sorge aber dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

Verhalten bei der Ideensuche

- A**_____ Bringen andere Ideen vor, so versuche ich, möglichst neutral zu bleiben und nicht Partei zu ergreifen.
- B**_____ Ich höre zu und suche neue Ideen und Meinungen. Ich habe zwar klare Vorstellungen, bin aber jederzeit bereit, bei guten Vorschlägen meine Meinung zu ändern.
- C**_____ Ich ziehe es vor, auch Ideen anderer Personen zu übernehmen und nicht nur die eigenen in den Vordergrund zu stellen oder gar um jeden Preis durchzusetzen.
- D**_____ Ich erlaube den anderen gerne, ihre Meinungen und Ideen zu entwickeln, damit ich bei der Entwicklung von objektivem Denken helfen kann.
- E**_____ Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle mit mir einig sind und ich gezwungen bin, andere dadurch zu enttäuschen.

Verhalten bei Entscheidungen

- A**_____ Ich gehe nach Möglichkeit auf alle Vorschläge ein und komme mit meinen Entscheidungen den Mitarbeitenden entgegen. So vermeide ich Widerstände, und die Mitarbeitenden reagieren positiv.
- B**_____ Ich schliesse mich wenn möglich den Entscheidungen anderer an, trage jedoch meinen Teil zum Entscheid bei, wenn man dies verlangt.
- C**_____ Ich entscheide so viel wie möglich in eigener Instanz auf Grund meiner Erfahrungen, denn ich trage für die Folgen auch die Verantwortung. Ich lege grossen Wert darauf, Entscheidungen durchzusetzen.
- D**_____ Entscheidungen sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeitenden an der Entscheidungsfindung, bis die beste Entscheidung gefunden ist.
- E**_____ Ich bemühe mich aufrichtig darum, dass meine Entscheide akzeptiert werden. Da ich die Verantwortung trage, muss ich das letzte Wort haben.

Verhalten beim Realisieren

- A** _____ Ich setze mich selbst unter Druck, da nur mit Selbstdisziplin schnelle Erfolge möglich sind. Bei Schwierigkeiten verstärke ich meinen Einsatz und versuche, mich durchzusetzen.
- B**_____ Wenn wir entschieden haben, erwarte ich speditive Arbeit. Jenen gegenüber, die mich dabei unterstützen, verhalte ich mich sehr loyal und anerkennend.
- C**_____ Ich ermutige und unterstütze meine Mitarbeitenden, wann immer es möglich ist. Meine Tür ist immer offen. Oft erledige ich eine Arbeit selbst, um die Mitarbeitenden nicht zu überlasten.
- D**_____ Ich überlege mir vor der Durchführung, wie ich mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankomme.
- E**_____ Ich bin über die laufende Entwicklung stets informiert und setze jeweils Prioritäten. Auftretende Schwierigkeiten untersuche ich, um daraus für den Fortgang der Arbeiten zu lernen.

Verhalten beim Kontrollieren

- A_____** Ich kontrolliere, was die Mitarbeitenden nicht selbst kontrollieren können. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind Anlass zur Analyse und zu Verbesserungsmassnahmen.
- B_____** Meine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit feststellen, ob ich eingreifen oder korrigieren muss oder ob neue Anweisungen erforderlich sind.
- C_____** Ich kontrolliere auf unauffällige Art. Bei Fehlern hebe ich das Positive hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd.
- D_____** Ich prüfe, was die Mitarbeitenden tun oder sagen, und lobe sie, wenn ich ihre Resultate oder ihre Meinungen bestätigen kann.
- E_____** Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das «automatisch» funktioniert, d.h. mir die aufwändige persönliche Kontrolle weitgehend abzunehmen vermag.

Verhalten bei Konflikten

- A_____** Konflikte pflege ich wenn immer möglich speditiv und zielstrebig anzugehen, und ich danke den Mitarbeitenden für ihre Meinung.
- B_____** Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen. Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeitenden zu beruhigen, so dass möglichst wieder ein gutes, freundliches Arbeitsklima entstehen kann.
- C_____** Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte entstehen, versuche ich, neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion herauszuhalten. Wie meine Erfahrung zeigt, wird nämlich nichts so heiss gegessen, wie es gekocht wird.
- D_____** Wenn Konflikte und Schwierigkeiten entstehen, versuche ich, die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären.
- E_____** Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind meistens nur zu beseitigen, indem man die eigene Meinung durchsetzt.

Auswertung des Fragebogens

Die nachstehende Tabelle hilft Ihnen, die Antwort auf die Frage zu finden: «Welches Verhalten trifft am ehesten auf mich zu?»

Beginnen Sie mit dem Verhaltenselement «Verhalten beim Ziele setzen». Übertragen Sie die Werte des Fragebogens in die Tabelle. Fahren Sie anschliessend mit den anderen Verhaltenselementen fort. Zählen Sie schliesslich die Werte jeder Kolonne zusammen.

Verhaltenselement	Stil I	Stil II	Stil III	Stil IV	Stil V
Zielsetzung	D	B	A	E	C
Planung	B	D	E	C	A
Ideensuche	A	C	E	B	D
Entscheidung	B	A	C	D	E
Realisierung	D	C	A	E	B
Kontrolle	E	C	B	A	D
Konfliktlösung	C	B	E	D	A
Total					

Führungsstile

Ein für die Praxis gut geeigneter Ansatz für die Beschreibung von verschiedenen Führungsstilen nennt sich sozio-technischer Ansatz (Blake und Mouton; Reddin; Hersey und Blanchard). Dieser Ansatz geht davon aus, dass eine optimale Führung zum einen eine ausgeprägte Fähigkeit voraussetzt, Sachziele zu erreichen. Dazu braucht es vor allem führungstechnische Fähigkeiten wie Ziele setzen, Planen, Entscheiden, Durchsetzen, Realisieren, Kontrollieren. Zum anderen setzt optimale Führungsarbeit soziale Fähigkeiten voraus, wie Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Zuhören, Vertrauen schaffen, Motivation usw. Das Ziel von Führungstrainings ist in der Regel die Förderung sowohl der führungstechnischen als auch der sozialen Fähigkeiten von Führungskräften.

Der Laissez-faire-Stil

Der Laissez-faire-Stil ist in der linken unteren Ecke des Verhaltensgitters zu finden. Ein solcher Vorgesetzter sieht wenig oder gar keine Widersprüche zwischen den Produktionserfordernissen und den Bedürfnissen der Menschen, da ihm an beidem nur sehr wenig liegt. Er arbeitet zwar «in» der Organisation, steht aber mehr oder weniger ausserhalb. Dieser Vorgesetzte erwartet wenig und gibt wenig.

Ein solcher Chef lebt nach der Devise: «Ich tue gerade so viel, wie ich muss. Ich behalte meine Ansichten für mich, antworte aber, wenn ich gefragt werde. In Konfliktfällen versuche ich, neutral zu bleiben oder mich ganz herauszuhalten. Ich lasse andere die Entscheidungen treffen oder finde mich mit den jeweiligen Geschehnissen ab. Kritik äussere ich möglichst nie.»

Der fürsorgliche Stil

Diesen Führungsstil finden wir in der linken oberen Ecke des Verhaltensgitters. Hier tritt die Sachorientierung zugunsten der hohen Menschenorientierung in den Hintergrund. Ein solcher Vorgesetzter denkt so: «Menschen kann man doch nicht wie eine Ware auf eine Waage legen und dort auf einer Skala ihren Wert ablesen; deswegen sind ihre Einstellungen und Gefühle von grosser Bedeutung.» Die Arbeitsbedingungen werden so angelegt, dass der Mensch seine sozialen Bedürfnisse am Arbeitsplatz befriedigen kann.

Geraten diese Bedürfnisse durch Produktionserfordernisse in Gefahr, ist es die Produktion, die darunter leidet. Mit seinem Führungsverhalten fördert ein solcher Vorgesetzter Freundschaft und Kameradschaft. Auf Produktivität legt er vielleicht unwillkürlich weniger Wert. Ihm kommt es darauf an, eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaf-

fen. Anderen zwingt er seinen Willen nicht auf. Gerne sagt er: «Man kann Menschen nicht unter Druck setzen. Tut man es doch, leisten sie Widerstand.» Damit meint er: «Ich stelle fest, was sie sich wünschen oder für richtig halten, und Sorge dafür, dass es auch so wird. Man sollte den Menschen helfen, anstatt sie anzutreiben.» Solche Vorgesetzte bemühen sich, Konflikte zu vermeiden. Wenn aber einer auftritt, dann versuchen sie, die aufgebrachtten Gemüter zu beruhigen, damit bald wieder eine gute Arbeitsatmosphäre entstehen kann. Positives wird gefördert und die Mitarbeitenden bekommen oft Lob für ihre Leistung. Negatives Feedback wird nach Möglichkeit vermieden.

Der autoritäre Stil

Diese Orientierung finden wir in der unteren rechten Ecke des Verhaltensgitters. Ein Höchstmass an Sachorientierung ist mit einem niedrigen Mass an Menschenorientierung gekoppelt. Der autoritäre Führungsstil geht von der Grundannahme aus, dass es einen unlösbaren Widerspruch zwischen den Bedürfnissen der Organisation nach Erzielung von Ergebnissen und den Bedürfnissen der Menschen gibt. Die Produktions- und Sachziele lassen sich nur dann erreichen, wenn die Menschen so gesteuert und dirigiert werden, dass sie zur Erledigung der notwendigen Aufgaben gezwungen werden. Ein solcher Vorgesetzter ist ein strenger Chef, der weiss, was das Beste ist. Ihm geht es in seinem Denken und Handeln nur um eines – Ergebnisse erzielen. Der geistige Kompass dieses Vorgesetzten weist konstant und zielstrebig in nur eine einzige Richtung.

Er bemüht sich, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden möglichst wenig selbstständig denken und urteilen müssen. Durch strenge Überwachung wird dafür gesorgt, dass die «menschliche» Komponente die Leistung und die Produktion nicht stören. Wenn die Menschen das tun, was man ihnen sagt, lassen sich Resultate erzielen, ohne dass man Zeit mit der Lösung von Konflikten oder in Konferenzen mit anderen verschwenden muss. Der autoritäre Führungsstil lässt sich mit den Worten zusammenfassen: «Entweder Leistung oder Ablehnung.»

Der kooperative Stil

Bei diesem Führungsstil verbindet sich eine hohe Sachorientierung mit einer hohen Menschenorientierung. Diesen Führungsansatz finden wir in der rechten oberen Ecke des Verhaltensgitters. Im Gegensatz zu anderen Führungsansätzen geht die kooperative Orientierung davon aus, dass es keinen Widerspruch zwischen dem Organisationszweck der Produktion und den Bedürfnissen der Menschen gibt. Eine effektive Integration ist möglich, indem man die Menschen und ihre Ideen in die Bestimmung der Arbeits- und Leistungsstrategien einbezieht. Das höchste Integrationsniveau lässt sich nur durch die entsprechende Führung erreichen. Die Führung wird den Bedürfnissen reifer Menschen gerecht und veranlasst diese dazu, sich durch Beiträge, die über das Normale hinausgehen, für die Unternehmensziele zu verpflichten. Die Bedürfnisse der Menschen werden erfüllt, weil man vernünftige und reife Beziehungen untereinander herstellt. Dies ist für die Verwirklichung der Organisationsziele wesentlich. Eine kooperative Orientierung hat also zum Ziel, Mitwirkung, Mitsprache, Einsatz und Engagement für die Arbeit im Team zu fördern.

Der patriarchalische Stil

Beim patriarchalischen Stil werden der kooperative und der autoritäre Führungsstil miteinander verbunden. Es herrscht eine hohe Sachorientierung, auf die eine hohe Menschenorientierung aufgesetzt ist. Es ist keine Integration der beiden Orientierungen wie beim kooperativen Führungsstil, sondern eine additive Kombination der beiden Richtungen. Der Chef geht im Verhältnis zu seinen Mitarbeitenden von folgender Einstellung aus: «Ich bin für sie verantwortlich und will ihnen in ihrer Karriere helfen. Deswegen erwarte ich aber auch, dass sie mir gegenüber loyal sind.» In manchen Fällen entsteht dabei etwas wie ein Vater/Mutter-Sohn/Tochter-Verhältnis.

Der patriarchalische Vorgesetzte behandelt seine Mitarbeitenden wie eine grosse Familie. Er sagt ihnen, wie sie eine neue Aktivität anzugehen haben, und belohnt oder tadelt – je nachdem, was erforderlich und erstrebenswert ist. Dies erinnert manchmal an Zuckerbrot und Peitsche. Mitarbeitende werden zwar dazu ermuntert, selbst Verantwortung zu übernehmen, sie werden sich aber Eigeninitiative scheuen. Die Mitarbeitenden lernen sehr schnell, dass der Chef nur dann zufriedenzustellen ist, wenn sie ein Problem genau so meistern, wie er es ihnen aufgetragen hat und wie er es selber bewältigt hätte.

Literatur: Blake und Mouton: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Econ-Verlag



1.10 Klärung der Begriffe «Arbeitsgruppe» und «Team»

«Team» ist zum Modewort geworden. In Organisationen bezeichnet man häufig eine Gruppe als Team, auch wenn sie gar nicht ein echtes Team bildet. Arbeitsgruppen beurteilen sich dann gerne als Team, wenn die Zusammenarbeit harmonisch läuft und man sich nicht wehtut.

Viele Geschäftsleitungen bezeichnen sich ebenfalls als Team oder sprechen von Teamentscheidungen, obwohl sie genau besehen oft weit davon entfernt sind.

Der Begriff «Team» ist heute sehr positiv besetzt und oft zu rasch in Gebrauch: Viele der heutigen Teams sollten eher den Begriff «Arbeitsgruppe» für sich in Anspruch nehmen.

Der Begriff «Gruppe»

Eine Kleingruppe wird nach Johnson und Johnson (1996) und v. Rosenstiel (1995) definiert durch zwei oder mehr Individuen, die

- miteinander interagieren (direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht und/oder gemeinsames Handeln ist möglich)
- voneinander abhängig sind und sich gegenseitig beeinflussen
- von den Gruppenmitgliedern und auch Aussenstehenden als Gruppe wahrgenommen werden, wodurch in der Gruppe ein Wir-Gefühl entsteht
- gemeinsame Normen und Rollen ausbilden
- gemeinsam gegenseitige Bedürfnisse befriedigen
- gemeinsam definierte Ziele anstreben. Der Begriff «Team» wurde abgeleitet vom alten griechischen Wort «Tiergespann». Es geht um eine Gruppe von Gleichen, die für die Erfüllung eines speziellen Zwecks «eingespannt» oder «zusammengespannt» werden. (Schneider 1995)

Der Begriff «Team»

Katzenbach und Smith (1993, 70) definieren den Begriff so: «Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.»

Vergleichen wir die Definition von **Gruppe** mit den beiden Definitionen von **Team**, so ergeben sich folgende Unterschiede:

- In Teams ergänzen sich die Fähigkeiten, die Teammitglieder ziehen sich gegenseitig zur Verantwortung
- Die wechselseitigen Beziehungen der Teammitglieder sind untereinander intensiv und von einem ausgeprägten Teamgeist sowie einem starken Gruppenzusammenhalt getragen.

Unterschiede zwischen Arbeitsgruppe und Team

Kriterien	Arbeitsgruppe	Team
Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - allgemeine, global formulierte Ziele - der Weg zum Ziel wird manchmal vorgegeben - häufig werden objektive (ganz der Organisation entsprechende) Ziele gesetzt und die persönlichen weniger berücksichtigt 	<ul style="list-style-type: none"> - spezifische, sehr exakte, verbindliche Arbeitsziele - den Weg zum Ziel kann das Team selber bestimmen - die Ziele werden von den Mitgliedern mitbestimmt - die Ziele sind herausfordernd und nicht überfordernd - objektive und persönliche Ziele stimmen in einem Teilbereich überein
Aufgabenbewältigung Organisation Zeit	<ul style="list-style-type: none"> - jedes ihrer Mitglieder hat seinen festen Aufgabenbereich; es findet kein Wissenstransfer statt - die Kompetenzen und das Wissen sind nicht unbedingt aufeinander abgestimmt - nach festen Regeln strukturierte, beständige organisatorische Einheit - erhält bestimmte Aufgaben zur Erledigung und arbeitet diese ab - stellt einzelne Arbeitsabschnitte fertig und gibt die Produkte dann an den nächsten Fachbereich weiter - Termine werden von aussen festgelegt - wenig Kooperation im Umgang mit gemeinsamer Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> - jedes seiner Mitglieder hat eine Hauptaufgabe, kann aber auch jede andere Aufgabe im Team wahrnehmen; es findet ein regelmässiger Wissenstransfer statt - Fähigkeiten und Fachwissen ergänzen sich - variabel strukturiert, organisiert sich weitgehend selbst - agiert weitgehend unabhängig neben der Linienorganisation - erledigt umfassende Aufgabepakete selbstständig und vollständig - Zeit wird gemeinsam geplant - Termine werden verteidigt, auch gegen aussen (z. B. sind Teamtermine wichtiger als Jobtermine)

Kriterien	Arbeitsgruppe	Team
Zusammenhalt Innovation Erfolgsorientierung Umgang mit Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> - in der Gruppe kann es vorkommen, dass es neutrale oder negative Auswirkungen gibt (gruppendynamische Prozesse wie etwa «Groupthink») - Initiativen kommen durch Externe - Verlustängste - reagierendes Handeln - persönliche Erfolge sind wichtig - Individuum steht im Vordergrund - Herausforderungen werden eher vermieden - hohes Risiko wird gescheut 	<ul style="list-style-type: none"> - das Team zeigt Synergieeffekte - Initiativen kommen durch die gemeinsame Arbeit im Team zustande; aktivierendes Handeln ist das Motto - Gewinnerwartungen im Gegensatz zu Verlustängsten - Erfolg des Systems (Team-Unternehmung) - Team zählt als Gemeinschaft und steht im Brennpunkt - Herausforderungen werden gesucht - Überzeugen-Wollen ist wichtig
Verantwortungsübernahme Entscheidungsprozesse Führung	<ul style="list-style-type: none"> - persönliche Verantwortung für Arbeitsergebnisse - Entscheidungen werden z.T. von der Leitung gefällt oder in Kooperation mit der Gruppe - an der Spitze steht ein Leiter, der auf unbefristete Zeit von oben offiziell benannt wurde - Der Leiter hat die Führung im traditionellen Sinne inne - klare Hierarchie- und Machtstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung wird geteilt - das Verhalten bei Entscheidungen ist partnerschaftlich, es werden partizipative Entscheidungsprozesse durchgeführt - Führungsaufgaben werden miteinander geteilt - Führungsrollen wechseln

Haug (1998, 17) und Kriz/ Nöbauer (2002, 23)

Beobachtungskriterien in Teams

Harte Faktoren	
Teamziele, Zielvereinbarungen	
Führung	
Fähigkeiten, Ressourcen	
Struktur: Aufgabenverteilung, Verantwortungsübernahme, Entscheidungskompetenzen	
Organisation, Arbeitsmethoden, Informationsaustausch	
Gestaltung des Umfeldes, Abgrenzung gegenüber anderen Stufen, Teams	

Weiche Faktoren	
gemeinsame Vision	
Kommunikation, Interaktion, Feedback, Schattenbereiche (Tabus)	
Konfliktbereitschaft	
Teamklima, Wir-Gefühl, Offenheit, Vertrauen, Engagement, Unterstützung, Akzeptanz	
Macht, Konkurrenz	
Rollenverteilung	

Funktionen in Gruppen

Wenn Menschen sich in Arbeitsgruppen formieren, übernehmen sie meist schon nach kurzer Zeit unterschiedliche Rollen und Funktionen. Wie die Forschung in vielen Untersuchungen und Experimenten herausgefunden hat, geschieht dies auch dann, wenn keine Vorgaben gemacht worden sind.

Während Rollen mehr das Verhalten beschreiben (z.B. Schindlers Modell von 1969 mit den vier Kategorien «Alpha», «Beta», «Gamma» und «Omega»), bezeichnen Funktionen stärker bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten, welche die Mitglieder übernehmen. Grundsätzlich neigen Menschen dazu, entsprechend ihrem Persönlichkeitsprofil in Gruppen immer wieder ähnliche Rollen und Funktionen zu übernehmen – dies insbesondere in Stresssituationen. Diese Übernahme ist aber auch geschlechtsspezifisch bedingt: Während Männer sehr oft zielorientierte und individuelle Funktionen übernehmen und oft in der Rolle der Alphas und Omegas zu finden sind, übernehmen Frauen vor allem gruppenerhaltende und analytische Funktionen und dementsprechende Rollen. In gleichgeschlechtlichen Gruppen sind jedoch wieder alle Rollen und Funktionen anzutreffen. Dies zeigt, dass es in einer gut funktionierenden Gruppe alle Kategorien von Rollen und Funktionen braucht. Durch bewusstes Training kann man übrigens lernen, seine Rolle und Funktion in einer Arbeitsgruppe zu wechseln. Funktionen in Gruppen lassen sich wie folgt charakterisieren:

1. Zielorientierte Funktionen

Dazu gehören Tätigkeiten wie: Ziele der Zusammenarbeit definieren, Methoden festlegen, Initiativen ergreifen, Informationen abgeben und suchen, Meinungen äussern und einholen, auf andere Beiträge eingehen und sie weiterentwickeln, sie zusammenfassen und koordinieren, Kontrollsysteme und Evaluationsformen vereinbaren usw.

2. Gruppenerhaltende Funktionen

Sie werden oft übersehen, haben aber den wichtigsten Einfluss auf das Klima und die Befindlichkeit der Mitglieder. Sie umfassen folgende Aspekte: eigene und fremde Gefühle wahrnehmen, sie berücksichtigen und ausdrücken, aufmuntern, ermutigen, alle einbeziehen, zuhören und verstehen wollen, bei Konflikten vermitteln, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Standpunkten feststellen und Schlussfolgerungen ziehen, Spannungen ausgleichen (z.B. durch humorvolle Bemerkungen), Eigeninteresse dem Ganzen unterordnen, Widerstände ernst nehmen und nicht übergehen oder mit Mehrheiten niederstimmen, Regeln der Zusammenarbeit festlegen, ihre Einhaltung beobachten und gegebenenfalls eingreifen usw.

3. Analytische Funktionen

Das sind jene Funktionen, welche für das Steuern von Gruppen unerlässlich sind. Zu ihnen zählen: Beiträge bewerten und kritisch einordnen, den Ist-Zustand mit dem gesetzten Ziel vergleichen, die Situation der Gruppe diagnostizieren, Gruppenstruktur (Zusammensetzung, Rollen usw. der Teilnehmenden) auf ihre Zweckmässigkeit überprüfen, Angemessenheit der Vorgehensweise überprüfen, nach Motiven von inhaltlichen Beiträgen fragen, Abstützung von Beschlüssen überprüfen, fehlende Gruppenfunktionen wahrnehmen, sie feststellen und thematisieren usw.

4. Individuelle Funktionen

Dazu gehören all jene Verhaltensweisen und Handlungen, die auf den ersten Blick der Gruppe mehr schaden als nützen, also beispielsweise: dagegen sein (Opposition), sich wichtig machen (Selbstdarstellung), konkurrenzieren, herumblödeln, schweigen usw. Diese individuellen Verhaltensweisen dienen der entsprechenden Person dazu, sich trotz dem Gruppengeschehen als Individuum zu spüren, damit Angst zu verringern und sich sicherer zu fühlen. Für die Gruppe sind diese Personen wichtige Indikatoren für Prozesse oder Gefühle, die sich oft im Verdeckten abspielen.

Folgerungen für die Leitung von Arbeitsgruppen

Eine Gruppe funktioniert umso besser, je mehr die Mitglieder bemerken, welche Funktionen die Gruppe gerade benötigt, und sich danach jemand findet, der die brachliegenden Bedürfnisse abdeckt oder dies initiiert. In der Anfangsphase einer Gruppe muss dies die Leitung übernehmen, in weiter entwickelten Gruppen sind die Mitglieder selbst dazu in der Lage.

Die Differenzierung dieser Funktionen entstand ursprünglich aus dem Bedürfnis, nach Eigenschaften und Fähigkeiten einer «optimalen» Leitungsperson einer Gruppe zu suchen – sie sollte alle diese Kriterien erfüllen. Es wird jedoch deutlich, dass diese Funktionen nicht von einer, sondern von verschiedenen Personen einer Gruppe wahrgenommen werden können.

Die Leitung hat also in erster Linie die Aufgabe, die Verteilung der Rollen und Funktionen in Gruppen zu beobachten und durch gezielte Interventionen fehlende oder zu wenig ausgeprägte Funktionen der Mitglieder zu stärken, damit die Gruppe arbeits- und leistungsfähig ist und bleibt.

Arbeitsfähigkeit in Gruppen

Folgende Merkmale zeichnen eine leistungsfähige Arbeitsgruppe aus:

- Aufgabenstellung und Zielvorgaben sind allen Mitgliedern klar und finden Zustimmung, Unklarheiten werden gemeinsam diskutiert und beseitigt, einmal getroffene Abmachungen sind für alle verbindlich und werden eingehalten.
- Regeln der Zusammenarbeit werden gemeinsam festgelegt, geklärt und auch von allen akzeptiert.
- Leitung: Ihre Rolle, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind für alle geklärt, es ist klar festgelegt, wer die Meetings leitet und in welcher Form.
- Kommunikation: die Kommunikation untereinander ist offen und spontan und sie fließt in alle Richtungen. Die Gruppenmitglieder hören einander zu, alle können sich gleichwertig einbringen.
- Umgang mit Konflikten: Meinungsverschiedenheiten werden akzeptiert, Konflikte werden als Chance zur Weiterentwicklung der Gruppe verstanden, daher aktiv aufgegriffen und bearbeitet.
- Entscheidungsfindung: Der Prozess der Entscheidungsfindung ist für alle transparent und nachvollziehbar.
- Die Arbeitsatmosphäre ist entspannt und locker, die Mitglieder der Gruppe haben eine gute und tragfähige (Arbeits-)Beziehung untereinander, alle sind engagiert und auch aneinander interessiert.

1.11 Gender in der Führung:

Entwicklung der Frauen-Identität im Vier-Phasen-Modell

Phase 1: Internalisierung

Identität ist abgeleitet, geliehen, nicht selbst erworben. Werte und Normen sind von den Erwartungen einer Männergesellschaft geprägt: Abhängigkeiten von Anerkennung durch Männer, Zustimmung der Kinder, Verschreibungen der Ärzte, abhängig im Zeit- und Lebensplan. Attribute des Helfens, der Mütterlichkeit usw. sind natürlich oder gottgegeben.

Psychosomatische Verstimmungen. Depressive Phänomene. Unzufriedenheit und Frustration werden nicht wahrgenommen oder verleugnet.

Phase 2: Differenzierung

Identität ist diffus, unklar, bestimmt von Protest. Unzufriedenheit mit der vorigen Identität und Rollenzuweisung. Gefühle der Unzufriedenheit werden geäußert. Gelegentlich traumatische Ausbrüche, die zum Abbrechen von Beziehungen führen können. Hohe Sensibilität und Verletzbarkeit durch Wahrnehmung von Defiziten. Aggressivität.

Aus der Antihaltung wird viel Energie freigesetzt für Alternatives: alternative Ernährung, Kleidung, Medizin. Off-limits für Männer; Frauengruppen, -buchläden, -zentren. Frau fängt an, besser für sich zu sorgen. Anerkennung von Frauen gesucht, von Männern oft abgelehnt. Es beginnt eine Vernetzung mit anderen Frauen.

Diese Phase hat einen hohen Preis, auch für die Umgebung.

Phase 3: Neuorientierung

Identität ist bestimmt von Experiment, von Proberhandlungen. Es ist noch nicht klar, was sein wird, aber viel Energie wird gewonnen durch Einsicht in Vergangenes, wie es nicht mehr sein soll. Es ist die Suche nach einer eigenen Identität, nicht einfach nur Gleichberechtigung. Die neue Identität wird gewonnen in der Auseinandersetzung mit denen, welche die gleichen Ziele verfolgen. Es werden Bündnisse mit Frauen und Männern eingegangen, um gesellschaftlich etwas zu verändern.

Das Persönliche ist politisch und umgekehrt. Selbstwertgefühl wächst, trotzdem sehr abhängig von Anerkennung von Frauen und Männern. Frauen-Vorbilder werden wichtig. Neue Organisationsformen und Strategien werden entwickelt. Gesundheit ist ausgeglichener und stabiler. Vernetzung von Gruppen.

Phase 4: Komplexität

Eigene Identität wird als stimmig und integriert erlebt. Es findet so etwas wie Versöhnung mit dem Abgespaltenen, Fremden, Andersartigen statt. Vielfalt von Gegensätzen wird als Reichtum erlebt. Sexualität in vielen Formen möglich. Unterschiede in Rasse, Geschlecht, Religion werden mit Toleranz aufgenommen und als Bereicherung erlebt.

Selbstwert unabhängiger von Anerkennung, entsteht eher aus der Fürsorge für andere. In sich ruhend. Gesundheitszentriert, fürsorglich mit sich. Konflikte sind Lernmöglichkeit. Einwirken auf etablierte Normensysteme, Veränderung von Strukturen in Richtung Egalität. Kompetenz mit Demut verbunden.

Entwicklung der Männer-Identität im Vier-Phasen-Modell

entwickelt von mehreren Männergruppen

Phase 1: Internalisierung

Der Mann hat sich die Erwartungen der Männergesellschaft (hohes Verantwortungsbewusstsein, Sicherheit, materielles Wohlergehen, sexuelle Leistung) zu eigen gemacht und lebt sie aus. Die Karriere ist wichtig; die Arbeitsteilung zwischen Mann (draussen) und Frau (drinnen und Schattenarbeit) ist akzeptiert: Die Rollenteilung ist weitgehend klar. «Beruf» geht vor «Familie» (dafür ist die Frau zuständig). Es herrscht eine strenge Trennung zwischen Privat und Beruflich, Persönlich und Politisch, was zum Verlust von Ganzheitlichem führt. Der Mann ist überkompetent, «unabhängig», «rational» (höchstes Kompliment: «emotionsfrei»). Er hat wenig Kontakt zu Körper und Gefühl; es herrscht ein Primat des Verstandes.

Zuschreibungen und Erwartungen von Müttern und Frauen, die ihrerseits vom Patriarchat geprägt sind: starker Mann, weint nicht, zeigt öffentlich keine Gefühle u.a.m.

Das fraglose Akzeptieren von Vorgaben ist für viele Männer gleichzeitig Normalzustand und geistige Stagnation, trotz des Leidens daran. «Mann gibt sich» eher ritualisiert, konventionell und kaum offen, spontan. Eingeschliffene Verhaltensweisen bestimmen das Handeln. Männerbünde sind von militärischen Erfahrungen, Ritualen und entsprechender Kohäsion geprägt.

Phase 2: Differenzierung

Der Verlust der «klassischen» Männeridentität führt zu Verunsicherung, Handlungsunfähigkeit, reaktiven Verhaltensmustern wie Trotz und Rache. Oder zur Latzhosenphase mit Protest, Softi- und Sponti-Verhalten, Ausstieg u.ä. Alternatives Denken: ökologisch, politisch, privat. Viele Energien richten sich gegen die Leistungsgesellschaft.

Männerfreundschaften und -gruppen werden wichtig. Von einer Antikultur geprägte Männermodelle werden ausprobiert. Selbstbezeichnung und -kastration sind gelegentlich gekoppelt mit Desorientierung: Der Feminismus wird zugleich abgelehnt und akzeptiert. Beziehungen werden zum Hauptthema. Erfahrungen von Einsamkeit führen oft wieder zu Beziehungen mit traditionell geprägten Frauen. Anstösse zur Differenzierung kommen von aussen, nicht von innen. Solidarität unter Männern ist schwierig. Hingegen nimmt die Bereitschaft ab, sich

in das «Hahnenkampfschema» der männlichen Leistungsgesellschaft einzuordnen. Denn viele können sich die Schritte, die aus der Internationalisierungsphase herausführen, nicht leisten.

Phase 3: Neuorientierung

Experimente mit Beziehungen werden gestartet. Suche nach neuer sexueller Orientierung, Kontakt zu Männern, homosexuelle Erfahrungen. Entdeckung des Körpers und der Gefühle.

Vorsichtige Wiederannäherung an die Frau: Freundschaften mit «bewussten Frauen», die ebenfalls in der Phase der Neuorientierung sind. Neue Formen der Rollen- und Arbeitsteilung mit Frauen werden erprobt: Teilzeitarbeit, Hausmann, partnerschaftliche Kooperationsformen. Im Allgemeinen gilt die Formel «Weniger Mann, mehr Mensch». Es gibt Angst vor zu viel Neuem. Darum wird Neues sofort mit Inhalten gefüllt. (Es ist für Männer sehr schwierig, Neues unbestimmt zu lassen.)

Bücher zum Thema sind wichtig. Es gibt kaum Vorbilder.

Das Bewusstsein für den Verlust von Privilegien wächst, wird als schmerzlich erlebt. Eine neuer Lebensstil – unabhängig von Frauen – wird gesucht.

Phase 4: Komplexität

In der Verbindung von Differenzierung und Integration des Abgespaltenen erfährt der Mann eine neue, reiche Komplexität. Das Bedürfnis nach Anerkennung durch Machtspiele, Hahnenkämpfe, Unterwerfungsrituale hat abgenommen. Abgespaltenes wird integriert. Das bedeutet Zulassen verschiedener Lebensformen, auch in der Sexualität. Die Trennung zwischen Beruf und Familie und der Primat des Berufs sind abgebaut. Die Entwicklung von Frauen und Männern gleicht sich an, trotz bleibender Unterschiede gibt es auf einer tieferen Ebene Annäherungen. Der Mann wird mit sich identisch.

Quelle: Eva Renate Schmidt, Beraten mit Kontakt

1.12 «Gender»: Begriff und Forschung

Der Begriff «Gender»

«Gender» ist der englische Begriff für «Geschlecht».

Der ursprünglich rein sprachwissenschaftliche Begriff wurde eingeführt, um zwischen dem biologischen Geschlecht (Sex) und dem sozialen Geschlecht (Gender) zu unterscheiden, da in der deutschen Sprache für beide Begriffsfelder nur ein Wort existiert, nämlich «Geschlecht».

«Gender» beschreibt mehr als «Sex», nämlich das soziale Geschlecht, welches aus einer bestimmten Kultur und einer biographisch gewachsenen Realität entstanden ist. Die beiden Geschlechter unterscheiden sich nach diesem Verständnis im Gegensatz zum Begriff «Sex» nicht nur aufgrund der primären und sekundären Geschlechtsmerkmale, sondern auch aufgrund geschlechtsspezifischer Verhaltensweisen, Rollen, der gesellschaftlichen Stellung usw. und ist damit im weiteren Sinne ein Konstrukt der sozialen Umwelt.

Im englischen Sprachraum wird dafür auch der Begriff «doing gender» verwendet: über Sprache und Verhalten seine geschlechtliche Identität konstruieren.

Wichtiges zur Gender-Forschung

Die Gender-Forschung, auch «Gender Studies» oder «Women Studies» genannt, ist im Zusammenhang mit der Frauenbewegung der letzten 30 Jahre entstanden. Der relativ junge Forschungszweig hat dabei verschiedene Phasen durchlaufen, die zu Differenzierungen auf theoretischer und begrifflicher, aber auch politischer Ebene geführt haben.

Verfolgten die Gender Studies, damals auch als feministische Wissenschaft bezeichnet, in den 70er Jahren das Ziel, Frauen in Geschichte, Gesellschaft, Kultur und Sprachgebrauch (wieder) sichtbar zu machen und den Männern als gleichwertiges Gegenüber zu definieren (revision and reconstruction), so begann bereits in den 80er Jahren eine neue Tendenz, Frauenforschung von Frauen für Frauen ins Zentrum zu rücken. Damit wurde ein eigener Forschungszweig aufgebaut, der auch eine innere Differenzierung der Frauenfrage mit sich brachte: Die Frage um die Unterschiede zwischen Frauen und Männern wurde

um die Frage nach den Unterschieden zwischen den Frauen erweitert, was auch politische Konsequenzen mit sich brachte – einzelne Forschungsrichtungen distanzieren sich klar von Ansätzen wie «Frauen sind die besseren Menschen» oder «Männer sind Täter, Frauen die Opfer» und damit auch von radikalen Feministinnen, welche die absolute Gleichstellung der Geschlechter forderten. Grundsätzlich können die Ansätze in der Frage unterschieden werden, wie stark sie sich nebst der inhaltlichen Bearbeitung der Thematik auch mit frauenpolitischen Postulaten auseinandersetzen.

Vor diesem Hintergrund wurde der Begriff «Gender-Forschung» kreiert, nicht zuletzt deshalb, weil er weniger bedrohlich wirkte als Begriffe wie «Women Studies»; in dieser Entwicklung richtete sich der Fokus vermehrt auf das Zusammenwirken beider Geschlechter sowie auf ihre Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Trotz dieser Vermischung aber ist Gender-Forschung nach wie vor Frauensache und auch Fraueninteresse: Es gibt wenige männliche Wissenschaftler, die sich dieser Thematik annehmen.

Neue Trends in der Gender-Forschung in Bezug auf die Erwachsenenbildung

Aktuell wird dem Geschlechterverhältnis in Gesellschaft und Weiterbildung wieder verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet, nachdem sich viele Postulate der Frauenbewegung nicht oder nur ansatzweise durchgesetzt haben. Denn trotz vieler Veränderungen und Fortschritte sind die Entfaltungsmöglichkeiten und Zugangschancen zu Macht- und Entscheidungspositionen in öffentlichen und privaten Lebensbereichen nach wie vor ungleich verteilt, wie viele empirische Studien belegen (z.B. Frauenanteile in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung, geschlechtsspezifische Hierarchisierung in der Arbeitswelt, partnerschaftliche Aufteilung von Berufs- und Familienarbeit usw.). Es zeigt sich, dass die gesellschaftlichen Machtstrukturen bestenfalls angekratzt wurden.

Die Erklärung dafür geht dahin, dass die bisherige Entwicklung den Fokus zu einseitig auf Frauenförderung, Gleichstellung und Antidiskriminierungspolitik gelegt hat, und es bei der Beschreibung der Defizite und bei Polarisierungen geblieben ist.

Im Bildungsbereich hat sich gezeigt, dass allein mit dem Postulat «Chancengleichheit» wenig zu erreichen ist. Deshalb widmet sich die aktuelle Gender-Forschung vor allem der Frage, wie Aus- und Weiterbildung geschlechtergerecht(er) gestaltet werden kann, und bleibt nicht nur auf die Zulassung beider Geschlechter zu bisher traditionell eher frauen- bzw. männerspezifischen Berufsfeldern beschränkt.

Bis anhin wurden bei der konzeptionellen Gestaltung von Aus- und Weiterbildungen für Erwachsene das Verhältnis der Geschlechter und die Geschlechterdifferenzen als gesellschaftliches Strukturierungsprinzip nicht in die Überlegungen miteinbezogen, bei der Durchführung zeigen sich die Unterschiede auf den verschiedensten Ebenen jedoch sehr wohl. Diese vorwiegend geschlechtsneutrale Orientierung der meisten Angebote wird künftig mehr und mehr kritisch hinterfragt werden, weil sie sich grundsätzlich als kontraproduktiv und damit letztlich nicht praktikierbar erwiesen hat.

Die neuen Forschungsprojekte fokussieren auf die Kategorie «soziales Geschlecht» und setzen auf eine genderbewusste Erwachsenenbildung. Sie haben folgende Ziele:

- Einbezug der Gender-Perspektive in konzeptionelle Überlegungen von Bildungsangeboten
- Förderung einer geschlechtergerechten Didaktik bezüglich Teilnehmerorientierung und Methodenwahl in allen Angebotsbereichen, welche die unterschiedlichen Lern- und Lehrbedürfnisse der Geschlechter berücksichtigt und fördert
- Erweiterung der gegebenen Inhalte um geschlechtsspezifische Fragestellungen
- Stärkung geschlechtsbezogener Bildungsarbeit in Form von geschlechtergetrennten Reflexionsräumen.
- Das Ziel ist, die individuellen und nicht geschlechtsrollenspezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten zu stärken und weiter zu entwickeln.
- Gemeinsames Entwickeln von Visionen, welche über die Polarisierung und Defizitorientierung hinausgehen

Darüber hinaus soll der Dialog zwischen den Geschlechtern gefördert werden, mit dem Ziel, dass Frauen und Männer gemeinsam und in kritischer Auseinandersetzung gesellschaftliche Bedingungen schaffen, in welchen die veränderten Geschlechterrollen auch wirklich gelebt werden können und die verschiedenen Funktionen und Aufgaben gleichwertiger verteilt werden.

Wahrnehmung von Frauen und Männern im Beruf

Der Unfall

Ein Vater fuhr einmal mit seinem Sohn zum Fussballspiel; mitten auf einem Bahnübergang blieb ihr Wagen stehen. In der Ferne hörte man schon den Zug pfeifen. Voller Verzweiflung versuchte der Vater, den Motor wieder anzulassen, aber vor Aufregung schaffte er es nicht, den Zündschlüssel richtig herum zu drehen, so dass das Auto von dem heranrasenden Zug erfasst wurde. Ein Krankenwagen jagte zum Ort des Geschehens und holte die beiden ab. Auf dem Weg in Krankenhaus starb der Vater. Der Sohn lebte noch, aber sein Zustand war sehr ernst; er musste sofort operiert werden. Kaum im Krankenhaus angekommen, wurde er in den Notfall-Operationssaal gefahren, wo schon die diensthabenden Chirurgen warteten. Als sie sich jedoch über den Jungen beugten, sagte jemand vom Chirurgenteam mit erschrockener Stimme: «Ich kann nicht operieren – das ist mein Sohn.»

(aus: Douglas R. Hofstadter, Metamagicum, Fragen nach der Essenz von Geist und Struktur, Stuttgart 1988)

Fragen

Wie erklären Sie sich das? Wie ist das möglich?

Beispiele für unterschiedliche Wahrnehmung

«Head of the table»-Effekt

Personen, die am Kopfende eines Tisches Platz nehmen (HOT-Position), werden in der Regel als Führungspersonen angesehen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn diese Personen Männer sind. Bei Frauen tritt dieser Effekt mit erheblich geringerer Stärke ein. Die Beurteilung der am Kopfende sitzenden Person basiert gezielt auf der Frage, ob diese Person mit Führungsqualitäten ausgestattet ist oder nicht. Männer in der HOT-Position werden deutlich häufiger als mit Führungsqualitäten ausgestattet beurteilt als Frauen. Das Geschlecht der Person in der HOT-Position färbt sogar auf die Beurteilung der Gruppenleistung ab: Gruppen mit einem Mann in der HOT-Position werden als erfolgreicher eingeschätzt von Gruppen mit einer Frau in der HOT-Position.

Nach: Porter & Geis (1982)

Geschlecht und Qualitätseinschätzung

Eine Studie von Goldberg (1986) beleuchtete den Einfluss des Geschlechts auf die Einschätzung der Qualität wissenschaftlicher Artikel. Den Untersuchungspartnerinnen wurden sechs identische Artikel zur Beurteilung der Qualität vorgelegt. Die Artikel unterschieden sich lediglich durch den Namen: John T. McKay oder Joan T. McKay. Der Hinweis auf das Geschlecht zeigte sich in der Qualitätseinschätzung. Artikel, die sich auf traditionell männliche Themen (Jura, Städteplanung) bezogen, wurden qualitativ deutlich besser eingeschätzt, wenn sie angeblich von Männern verfasst worden waren (John) als wenn die Verfasserin angeblich eine Frau war (Joan). Dies traf auch bei einer geschlechtsneutralen Disziplin (Linguistik) zu. Für die traditionell weiblich dominierte Branche «Hauswirtschaft» wurde die Qualität als gleich gut eingeschätzt.

Die Studie von Goldberg löste mehrere hundert vergleichbare Untersuchungen aus, die gesamthaft gesehen zu einem ähnlichen Ergebnis kamen: Gesamthaft werden die Leistung und die Qualität der von Frauen erbrachten Arbeit leicht negativer beurteilt als die von Männern erbrachte Arbeit. Die Geschlechtsspezifität des Kontextes hat eine ausschlaggebende Wirkung auf die Stärke dieser Tendenz: Frauen werden dann deutlich negativer bewertet, wenn es um einen männlich dominierten Bereich oder um eine traditionell männliche Rolle geht. Zur Erklärung für diesen Befund bietet sich das «Lack of fit»-Modell an (siehe unten).

Nach: Goldberg (1968)

Think-manager-think-male: Das männliche Modell der Führung

In mehreren Studien der 70er Jahre wurden Manager und Managerinnen nach den Eigenschaften befragt, mit denen sie Männer und Frauen im Allgemeinen sowie erfolgreiche Führungskräfte im mittleren Management beschreiben würden. Dabei zeigte sich, dass das soziale Vorstellungsbild über eine erfolgreiche Führungskraft erheblich stärker mit dem Bild des typischen Mannes als mit jenem der typischen Frau korreliert. Der Verfasser der Studie bezeichnete dieses Phänomen als «Think-manager-think-male»-Phänomen.

In Nachfolgeuntersuchungen wurden Manager/innen aufgefordert, weibliche und männliche Führungskräfte zu beschreiben, für die es keinen Hinweis auf Erfolg oder Misserfolg gab, sowie erfolgreiche Manager/innen. Interessanterweise wurden weibliche Führungskräfte im Allgemeinen wie auch erfolgreiche Managerinnen in ihren Attributen weniger dem Stereotyp der erfolgreichen Führungskraft zugeordnet, als dies bei männlichen Führungskräften (mit und ohne Hinweis auf deren Erfolg) der Fall war. Das bedeutet, dass im Falle einer Frau das bloße Geschlecht eine Person vom Stereotyp «Führungskraft» und «Manager» entfernt. Im Falle eines Mannes jedoch nähert das bloße Geschlecht die Person an das Stereotyp «Führungskraft» resp. «Manager» an.

Nach: Schein (1973, 1975)

Glass ceiling effect (Gläserne Decke) /

Glass escalator effect (Gläserne Rolltreppe)

Mit dem **glass ceiling effect** wird das Phänomen beschrieben, dass in vielen Berufen, Unternehmen und Organisationen Frauen kaum auf höheren hierarchischen Positionen zu finden sind. Sind Frauen einmal auf einer gewissen Hierarchiestufe angelangt, gelingt der Aufstieg ins Topmanagement trotz vorhandener Qualifikation, Leistungsnachweis und Anstrengungen nicht. Frauen scheinen gewissermassen an eine gläserne, d.h. unsichtbare, und dennoch reale Decke zu stossen.

Mit dem **glass escalator effect** wird das Phänomen beschrieben, dass Männer die Karriereleiter oft gleichsam hinauffallen. Besonders gilt dies in Berufsfeldern, die typischerweise von Frauen besetzt sind und in denen Männer Ausnahmen sind (z.B. Einzelhandel, Krankenpflege).

«Lack of fit»-Modell

Diese Modellvorstellung kann zur Erklärung der Diskriminierung von Frauen oder Männern in der Arbeitswelt benutzt werden. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass mit jeder Berufskategorie gedanklich eine typische Kombination von Anforderungen verbunden ist. Wenn eine Person, die in einem Beruf tätig ist, diejenigen Merkmale besitzt, mit der die Anforderungen erfüllt werden können, wird von Passung (fit) gesprochen. Dieser Person wird eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit unterstellt. Weist eine Person die Merkmale, mit der sie den Anforderungen entsprechen könnte, nicht auf, so wird mangelnde Passung (lack of fit) konstatiert, und die angenommene Misserfolgswahrscheinlichkeit ist gross. Wird für eine Person fragwürdige oder mangelnde Passung festgestellt, so kommt es wahrscheinlicher zu negativen Entscheidungen bezüglich Einstellung, Förderung oder Beförderung. Das bedeutet, dass Frauen dann nicht mit Misserfolgser-

wartung durch ihre Umgebung (Kolleg/innen konfrontiert sind, wenn sie in typisch weiblichen Branchen arbeiten (z.B. Betreuung oder Pflege). Arbeiten Frauen hingegen in männlich dominierten Branchen oder Positionen, wird mit höherer Wahrscheinlichkeit erwartet, dass sie den gestellten Anforderungen oder Belastungen nicht standhalten.

(alle Texte aus: Christof Baitsch, Ellen Steiner, Zwei tun das Gleiche, Zürich 2004)

Forschungsergebnisse

Frauen in Führungspositionen

- legen grösseren Wert auf partnerschaftliche und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz als auf die Einhaltung von Hierarchien
- sind emphatisch und können sich gut in ihr Gegenüber einfühlen
- besitzen viel kreatives und innovatives Potenzial in der Zielerreichung
- verfügen über flexible Strategien im persönlichen Stressmanagement
- trennen weniger zwischen Familie und Beruf und zeigen zukunftsweisende Muster der Vereinbarkeit
- sehen Macht als Verantwortung und nicht als Herrschaft und haben daher eher Mühe, Macht offen auszuüben
- haben mit ihren kommunikativen Fähigkeiten viel Erfolg, setzen sich aber oft zu wenig klar durch
- stehen «Spielregeln der Männer» eher ablehnend gegenüber
- werden in Führungspositionen von Männern und Frauen sehr kritisch beobachtet und beurteilt
- haben wenig weibliche Vorbilder
- Ursachenforschung: Aus der biologischen und sozialen (Gender) Geschlechterforschung sind wenig konkrete Facts nachweisbar. Das Geschlecht ist nur einer von mehreren Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten: Persönlichkeit, (Führungs-)Biographie, Berufswahl und -weg, kulturelle und firmenspezifische Faktoren haben ebenfalls einen grossen Einfluss.

Stolpersteine für Führungsfrauen

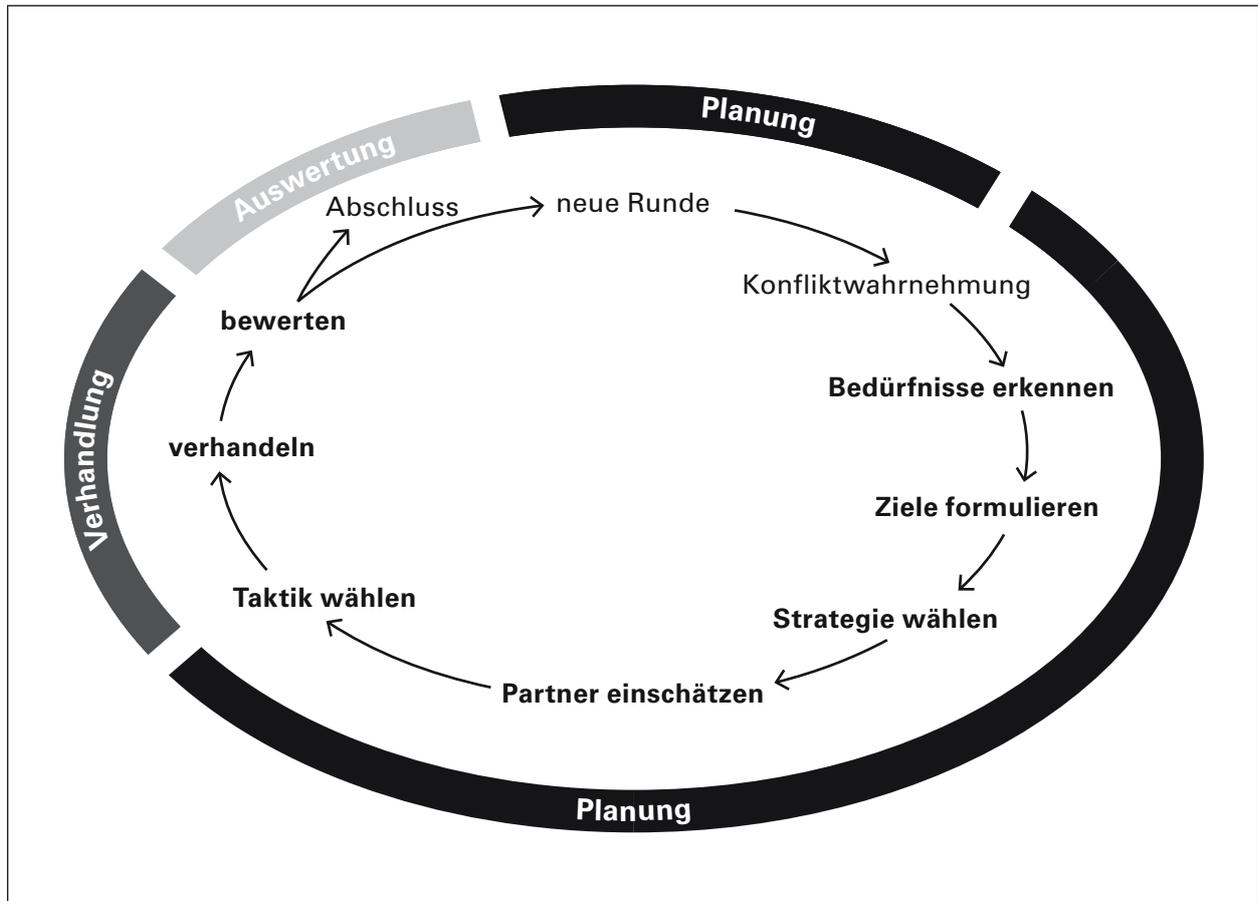
- Macht und Hierarchie als etwas Schlechtes und typisch Unweibliches definieren
- Als Führungsfrau den männlichen Vorbildern nacheifern, statt sich selbst und weiblich zu bleiben
- Die männlichen (und weiblichen) Spielregeln ignorieren oder abwerten
- Angst vor Distanz, Einsamkeit, Konkurrenz und Neid haben
- Negative Selbstsuggestion, statt auf die eigenen Stärken zu bauen
- Zu viel Perfektion, Kontrolle und Regeltreue
- Wichtige Führungsinstrumente nicht kennen und/oder nicht anwenden, beispielsweise keine klare Vorgabe der Aufgaben, Ziele und Bearbeitungsbedingungen (inkl. Controlling), nicht eindeutige Kommunikation mit Mitarbeitenden («Man könnte ...» usw. statt «Würden Sie bitte?»), keine Entscheide fällen und Konsequenzen ziehen
- Fehlende aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle
- Humor und Charme nur auf das Privatleben reduzieren

Stolpersteine für Führungsmänner

Welche Stolpersteine können sich Männer in Führungspositionen in den Weg legen? Welche Erfahrungen/Beobachtungen haben Sie diesbezüglich gemacht? Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede zu den Frauen?

1.13 Phasen eines Verhandlungsgesprächs

Untersuchungen haben gezeigt, dass mehr als die Hälfte des Erfolgs oder Misserfolgs einer Verhandlung von der Planung abhängt. Bei einer entscheidenden Verhandlung ist es also wichtig, sich sorgfältig vorzubereiten.



Die grafische Darstellung der **Verhandlungsphasen** macht deutlich, dass die Planung eine wichtige Rolle spielt, auch wenn sie wenig spektakulär ist.

Planung und Vorbereitung einer Verhandlung

- Wer ist der/die Verhandlungspartner/in? Wie ist unsere Beziehung?
- Problem oder Konfliktgegenstand definieren, Sichtweisen beschreiben, Argumente (pro und kontra) sammeln
- Interessen und Ziele definieren, beste Alternativen und Limits festlegen
- Mögliche Lösungen suchen und durchdenken (Vorteile/Nachteile für mich und Gegenpartei)
- Kriterien als Entscheidungsgrundlagen einbeziehen
- Verhandlungsmethode wählen und Verhandlung vorbereiten

Verhandlungsdurchführung

Beim Verhandeln ist vor allem unser Verhalten entscheidend. Es muss mit den Zielen und mit der gewählten Strategie im Einklang stehen. Je kongruenter unser Auftreten ist, desto glaubwürdiger und überzeugender wirken wir.

Handfeste und plausible Argumente, präzise und taktisch geschickte Fragen sowie konkrete und realisierbare Vorschläge führen dabei eher zum Erfolg als langfädige Monologe, mit denen man den eigenen Standpunkt darlegt.

Gesprächsablauf

- Kontakt schaffen und Beziehung aufbauen
- Problem definieren und Auswirkungen beschreiben
- Gemeinsame Interessen suchen und klären
- Gemeinsam Lösungen suchen
- Lösungen gemeinsam bewerten und entscheiden
- Massnahmen und Termine festhalten
- Feedback über Verhandlungsverlauf geben und verlangen

Methoden der Verhandlungsführung

Faire Verhandlungsmethoden:

- sachorientiertes Verhandeln
- gewinnorientiertes Verhandeln

Unfaire Verhandlungsmethoden:

- destruktives Verhandeln
- manipulatives Verhandeln

Die gewählte Verhandlungsstrategie kann auch eine Kombination mehrerer Methoden sein!

Mit fairen Verhandlungsmethoden kann eine «Win-win-Situation» erreicht werden, dies ist vor allem langfristig gesehen wichtig.

Unfaire Verhandlungsmethoden

- Falsche Tatsachen, unvollständige Informationen, unklare Vollmachten vorbringen, Forderungen nachschieben, Missverständnisse vortäuschen
- Polarisierungen, Aufteilung in Gute und Böse
- Extreme Forderungen
- Taktik des Festlegens, persönliche Angriffe, Drohungen
- Stresssituationen: heisser Raum, Unterbrechungen (Telefon usw., warten lassen, Verzögerungstaktik
- Manipulation

Auswertungsphase

Jede Verhandlung ist auszuwerten:

- Haben wir die zuvor definierten Ziele erreicht?
- Wo lagen unsere Stärken und wo unsere Schwächen?
- Ist ein weiteres Verhandeln erforderlich?

Eine ehrliche Selbsteinschätzung bringt hier am meisten – selbst oder gerade dann, wenn der Erfolg ausgeblieben ist: Niederlagen sind langfristig gesehen wertvoll, wenn wir daraus Lehren ziehen.

Das sorgfältige Analysieren einer Verhandlung ist nicht nur dann bedeutsam, wenn unmittelbar darauf eine weitere Verhandlungsrunde folgt. Es ist ja möglich, dass wir künftig wieder einmal mit der anderen Seite in Kontakt treten. Und auch wenn dies nicht der Fall ist, bietet sich jedes Mal die Chance, unser Verhandlungsgeschick zu verbessern.

Zusammenfassung Verhandlungsführung

- Gute Vorbereitung ist die halbe Verhandlung: sachliche und fachliche Vorbereitung, Verhandlungsziel definieren, mehrere mögliche Szenarien und Alternativen durchdenken
- Zuhören, Klären und Bestätigen zahlt sich aus
- Eine sachbezogene Verhandlungsstrategie bringt langfristig die besten Resultate
- Interessen ergründen statt um Positionen feilschen
- Hart in der Sache, aber weich beim Menschen (keine Tricks)
- Den Blick auf gemeinsame Grundinteressen lenken
- Lösungsmöglichkeiten zum beidseitigen Nutzen suchen
- Auf objektiven Kriterien bestehen: Man gibt einer «fairen» Lösung leichter nach
- «Beste» Alternative suchen und gemeinsam definieren
- Experte/Expertin wird man durch Erfahrung!

1.14 Das Harvard-Konzept

Statt «weichen» oder «harten» Verhandeln um Positionen schlagen Fisher und Ury eine «sachbezogene Verhandlungsstrategie» vor. («Das Harvard-Konzept», Campus 1984)

Hauptmerkmale

Die sachbezogene Verhandlungsstrategie ist effizient – kraftsparend für beide Parteien, zielt auf vernünftige Lösungen ab, sucht nach Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen, schliesst auch neue und kreative, für beide Verhandlungspartner/innen gerechte Lösungen mit ein, die beide zu Gewinnern machen.

Im Mittelpunkt:

das Problem und nicht die Beziehungen

Sachbezogenes Handeln geht davon aus, dass die beteiligten Personen «Problemlöser» sind, nicht Freunde («weiche» Strategie) oder Gegner («harte» Strategie).

Im Mittelpunkt steht das Problem, nicht die Beziehungen zwischen den verhandelnden Personen. Menschen und Probleme werden getrennt voneinander behandelt.

Beispiele zum Vorgehen, bei denen wir berücksichtigen, dass Menschen verhandeln, Probleme aber im Mittelpunkt stehen:

- klare, eindeutige Kommunikation, bei der sprachliche und nicht-sprachliche Signale übereinstimmen
- sich in die Lage der anderen versetzen, ohne ihren Standpunkt zu übernehmen
- eigene Befürchtungen nicht mit den Absichten der anderen vermischen. Sachbezogenes Verhandeln heisst: statt «weich» respektierend, achtend, nicht verletzend zu den Menschen sein und statt «hart» konsequent und bestimmt in der Sache sein.

Im Mittelpunkt:

die Interessen und nicht die Positionen

Beim sachbezogenen Verhandeln stehen Interessen im Mittelpunkt – nicht die Positionen. Allzu bereitwilliges Ändern (weich) von oder

starres Beharren (hart) auf Positionen erschweren das sachbezogene Verhandeln. Das Herausarbeiten der gegenseitigen Interessen (die hinter den Positionen stehen) zu Beginn der Verhandlung macht den Blick frei für mögliche Lösungen, die den Interessen beider Parteien möglichst entgegenkommen.

Gemeinsamkeiten und gegenseitigen Nutzen suchen

Eine Grundannahme beim Verhandeln ist, dass es – trotz gegensätzlicher Interessen – auch gemeinsame Interessen und Ziele geben kann. Diese gilt es herauszufinden.

Objektive Kriterien festlegen

Beim sachbezogenen Verhandeln einigen sich die Verhandlungsparteien auf objektive Kriterien: Zu Beginn der Auseinandersetzung legen sie Kriterien fest, mit denen die Auswirkungen des Verhandlungsergebnisses zu beurteilen sind (z.B.: Was soll gesichert werden oder bleiben? Was soll auf keinen Fall passieren? Standortbestimmung nach einer definierten Zeit).

Beste Alternative ausarbeiten

Die Verhandlungspartner haben sich in ihrer Vorbereitung bereits mit ihrer jeweiligen besten Alternative (falls die Verhandlung scheitert) auseinandergesetzt und diese auch ausgearbeitet: Ein gutes Verhandlungsergebnis ist besser als meine beste Alternative.

Sachbezogenes Verhandeln legt den Fokus auf

- das Problem
- die Interessen
- die Gemeinsamkeiten
- objektive Kriterien
- die beste Alternative

1.15 Literaturhinweise



Bergmann, G. 1993: Teamentwicklung als Beitrag zur Organisationsentwicklung, Bonn: Deutscher Psychologen-Verlag

Block, C.H. 2000: Von der Gruppe zum Team, München, Beck

Born, M. / Eiselin, St. 1996: Teams, Chancen und Gefahren, Bern

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management
Den Unternehmenswandel gestalten
Campus, Frankfurt a. Main 2002

Francis, D. / Young, D. 1989: Mehr Erfolg im Team, Hamburg,
Windmühle GmbH

Graf-Götz, Friedrich: Organisation gestalten
Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung
und Selbstmanagement
Beltz, Weinheim und Basel 2001

Haucke, Patrizia u.a.: Gelassen und souverän führen
Die Stärken des weiblichen Führungsstils
Verlag Kösel, München 2003

Haug, von Chr. V. 1998: Erfolgreich im Team, 2. Auflage, Freiburg i.B.,
Rudolf Haufe Verlag

Katzenbach, J.R. / Smith, D.K. 1993: Teams - Der Schlüssel zur
Hochleistungsorganisation, Wien: Ueberreuter

Kriz, W.Chr. / Nöbauer, B. 2002: Teamkompetenz, Göttingen,
Vandenhoeck & Ruperecht

Kutzschenbach, Claus: Frauen, Männer, Management
Führung und Team neu denken
Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2004

Langmaack, Barbara u.a.: Wie die Gruppe laufen lernt
Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen, ein praktisches
Lehrbuch
Psychologie Verlagsunion, München 1989

Lipp, Ulrich u.a.: Das grosse Workshop-Buch
Konzeptionierung, Inszenierung und Moderation von Klausuren,
Besprechungen und Seminaren
Beltz, Weinheim und Basel 2000

Maass, E. u. Ritschl, K. 1997: Teamgeist, Paderborn, Junfermann

Niermeyer, R. 2001: Teamarbeit, Führen und Erfolge sichern,
München, Beck

Rosenkranz, H. 2001: Von der Familie zur Gruppe zum Team,
4. Auflage, Paderborn Junfermann Verlag

Schaufler, Birgit: Frauen in Führung
Von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen
Verlag Huber, Bern 2000

Stalder, Béatrice u.a: Frauenförderung konkret
Handbuch zur betrieblichen Weiterbildung
vdf Hochschulverlag, Zürich 1997

Steiger, Thomas / Lippmann, Eric: Handbuch für Führungskräfte,
Bd. I und II
Führungskompetenz und Führungswissen
Springer, 2. Auflage 2003, Berlin und Heidelberg

www.und-online.ch (Fachstelle UND, Familien und Erwerbsarbeit
für Männer und Frauen, Luzern; Projekt «Topsharing»)